

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

**CAPITAL SOCIAL EM REDES DE COOPERAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA AUTOREDE**

ELIETE KUNRATH DILLY

Orientador: Prof^a. Dr^a. Janaína Macke

Caxias do Sul, março de 2009.

ELIETE KUNRATH DILLY

**CAPITAL SOCIAL EM REDES DE COOPERAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA AUTOREDE**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Janaína Macke

Caxias do Sul, março de 2009.

ELIETE KUNRATH DILLY

**CAPITAL SOCIAL EM REDES DE COOPERAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DA AUTOREDE**

Dissertação de Mestrado apresentado ao
Programa de Pós-Graduação do Mestrado em
Administração da Universidade de Caxias do
Sul, como requisito à obtenção do grau de
Mestre em Administração.

Caxias do Sul, 27 de abril de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dra. Janaína Macke (orientadora)
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Ademar Galelli
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Eric Dorion
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Antonio Virgilio Bittencourt Bastos
Universidade Federal da Bahia

DEDICATÓRIA

Ao meu filho, Nicolau e ao meu esposo,
Haroldo Ivan.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de externar meus agradecimentos a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial:

- A Deus pela benção de ter ingressado no mestrado e pelas pessoas que colocou no caminho para torná-lo menos árduo.
- À Professora Dra. Janaína Macke, minha orientadora, sua simplicidade é do tamanho da sua grandeza. Obrigada pela acessibilidade, cuidadosas leituras e orientações e acolhimento durante estes dois anos.
- A todos os funcionários e professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, pela dedicação;
- Aos professores, pela sua competência e seriedade;
- Aos colegas e amigos da turma de mestrado;
- Aos empresários da AutoRede, participantes do estudo, muito obrigada por disponibilizarem seu precioso e escasso tempo para contribuírem com o meu trabalho.
- À minha família: ao meu esposo, Haroldo Ivan Dilly, pela sua compreensão e amor, essenciais para a realização deste trabalho e ao nosso filho, Nicolau Kunrath Dilly, por seu interminável carinho;
- A todas as pessoas que não foram nominalmente mencionadas, mas que de alguma forma tornaram possível a realização deste trabalho.

EPÍGRAFE

Há uma ecologia das coisas. Os jardineiros sabem disso. Qualquer organismo simples depende da simbiose – como as bactérias, ou até mesmo os parasitas, em épocas predatórias – que quase sempre fornecem aquilo de que o organismo necessita. É quase impossível isolar o organismo de seu ambiente. Você não consegue nem mesmo dizer, em um sentido abstrato, onde um começa e o outro termina. É claro que há limites. Se é um vegetal ou uma flor, você pode segurá-lo na mão. Mas não é possível ter uma existência delimitada.

Certamente não é possível prosperar sozinho por muito tempo. É por isso que olhamos pela janela e vemos grama, flores, pássaros, abelhas, todos interconectados. Todos estão fazendo com que todos prosperem. E não há evidências para sabermos ao certo quem está apoiando quem, ou quem está trabalhando para quem. Na verdade, podemos até dizer que todos estão trabalhando juntos (GIBSON *apud* KELLY, 1998, p. 214).

RESUMO

Este estudo descreve como se estruturam as redes sociais dos empresários participantes da Rede de Cooperação AutoRede, do município de Novo Hamburgo. Mais especificamente, como se estruturam as redes de relações surgidas entre os empresários e as pessoas pertencentes à suas redes relacionais. Trata-se de um estudo de caso, com a realização de um censo. Foram utilizados métodos qualitativos e quantitativos, num processo de avaliação de informações chamado de triangulação, sendo usados os princípios da triangulação dos dados e da triangulação do método. A partir desta abordagem, serão avaliadas as dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social na AutoRede. O estudo foca os padrões de rede caracterizados por conteúdos específicos nela transacionados, a saber: as redes de apoio ou influência, de amizade, de informação e de confiança. São analisadas as interligações das dimensões do capital social da AutoRede para mostrar a construção destas relações no contexto desta Rede específica. A análise dos dados mostrou que as redes pesquisadas são esparsas e que há atores que concentram a centralidade quando consideradas as redes dos quatro conteúdos transacionados. Além disso, a rede de confiança é a menor de todas as redes pesquisadas, confirmando o preconizado pela teoria. Os achados também mostraram que a construção das redes dos empresários é baseada na diversidade de papéis, sendo as relações estabelecidas, em sua maioria, próximas ou muito próximas. Encontrou-se, ainda, que as redes possuem uma baixa reciprocidade nas relações. Por fim, notou-se que os empresários possuem significados compartilhados, mostrando-se como mais salientes aqueles relativos à experiência na participação em rede e benefícios obtidos. A partir dos resultados, foi construído um roteiro para avaliar a geração de capital social em Redes de Cooperação, sendo este a principal contribuição deste estudo.

Palavras-chave: Capital Social. Redes. Rede de Cooperação AutoRede.

ABSTRACT

This study describes how the social networks of the entrepreneurs participating in the Cooperation Network AutoRede, in the municipality of Novo Hamburgo, are structured. More specifically, it describes how emerging relationship networks between entrepreneurs, and people belonging to their relational networks, are structured. This is a case study, in which a census was carried out. Qualitative and quantitative methods were used, in an evaluation process of information called triangulation. The principles of data triangulation and the triangulation method were used. From this approach, the structural relational and cognitive dimensions of social capital in AutoRede will be evaluated. The study focuses on patterns of network characterized by specific contents therein traded, namely, the networks of support or influence, friendship, information and trust. It analyzes the interrelationship of the dimensions of the social capital of AutoRede in order to present how these relations are built in the context of this specific network. Data analysis showed that the networks surveyed are sparse and that there are actors who concentrate the centrality when the content of the four networks traded are taken into account. Furthermore, the trust network is the smallest of all the networks studied, confirming the state postulated by the theory. The findings showed that the construction of the entrepreneur's network is based on diversity of roles, with the relations being established, in their majority, as close or very close. What the findings also reveal is that the networks have a low reciprocity in relations. Finally, it was noticed that entrepreneurs have shared meanings, and those relating to the experience of participation in the network, and benefits obtained, are the most relevant. From the results, a roadmap was built in order to evaluate the generation of social capital in Cooperation Networks, which is the main contribution of this study.

Key-words: Social Capital. Network. Cooperation Networks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Uma primeira representação de rede: pontos interligados por linhas	24
Figura 2 – Principais definições de rede encontradas na literatura	26
Figura 3 – Mapa de orientação conceitual: modo de administração e formalização dos laços	27
Figura 4 – Modo de administração e forma de ligações.....	28
Figura 5 – Principais definições de capital social encontradas na literatura	35
Figura 6 – Dimensões do capital social.....	38
Figura 7 – Codificação dos respondentes.....	54
Figura 8 – Parceiros comerciais da AutoRede	63
Figura 9 – Definições dos termos utilizados na apresentação e discussão dos resultados	65
Figura 10 – Representação gráfica da rede geral de apoio ou influência com identificações dos atores centrais.....	66
Figura 11 – Representação gráfica da rede de apoio ou influência com identificações dos atores centrais na rede dos associados	69
Figura 12 – Representação gráfica da rede geral de amizade com identificações dos atores centrais...	73
Figura 13 – Representação gráfica da rede de amizade com identificações dos atores centrais na rede dos associados	76
Figura 14 – Representação gráfica da rede geral de informação com identificações dos atores centrais..	79
Figura 15 – Representação gráfica da rede de informação com identificações dos atores centrais na rede dos associados.....	82
Figura 16 – Representação gráfica da rede geral de confiança com identificações dos atores centrais.....	85
Figura 17 – Representação gráfica da rede de confiança com identificações dos atores centrais na rede dos associados	88
Figura 18 – Representação gráfica da rede de confiança dos associados, retirando o ator Red2.....	89
Figura 19 – Os papéis sociais das pessoas das redes dos associados	94
Figura 20 – Representação gráfica comparativa entre as redes de apoio ou influência, amizade, informação e confiança da rede geral	96
Figura 21 – Representação gráfica comparativa entre as redes de apoio ou influência, amizade, informação e confiança da rede dos associados	97
Figura 22 – Rede de apoio ou influência dos associados simetrizada pelos mínimos	99
Figura 23 – Rede de amizade dos associados simetrizada pelos mínimos	100

Figura 24 – Rede de informação dos associados simetrizada pelos mínimos.....	101
Figura 25 – Rede de confiança dos associados simetrizada pelos mínimos.....	102
Figura 26 – Configuração da rede geral de amizade com intensidade dos laços	103
Figura 27 – Configuração da rede de amizade dos associados com intensidade dos laços.....	104
Figura 28 – Configuração da rede geral de informação com intensidade dos laços	106
Figura 29 – Configuração da rede de informação dos associados com intensidade dos laços.....	107
Figura 30 – Configuração da rede geral de confiança com intensidade dos laços	108
Figura 31 – Configuração da rede de confiança dos associados com intensidade dos laços	109
Figura 32 – Mapa cognitivo sobre a experiência na participação em rede e benefícios obtidos.....	111
Figura 33 – Exemplificação das evocações encontradas na categoria experiência na participação em Redes de Cooperação e benefícios obtidos.....	114
Figura 34 – Mapa cognitivo sobre os aspectos que facilitam o processo de cooperação.....	115
Figura 35 – Exemplificação das evocações encontradas na categoria aspectos que auxiliam o processo de cooperação	118
Figura 36 – Mapa cognitivo sobre os aspectos que dificultam o processo de cooperação.....	119
Figura 37 – Exemplificação das evocações encontradas na categoria aspectos que dificultam o processo de cooperação	120
Figura 38 – Mapa cognitivo sobre as razões que levaram o empresário a participar da Rede.....	121
Figura 39 – Exemplificação das evocações encontradas na categoria razões que levaram o empresário a participar da Rede	122
Figura 40 – Mapa cognitivo sobre as características que os empresários acreditam possuir em comum com os demais membros da Rede.....	123
Figura 41 – Exemplificação das evocações encontradas na categoria características que os empresários acreditam possuir em comum com os demais membros da Rede	124
Figura 42 – Evocações principais dos atores de maior expansividade e prestígio.....	128
Figura 43 – Roteiro para avaliar a geração de capital social em Redes de Cooperação	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo	59
Tabela 2 – Estado Civil	59
Tabela 3 – Idade	59
Tabela 4 – Escolaridade	59
Tabela 5 – Município da empresa	59
Tabela 6 – Tempo de existência da empresa	59
Tabela 7 – Tempo de AutoRede.....	59
Tabela 8 – Síntese dos resultados da rede de apoio ou influência da AutoRede.....	72
Tabela 9 – Síntese dos resultados da rede de amizade da AutoRede	78
Tabela 10 – Síntese dos resultados da rede de informação da AutoRede	84
Tabela 11 – Síntese dos resultados da rede de confiança da AutoRede.....	90
Tabela 12 – Síntese dos resultados das variáveis estudadas	91

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	20
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo geral	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 REDES NAS CIÊNCIAS SOCIAIS	23
2.1.1 As Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul	29
2.2 CAPITAL SOCIAL	33
2.2.1 Dimensões do capital social.....	37
2.2.1.1 A dimensão estrutural do capital social.....	40
2.2.1.1.1 Componentes estruturais para análise das redes sociais.....	41
2.2.1.2 A dimensão relacional do capital social	43
2.2.1.2.1 Componentes relacionais para análise das redes sociais	44
2.2.1.3 A dimensão cognitiva do capital social.....	46
2.2.2 Mecanismos de criação de capital social.....	47
3 MÉTODO DE PESQUISA	51
3.1 PRESSUPOSTOS BÁSICOS DO MÉTODO	50
3.1.1 Lócus de investigação	51
3.1.2 Desenvolvimento da pesquisa.....	52
3.1.3 Levantamento inicial.....	52
3.1.4 A coleta de dados	52
3.1.4.1 AutoRede... ..	52
3.1.4.2 Dimensão estrutural do capital social.....	53
3.1.4.3 Dimensão relacional do capital social	55
3.1.4.4 Dimensão cognitiva do capital social	56
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1 A AUTOREDE	58

4.2 DIMENSÃO ESTRUTURAL	64
4.2.1 Rede de apoio ou influência	65
4.2.1.1 A rede geral.....	65
4.2.1.2 A rede dos associados.....	68
4.2.2 Rede de amizade.....	73
4.2.2.1 A rede geral.....	73
4.2.2.2 A rede dos associados.....	75
4.2.3 Rede de informação.....	78
4.2.3.1 A rede geral.....	78
4.2.3.2 A rede dos associados.....	81
4.2.4 Rede de confiança.....	84
4.2.4.1 A rede geral.....	84
4.2.4.2 A rede dos associados.....	87
4.3 DIMENSÃO RELACIONAL.....	93
4.3.1 Papéis.....	93
4.3.2 Conteúdo transacionado	95
4.3.3 Sentido do fluxo.....	98
4.3.4 Frequência de interação e duração do contato.....	102
4.4 DIMENSÃO COGNITIVA	109
4.5 INTEGRANDO AS TRÊS DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL.....	125
5 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES	139
5.1 DIMENSÃO ESTRUTURAL	139
5.2 DIMENSÃO RELACIONAL.....	141
5.3 DIMENSÃO COGNITIVA.....	143
5.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	145
5.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	145
5.6 CONCLUSÕES	145
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
ANEXO A - CARTÃO GERADOR DE NOMES.....	155
ANEXO B - QUESTIONÁRIO: REDE DE AMIZADE	157
ANEXO C - QUESTIONÁRIO: REDE DE INFORMAÇÃO.....	161
ANEXO D - QUESTIONÁRIO: REDE DE CONFIANÇA	165

1 INTRODUÇÃO

O termo globalização sintetiza um marco no referencial de análise da história contemporânea. Foi amplamente utilizado para explicar as importantes transformações vivenciadas na sociedade mundial a partir da década de 70 e cujos impactos ainda persistem no início do século XXI. De uma maneira ampla podemos interpretar globalização como a aproximação de culturas, economias e mercados, fruto da aceleração do processo de informação, pela via expressa da expansão da tecnologia da informação. Esse processo redundou na relativização dos conceitos de nação, território e barreiras de mercado, uma vez que fluxos financeiros, de informação, conhecimento, mercadorias, serviços e pessoas, perpassaram países e continentes, como numa sociedade única (CASTELLS, 1999).

A questão da globalização teve acentuada associação com o processo de competição e de expansão de mercados, repercutindo de maneira incisiva sobre os modelos organizacionais, as formas de trabalho e relacionamento e, principalmente, sobre as estratégias empresariais. D'Ávila Neto (2003), ao estabelecer a comparação entre a sociedade industrial e a sociedade contemporânea, informacional, aponta mudanças tanto no processo produtivo, quanto nas capacitações e no relacionamento. As atividades organizacionais tenderiam a abandonar o controle da oferta e das tarefas, flexibilizando estas relações e sinalizando a atuação em redes.

Para Castells (1999), a sociedade em rede é então reconhecida como forma de um universo interligado de redes, que transacionam informações e relacionamentos, visando objetivos sociais e econômicos, onde há pouco espaço para ações e atuações isoladas.

Esse conceito de rede se constitui, hoje, num novo referencial de organização mais adaptada às transformações da tecnologia, da informação e de negócios, mas também como uma estrutura de relacionamento social entre os atores, fundamentada na cooperação, na reciprocidade e em valores compartilhados. A idéia de rede se consolida na sociedade atual de modo irreversível, possibilitando a ascensão de centenas de iniciativas exitosas de cooperação entre pequenas, médias e grandes empresas ao redor do mundo.

Uma destas iniciativas inovadoras é o Programa Redes de Cooperação, do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, que objetiva desenvolver a cultura associativa entre pequenas

empresas. Iniciado no ano 2000, foi concebido para empreendedores da indústria, comércio e serviços, garantindo melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados (SEDAI, 2008).

Nos primeiros três anos do Programa foram apoiadas 43 Redes de Cooperação com um total de 1.000 empresas integradas, gerando e/ou mantendo cerca de 10.000 empregos diretos e alcançando em conjunto um faturamento anual em torno de R\$ 400 milhões. Destas 43 redes apoiadas, somente 37 foram efetivamente constituídas, implementando ações de desenvolvimento empresarial para seus associados (SEDAI, 2008).

No somatório de atividades desde seu início no ano 2000, foram constituídas e apoiadas mais de 220 Redes de Cooperação, com um total de 4.700 empresas integradas, gerando e/ou mantendo mais de 61.100 postos de trabalho diretos e alcançando em conjunto um faturamento anual superior a R\$ 5 bilhões (SEDAI, 2008).

Indicadores de eficácia do programa mostram que as empresas associadas, entre o 1º e 2º ano de participação, possuem um aumento médio no faturamento de 23,64%, no número de funcionários de 26,7%, no número de clientes de 21,73%, nos investimentos de 22,95%, no recolhimento de impostos de 19,86%. Um incremento médio de faturamento gerado pela marca da rede de 15,7% e uma redução média dos custos de aquisição em 11,62% (SEDAI, 2008). Esses números consolidam o Programa como uma iniciativa singular de apoio ao desenvolvimento econômico com base em empresas de pequeno porte.

Uma das redes criadas seguindo a metodologia proposta pelo Programa foi a AutoRede – Associação de Empresas Reparadoras Automotivas, cuja finalidade é a de assistir, orientar, instruir e estimular a cooperação das associadas, no que diz respeito às atividades de serviços de reparação automotiva. Esta Rede conta, atualmente, com 24 empresas associadas e é objeto deste estudo.

Esta dissertação utiliza uma abordagem multimétodo para estudar os empresários participantes da AutoRede. São empregados multimétodos em busca de evidências sobre o papel do capital social para o desenvolvimento das redes. Para o estudo das dimensões estrutural e relacional do capital social, será utilizado um cartão gerador de nomes (ANEXO A) e três questionários, sendo os mesmos referentes às redes de amizade, informação e confiança (ANEXOS B, C e D) estabelecidas pelos empresários participantes da AutoRede. Estas ferramentas serão analisadas com a utilização dos softwares UCINET 6.0 e Netdraw. Já

a dimensão cognitiva do capital social tem seus dados coletados com a realização de grupos focais. Além disso, documentos da Rede e entrevistas subsidiaram a coleta de informações.

Os estudos empíricos sobre as Redes de Cooperação têm focado os aspectos que influenciam o seu sucesso ou o seu fracasso, principalmente no que diz respeito aos atributos de gestão e aos benefícios obtidos (VERSCHOORE, 2006), aos indicadores para avaliação de seu desempenho (ADAM, 2006), à complementaridade dos conhecimentos (BALESTRIN, 2005b) e aos fatores influentes na sua formação e desenvolvimento (WEGNER, 2005).

Contudo, não há um corpo de conhecimento empírico com relação à estrutura e ao conteúdo das redes de relações que os empresários desenvolvem no ambiente das redes. Uma razão para isto é a falta de conexão entre os aspectos cognitivos, estruturais e relacionais quando se tenta explicar certas teorias sociais através das redes, como a teoria dos analistas sociométricos, que nos anos 1930 trabalharam com pequenos grupos ou a dos pesquisadores de Harvard, que também nos anos 1930 exploraram padrões de relações interpessoais informais e a formação de subgrupos. Estudos mais recentes apresentam tipologias de redes informais nas organizações, como o de Krackhardt e Hanson (1993) que trata do fenômeno das estruturas sociais informais dentro das organizações e o de Cross e Prusak (2002), que parte da concepção de que na maioria das empresas, o trabalho real é executado informalmente através de contatos pessoais. Estes últimos buscaram definir uma estratégia para gerenciar estas redes, através da identificação das pessoas que detinham papéis críticos de ligação com os demais elos das redes.

Um dos principais atributos de gestão das redes interorganizacionais são os seus mecanismos sociais. Esses mecanismos cumprem papéis relevantes para a organização das redes, servindo como um substituto para os sistemas hierárquicos de controle e como uma alavanca dos relacionamentos internos e das ações em colaboração (RING, 1997). Uma peculiaridade dos mecanismos sociais é sua implicação dupla. Ao mesmo tempo em que se constituem em um dos atributos mais importantes para a gestão de redes, a própria formação de redes possibilita a geração e a ampliação dos elementos constitutivos dos mecanismos sociais. “A confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança.” (PUTNAM, 2007, p. 180).

Essa dinâmica conduz a um alicerce fundamental das redes: o capital social, que pode ser definido como o conjunto de características de uma organização humana que engloba as relações entre os indivíduos, as normas de comportamento, as obrigações mútuas e a

credibilidade recíproca, tornando possível o empreendimento de ações colaborativas complexas.

O capital social é definido por sua função de potencializar a capacidade individual e coletiva através de práticas colaborativas. Segundo Putnam (2007), assim como outras formas de capital, o capital social é produtivo, possibilita a realização de certos objetivos que seriam inalcançáveis se ele não existisse. Para Fukuyama (1996, p.25) “a habilidade para se associar depende do grau que as comunidades compartilham normas e valores e são capazes de subordinar os interesses individuais aos do grupo maior”.

Uma Rede de Cooperação pode utilizar fontes de capital social preexistentes na comunidade na qual ela está inserida ou pode desenvolvê-las internamente. No primeiro caso, os participantes trazem para o interior das redes todo o histórico dos relacionamentos sociais preexistentes entre eles, o que implica na idéia de que os agentes possuem razões não apenas econômicas, mas também sociais para o engajamento em redes, uma vez que a cooperação entre seus participantes é impulsionada pelo intercâmbio de conhecimentos realizado na teia de relacionamentos pessoais de cada empresário participante (NOHRIA, 1992).

No caso dos empresários das redes serem desprovidos de relações sociais preexistentes, resta a possibilidade de acumular capital social internamente. Ao contrário das formas convencionais de capital, o capital social cresce a partir de sua utilização, isto é, quanto mais se usa, mais se acumula. Assim, as empresas que mantêm atividades em conjunto, de forma rotineira, conseguem gerar internamente na sua rede o estoque necessário de capital social (BURT, 1997).

Como é possível notar, os mecanismos sociais são entendidos como um fator crucial para o desenvolvimento das Redes de Cooperação, destacando-se em todos os casos estudados. Alguns autores vão mais além, considerando os aspectos sociais como “[...] um dos atributos-chave de uma forma pura de organização em rede; um atributo que aparta a lógica e a racionalidade da rede das outras formas de coordenação e governança como mercados e hierarquias.” (THOMPSON, 2003 p. 97).

Com o intuito de colaborar para a construção do conhecimento empírico com relação à estrutura e ao conteúdo das redes de relações que os empresários associados às Redes de Cooperação desenvolvem no ambiente destas, este estudo volta sua atenção para a análise da estrutura de uma Rede, dos conteúdos transacionados nesta Rede e dos códigos e das narrativas compartilhados pelos seus membros. A partir da teoria do capital social, são

identificadas as dimensões estrutural, relacional e cognitiva da AutoRede. Desta forma, são analisadas as interligações entre as dimensões do capital social e a referida Rede de Cooperação.

Por fim, é importante considerar que o Programa Redes de Cooperação é um **projeto público**, coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais (SEDAI), cujos recursos financeiros necessários à sua execução estão previstos em dotação orçamentária e contidos no Plano Plurianual do Estado. Sendo assim, é fundamental que se criem instrumentos que permitam avaliar a eficácia do Programa, de forma a fazer uso adequado e produtivo dos recursos públicos. O desenvolvimento das redes formadas e a própria continuidade do Programa Redes de Cooperação dependem inalienavelmente de que essa avaliação evolua. Considerando que os mecanismos sociais, a exemplo do capital social, cumprem papéis relevantes para a organização das redes, este estudo busca propor um roteiro para avaliar a geração de capital social em Redes de Cooperação, que possa ser aplicado no estudo de Redes de Cooperação constituídas no Estado do Rio Grande do Sul ou em outras regiões do país.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como anteriormente apresentado, as transformações econômicas recentes estão alterando o padrão tradicional de organização. Entre as formas organizacionais surgidas com a ascensão de um novo paradigma socioeconômico, estão as diversas tipologias de redes de empresas. As Redes de Cooperação enquadram-se nesse contexto, sendo caracterizadas como organizações compostas por um grupo de empresas de pequeno porte com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência, de escopo múltiplo de atuação, na qual cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos (SEDAI, 2004).

As mais de uma centena de redes surgidas no Rio Grande do Sul, através do Programa Governamental Redes de Cooperação, demonstram a viabilidade e também a complexidade desse novo formato organizacional (VESCHOORE, 2006).

Os estudos empíricos sobre as Redes de Cooperação têm focado os aspectos que influenciam o seu sucesso ou o seu fracasso. O primeiro problema é que não fica claro como

as redes de relações ou redes sociais destas organizações se estruturam. Para Régis (2005) uma razão para isto é a falta de conexão entre os aspectos cognitivos, estruturais e relacionais quando se tenta explicar certas teorias sociais através das redes.

O segundo problema é que a análise tradicional de redes leva em consideração características relativamente simples e superficiais, ignorando as características estruturais mais sofisticadas e inerentes a muitas delas. Outra questão é que a maioria dos pesquisadores aborda a rede a partir de uma perspectiva individual, tendendo a focar em características como a densidade, ignorando outros componentes múltiplos componentes pelos quais muitas configurações de redes são compostas. Componentes estruturais a partir de múltiplos níveis de análise tais como a reciprocidade, a intermediação e a centralidade da rede são utilizadas de forma isolada, sem relação ao contexto que gerou a rede, limitando-se ao nível individual.

Para a compreensão de como se estruturam as redes dos empresários pertencentes à AutoRede, este estudo toma como base a teoria do capital social. Os mecanismos sociais, como o capital social, cumprem papéis relevantes para a organização das redes, servindo como um substituto para os sistemas hierárquicos de controle e como uma alavanca dos relacionamentos internos e das ações em colaboração (RING, 1997). Segundo Putnam (2007), assim como outras formas de capital, o capital social é produtivo, possibilitando a realização de certos objetivos que seriam inalcançáveis se ele não existisse.

Em resumo, o problema colocado neste estudo diz respeito à construção da rede de relações dos empresários pertencente à AutoRede e aos tipos ou padrões básicos destas redes, caracterizados por diferentes conteúdos transacionados. Faz-se um corte epistemológico por limitar o estudo aos padrões de redes caracterizados por conteúdos específicos nelas transacionados, a saber: as redes de amizade, de informação, de confiança e de apoio ou influência. Sendo assim, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

1) Sendo o Programa Redes de Cooperação um projeto governamental, cujos recursos para fomento são de origem pública, como avaliar o capital social gerado nestas redes, visando alcançar maior eficácia na manutenção de tal arranjo?

2) Quais as características das redes de relacionamentos construídas pelos empresários da AutoRede no que se refere aos significados compartilhados, aos aspectos estruturais e aos conteúdos transacionados?

3) Quais as relações entre as características estruturais da rede de desenvolvimento dos empresários (dimensão estrutural), os significados por eles compartilhados (dimensão cognitiva) e os conteúdos transacionados (dimensão relacional)?

A teoria de redes forma o pano de fundo desta dissertação. Sendo assim, é importante considerar que o conceito de redes tem vários enfoques, mas de uma forma geral, alude à idéia de uma teia de vínculos, relações e ações entre indivíduos e organizações. Uma rede envolve processos de circulação, articulação, participação e cooperação (CARVALHO, 2003). Esta teoria presta-se como pano de fundo, uma vez que a forma de articulação estudada se dá em forma de rede. Ao falarem em cooperação, vínculos e articulação, as definições de rede incluem a dimensão “capital social” e faz-se necessário investigar em que medida o capital social contribui para a articulação dos atores. Segundo Verschoore (2003) a ausência de capital social gera enormes barreiras ao sucesso de uma rede, impedindo uma maior integração dos atores envolvidos e exigindo um trabalho mais prolongado de conscientização para a colaboração. A ausência de capital social distancia os agentes participantes, dificulta o empreendimento de ações conjuntas e entrava a disseminação da idéia de cooperação na sociedade.

1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

A formação de um grande número de redes empresariais nos últimos anos, baseadas em relações de cooperação, tem levado a comunidade acadêmica a questionar os fatores que podem contribuir para o sucesso de tais empreendimentos. Um dos fatores que ajuda a compreender o desenvolvimento de redes de empresas é o capital social e a existência de instrumentos formais para o gerenciamento das relações entre os participantes. No que se refere ao capital social, esforços têm sido empreendidos para avaliar sua relevância na criação de um ambiente favorável ao estabelecimento de relações cooperativas e ao desenvolvimento econômico, como abordam os estudos de Grootaert et al. (2001), Carpenter et al. (2003) e Onyx e Bullen (2000).

Além das pesquisas acadêmicas, o interesse crescente pelo tema capital social pode ser percebido à medida que o próprio Banco Mundial está procurando avaliar o impacto de iniciativas que possam fortalecê-lo, bem como desenvolver indicadores que monitorem o capital social e metodologias para avaliar seu impacto no desenvolvimento econômico e

social de uma região (BANCO MUNDIAL, 2007). Tal interesse não é por acaso, já que o Banco acredita que a presença de capital social melhora os projetos de desenvolvimento. Sendo assim, sua intervenção como agente financiador, por sua vez, pode estimular a acumulação de capital social, criando um ciclo virtuoso.

A emergência do tema redes na atualidade e do debate a cerca da importância do capital social para o desenvolvimento deste tipo de arranjo, somam-se à bem-sucedida formação da AutoRede. Entre os diversos ganhos alcançados por ela, destacam-se as melhorias nas negociações e o estabelecimento de parcerias antes inexistentes para os associados isoladamente, pois a união em rede aproximou as empresas dos fornecedores, permitindo um relacionamento mais vantajoso entre as partes. Destacam-se, ainda, a troca de informações e aprendizagem, realizada principalmente nas assembléias da rede e nas visitas às empresas associadas, uma vez que à medida que o processo de integração entre as empresas evoluiu, as barreiras à comunicação entre os participantes foram sendo extintas, abrindo espaço para a troca contínua de informações técnicas e comerciais, para o conhecimento de novos conceitos e estilos de gestão.

A formação da AutoRede possibilitou, também, a realização da troca de serviços entre os associados e a participação conjunta em feiras. Os ganhos de credibilidade também podem ser destacados, pois as empresas passaram a ser melhor percebidas e possuir maior crédito por parte do público externo, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância das empresas em seu ambiente.

Desta forma, as teorias de redes e capital social, somadas à formação da AutoRede configuram o pano de fundo deste trabalho. Assim, torna-se relevante estudar a presença de capital social na AutoRede e a estrutura das relações estabelecidas entre os empresários e as pessoas pertencentes a suas redes relacionais.

Outro ponto fundamental é a utilização de três métodos distintos para a avaliação das dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social, neste estudo, o que se constitui uma inovação aos estudos que se propõem analisar capital social. Além disso, a dimensão cognitiva do capital social, pouco explorada atualmente, será analisada igualmente às outras dimensões.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral.

Compreender as relações estabelecidas entre os empresários da AutoRede, do Município de Novo Hamburgo, bem como entre os empresários e as pessoas de suas redes relacionais, sob a luz da teoria de capital social, com vistas a propor um roteiro para avaliar a geração de capital social em Redes de Cooperação.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- a) Avaliar as dimensões estrutural, relacional e cognitiva das empresas que compõem a AutoRede, com base na teoria do capital social.
- b) Analisar a articulação dos atores da AutoRede, considerando o contexto histórico-cultural da mesma;
- c) Contribuir para o debate e a inclusão do tema capital social na teoria de redes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está organizada da seguinte forma: na primeira seção são apresentadas as redes nas ciências sociais, na segunda seção as Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul e na terceira seção o capital social e suas dimensões.

2.1 REDES NAS CIÊNCIAS SOCIAIS

O conceito de redes tem vários enfoques e sua ampla utilização nas ciências sociais tem chamado a atenção nos últimos tempos. Um número expressivo de autores tem utilizado a metáfora da rede para descrever uma nova realidade, em que emergem novos modelos de organização social e de relacionamento entre indivíduos e empresas. O termo rede, num sentido etimológico, deriva do latim – *retis*, que significa "entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido" (LOIOLA e MOURA, 1996). Uma rede alude à idéia de uma teia de vínculos, relações e ações entre indivíduos e organizações. Elas se tecem ou se dissolvem continuamente em todos os campos da vida societária. A existência de múltiplas redes se dá pelas necessidades humano-sociais que colocam em movimento a busca de interação e formação de vínculos afetivos e de apoio mútuo. Uma rede envolve processos de circulação, articulação, participação, cooperação (CARVALHO, 2003), associação e comunicação (D'AVILA NETO, 2003).

Essa concepção é próxima do trabalho de Mance (1999, p. 24), que considera que uma rede é formada pela articulação de diversas unidades que trocam elementos entre si através de ligações, sendo que “cada nódulo da rede representa uma unidade e cada fio um canal por onde essas unidades se articulam através de diversos fluxos”, como mostra a figura 1.

Sendo assim, há dois elementos que se destacam em uma rede: o nó - o ator, e os seus respectivos entrelaçamentos – e as linhas, - as relações entre os atores. Cada nó do tecido é estratégico, mas eles só formam o tecido quando interligados entre si pelas linhas. Assim, formada por linhas e nós, a rede não inclui diferenças hierárquicas, mas apenas diferenças de

função entre as linhas – que fazem a ligação – e os nós – que dão a sustentação (LOIOLA E MOURA, 1996; MARTINHO, 2003).

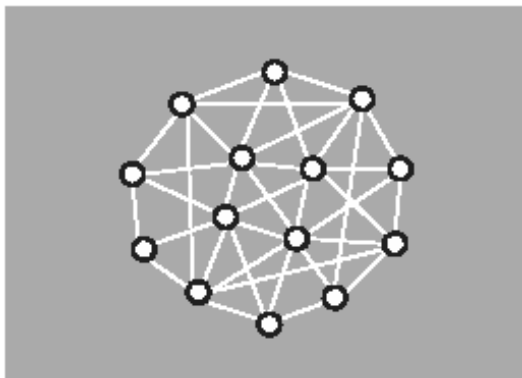


Figura 1 – Uma primeira representação de rede: pontos interligados por linhas

Fonte: Martinho, 2003.

O conceito de rede na atualidade tem sido influenciado pelas mudanças globais, nos campos político, social e econômico: “o reconhecimento de que nenhuma organização contempla em si mesma todos os recursos e competências necessários a uma oferta compatível com a demanda é um novo fator que remete as organizações a ações articuladas de complementaridade” (MINHOTO e MARTINS, 2001, p. 86 e 87). Câmara, Rocha e Ipiranga (2006) corroboram com esta idéia afirmando que, na ótica da gestão em redes, evidencia-se a existência de problemas que não podem ser resolvidos de forma adequada se observados numa perspectiva setorial.

Algumas razões podem explicar a disseminação do emprego do conceito de rede. Na esfera econômica, a rede pode constituir uma resposta aos desafios colocados às empresas pela competição aberta pela globalização da economia (CASTELLS, 1999; LOIOLA e MOURA, 1996). Na esfera política, a rede parece constituir uma resposta à crise fiscal e à erosão da soberania do Estado (CASTELLS, 1999). Por sua vez, da perspectiva dos movimentos sociais, a rede aparece como um instrumento capaz de construir novas formas de agregação de interesses e reivindicação de demandas, surgidas a partir de uma “idéia-força” e que expressam parcerias voluntárias para a realização de um propósito comum (INOJOSA, 1999). No campo das organizações, o termo redes surge como uma estratégia para enfrentar um ambiente de turbulências e incertezas, caracterizado por uma competitividade crescente, por crises e movimentos de reestruturação (LOIOLA e MOURA, 1996).

Sendo assim, atualmente, a sociedade civil potencializa sua organização em iniciativas cujos atores envolvidos percebem a colaboração participativa como um meio eficaz de realizar transformações sociais, procurando desenvolver ações conjuntas, a partir de diversas causas. A organização se dá para a troca de informações, articulação institucional e política e para a implementação de projetos comuns (OLIVIERI, 2003).

Como as redes permeiam as diversas áreas humanas, como trabalho, economia, sociedade, políticas públicas e o campo interpessoal, não há um consenso quanto à utilização do termo, gerando uma amplitude de conceitos, como representado na figura 2 e tipologias, como será tratado nesta seção.

Referência	Definição
Carvalho (2003, p.3)	“A noção de rede se caracteriza como convergente e movente: interconecta serviços, organizações governamentais e não-governamentais, comunidades locais, regionais, nacionais e mundiais; mobiliza parcerias e ações multi-setoriais; constrói participação; mobiliza vontades e implementa pactos de complementaridade entre atores sociais, organizações, projetos e serviços. Instaura um novo valor: o da cooperação.”
Castells (1999, p.566)	“Rede é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto na qual a curva se entrecorta. A topologia de redes define que a distância (intensidade e frequência da interação) entre dois pontos (ou posições sociais) é menor (mais intenso ou mais frequente), se ambos os pontos forem nós de uma mesma rede.”
Inojosa (1999, p.117)	“Rede é parceria e essa parceria pode articular famílias, Estados, organizações públicas e/ou organizações privadas, pessoas físicas, pessoas jurídicas ou ambas. Pode, portanto, envolver e promover relações interpessoais, interorganizacionais, intergovernamentais e intersetoriais.”
Jones, Hesterly e Borgatti (1997)	É a coordenação inter-firmas que é caracterizada por sistemas sociais informais ou orgânicos, em contraste as estruturas burocráticas entre empresas e relações contratuais formais entre elas.
Junqueira (2005, p.5)	“A rede surge da percepção conjunta dos problemas comuns e da possibilidade de resolvê-los não apenas no âmbito da cidade, mas da articulação entre outros atores sociais envolvidos com o problema e sua solução.”
Mance (1999, p.24)	“Trata-se de uma articulação entre diversas unidades que, através de certas ligações, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e que podem se multiplicar em novas unidades, as quais, por sua vez, fortalecem todo o conjunto na medida em que são fortalecidas por ele, permitindo-lhe expandir-se em novas unidades ou manter-se em equilíbrio. Cada nódulo da rede representa uma unidade e cada fio um canal por onde estas unidades se articulam através de diversos fluxos”.
Marcon e Moinet (2001, p.21)	“A Estratégia-rede consiste em criar ou, na maioria das vezes, em ativar e orientar as ligações tecidas entre os atores no âmbito de um projeto mais ou menos definido.”
Martinho (2002, p.6)	“A rede é um tipo de organização específico, que se distingue das demais por conta de seus aspectos formais (a arquitetura reticular) e seus aspectos processuais ou operacionais. A organização-rede é fundada na multiplicidade de elementos que estão interligados e, especialmente, na horizontalidade das interligações.”
Muller e Surel (1998 ¹ apud Minhoto e Martins, 2001, p.90)	“[...] a noção de rede propõe um esquema de interpretação das relações entre o Estado e a sociedade que acentua o caráter horizontal e não hierárquico dessas relações, o caráter relativamente informal das trocas que se dão entre os atores da rede, a ausência de fechamento que autoriza a multiplicação das trocas periféricas e a combinação de recursos técnicos (articulados aos saberes dos atores) e de recursos políticos (articulados à posição dos atores no sistema político).”

¹ MULLER, Pierre; SUREL, Yves. **L'Analyse des politiques publiques**. Paris: Montchrestien, 1998.

Continuação

Olivieri (2003, p.1)	“Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes.”
Pedro (2003, p.33)	“Em termos topológicos, uma rede se caracteriza por suas conexões, seus pontos de convergência e bifurcação; por sua heterogeneidade, [...] em seu interior, de subconjuntos articulados entre si. É a força desses agenciamentos internos que permite melhor defini-la, entendendo-se que não se trata de vínculos estáveis [...], mas de relações meta-estáveis que implicam numa permanente redefinição”.
Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005, p.94)	“Redes sempre pressupõem agrupamentos, são fenômenos coletivos, sua dinâmica implica relacionamento de grupos, pessoas, organizações ou comunidades, denominados atores.”
Whitaker (1993, p.1)	“Uma estrutura em rede [...] corresponde também ao que seu próprio nome indica: seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é como uma malha de múltiplos fios, que pode se espalhar indefinidamente para todos os lados, sem que nenhum dos seus nós possa ser considerado principal ou central, nem representante dos demais. Não há um “chefe”, o que há é uma vontade coletiva de realizar determinado objetivo.”
World Health Organization (1998, p.16)	“Uma rede é um agrupamento de indivíduos, organizações e agências organizadas em bases não hierárquicas em torno de questões ou interesses comuns, que são proativamente e sistematicamente perseguidos, baseadas no compromisso e confiança.”

Figura 2 – Principais definições de rede encontradas na literatura

Fonte: elaborado pela autora.

Esta utilização indiscriminada do termo “rede”, provoca, ainda, o surgimento de diversas tipologias de redes. Numa análise das tipologias encontradas na literatura, é possível verificar que as redes são caracterizadas de múltiplas formas: como informais e formais (MARCON e MOINET, 2001), como simétricas ou assimétricas (em função do grau de centralização), como redes sociais, redes burocráticas ou redes proprietárias (em função do nível de formalização) (GRANDORI e SODA 1995) e como redes verticais e horizontais (dependendo dos mecanismos de administração) (MARCON e MOINET, 2001). Loiola e Moura (1996) propõem tipologias de redes baseadas nos campos de estudo das relações interpessoais, dos movimentos sociais, do Estado e das políticas públicas e dos negócios.

Uma das representações explicativas mais significativas foi apresentada por Marcon e Moinet (2001). O modelo, denominado “Mapa de orientação conceitual”, é representado por um gráfico, que indica através de quatro quadrantes, as dimensões de estruturação das redes. Pode-se dizer, com base nas tipologias propostas por outros autores, que o modelo consegue classificar parte relevante dos formatos de redes encontrados na literatura (figura 3).

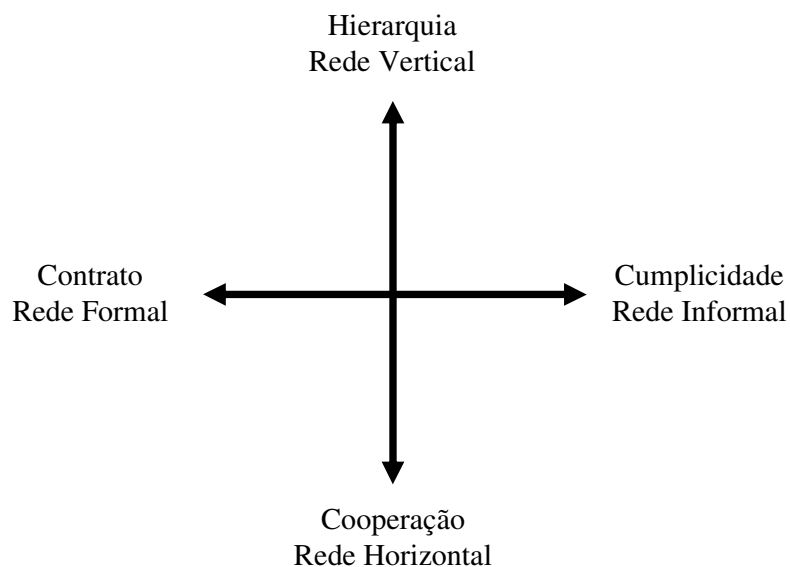


Figura 3 – Mapa de orientação conceitual: modo de administração e formalização dos laços
 Fonte: Marcon e Moinet, 2001.

Segundo Marcon e Moinet (2001), o mapa demonstra, no eixo vertical, a natureza dos laços administrativos, sendo que os laços constituídos entre os atores variam da subordinação hierárquica (rede vertical) à cooperação (rede horizontal). As **Redes Verticais** são sustentadas por uma interdependência hierárquica entre os participantes, semelhante a uma relação entre matriz e filial, em que uma empresa busca coordenar e controlar os esforços das demais empresas existentes nos diversos elos da cadeia produtiva do grupo. Já as **Redes Horizontais**, são compostas por empresas independentes de um mesmo elo da cadeia de produção, atuando em conjunto sob a lógica da colaboração, sem a necessidade da coordenação de uma empresa líder (BALESTRIN, 2005a). Estas redes formam-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações. Estas redes favorecem a concentração de esforços sem privar a liberdade de ação de seus membros (MARCON e MOINET, 2001).

Balestrin (2005a) estudou o modelo proposto por Marcon e Moinet e destaca que, em cada um dos diversos pontos do quadrante, poderá ser encontrado um tipo particular de rede, elucidando, assim, a ampla diversidade de tipologias de redes interorganizacionais existentes. Esse destaque referido pelo autor pode ser interpretado através da Figura 4:

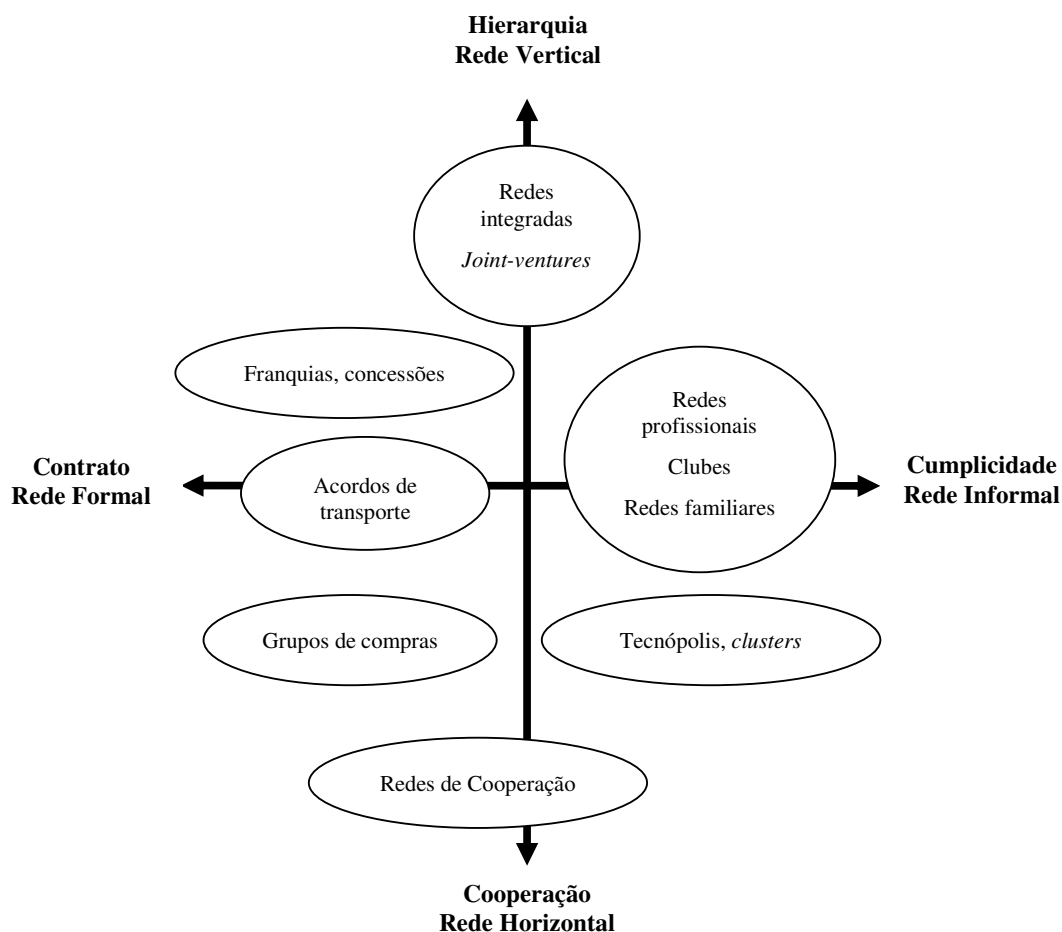


Figura 4 – Modo de administração e forma de ligações

Fonte: Balestrin, 2005a

O eixo horizontal representa o grau de formalização existente na rede. Em uma das extremidades do eixo situa-se a **Rede Formal**, formalizada por meio de termos contratuais, considerados como o centro da relação entre os atores. Redes como as alianças estratégicas, os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias são exemplos de redes fortemente formalizadas. Na extremidade oposta, situa-se a informal cumplicidade, representada pelas **Redes Informais**, que é vinculada à amizade, aos laços familiares, às origens comuns, à comunidade de interesses, etc. As redes informais, onde predomina a dimensão da convivência, permitem os encontros informais entre os atores portadores de preocupações semelhantes, que possibilitam as trocas de experiência e informação sobre as bases da livre participação. Estas redes são formadas sem qualquer tipo de contrato formal que estabeleça regras e agem em conformidade com os interesses mútuos de cooperação, baseados, sobretudo, na confiança entre os atores (MARCON e MOINET, 2001).

Se as principais formas de redes forem passadas no crivo dos dois eixos, em cada um dos diversos pontos do quadrante poderá ser encontrado um tipo particular de rede, explicando, desta forma, a vasta diversidade de tipologias de redes interorganizacionais existentes (figura 4).

As Redes de Cooperação interorganizacionais, objetos deste estudo, estão mais próximas da caracterização de redes horizontais, embora caiba salientar que as redes possuem estruturas e formatos organizacionais próprios, únicos e distintos.

As Redes de Cooperação interorganizacionais têm como alicerce a eliminação de barreiras com o ambiente e com outras organizações, levando a uma extensa rede de colaboração entre empresas (WEGNER, 2005). Cândido e Abreu (2000) definem uma rede organizacional como uma estrutura na qual participam empresas que, em função de limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento, isoladamente.

Apesar das distinções conceituais, pode-se apontar algumas características convergentes em todas as idéias relativas a redes de empresas, como: (i) a existência de mais de duas empresas que, mesmo colaborando entre si, permanecem independentes, (ii) utilização da eficiência coletiva para obter vantagens competitivas e superar deficiências e limitações individuais, (iii) estabelecimento de relações de longo prazo e sem prazo determinado e (iv) encontram-se abertas a novos participantes que venham a contribuir com os objetivos do grupo (WEGNER, 2005). A abertura está relacionada à liberdade dos indivíduos e/ou organizações entrarem e saírem da rede quando lhes convier, respeitando-se eventuais restrições temáticas, geográficas ou organizacionais previamente estabelecidas (KURIKI, 2004).

2.1.1 As Redes de Cooperação no Rio Grande do Sul

O Programa Redes de Cooperação é uma iniciativa do Governo do Estado do Rio Grande do Sul que visa desenvolver a cultura associativa entre pequenas e médias empresas. Iniciado no ano 2000, tem como objetivo “fomentar a cooperação entre empresas, gerar um ambiente estimulador ao empreendedor e fornecer suporte técnico necessário à formação, consolidação e desenvolvimento das redes” (SEDAI, 2004, MÓDULO I) garantindo, desta

forma, melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados.

De acordo com Verschoore (2006) a concepção de um programa específico de fomento à cooperação entre organizações originou-se com base em duas premissas: primeiro, de que a união constitui-se em uma das poucas alternativas viáveis de crescimento e até de sobrevivência das pequenas empresas. Em segundo, de que, sem o apoio institucional efetivo de uma terceira parte independente, nesse caso o Governo do Estado, a esperada cooperação interorganizacional não ocorreria.

A idéia central do programa é a de reunir empresas com interesses comuns, constituindo uma entidade juridicamente estabelecida, sem quotas de capital, que mantém a independência legal e a individualidade de cada empreendimento associado. A formação de uma rede viabiliza a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades. As empresas associadas conseguem reduzir e dividir custos e riscos, conquistar novos mercados, qualificar produtos e serviços e acessar novas tecnologias, através de uma administração democrática e tendo a cooperação como alicerce, o que faz com que as pessoas e seus relacionamentos predominem sobre o capital. As redes constituídas pelo Programa Redes de Cooperação são estruturadas de modo que os empresários participem diretamente das atividades da rede, através da diretoria, conselhos de administração, conselho de ética e fiscal e, principalmente, pela participação nas comissões de trabalho. Tendo a cooperação como alicerce, as pessoas e seus relacionamentos predominam sobre o capital (SEDAI, 2004).

O Programa possui abrangência estadual, sendo coordenado pela SEDA e executado regionalmente, em parceria com as universidades, que disponibilizam sua infra-estrutura para execução do Programa. A supervisão em cada região é realizada por um técnico especialmente destacado pelo Parceiro, sendo o responsável pelo cumprimento das ações dos Consultores, também denominados de técnicos especialistas – que executam todas as atividades para formação e expansão das redes – e pelas metas estabelecidas em conjunto com a Coordenação Estadual (SEDA, 2004).

As universidades conveniadas desempenham papel fundamental para a consolidação do Programa, pois conhecem as peculiaridades das suas regiões e ao mesmo tempo possuem a credibilidade necessária para chegar até a comunidade local. A execução do programa é realizada com base em uma metodologia específica, desenvolvida pelo Governo do Estado e repassada às universidades, através dos treinamentos oferecidos aos técnicos especialistas. De

igual forma, são definidos os objetivos, as metas e as etapas constantes do plano de trabalho que determinam as atividades que serão executadas. Esta metodologia permite que o processo de estruturação seja o mesmo em todas as redes constituídas. A diferenciação entre as redes constituídas, portanto, se dá pelas especificidades dos segmentos, e não pela forma como foram estruturadas (SEDAI, 2008).

Cabe ainda destacar que os técnicos especialistas desempenham papel fundamental no processo de formação das redes, sendo os responsáveis pela identificação de oportunidades de formação de redes em diferentes segmentos, pelo diagnóstico de pontos comuns entre as empresas e auxílio no planejamento de ações conjuntas (VERSCHOORE, 2006). Estes consultores, disponibilizados em tempo integral à rede pelo período de doze meses, são os responsáveis diretos pelo processo de formação e consolidação das redes. São eles que iniciam o contato com empresários para participação nas reuniões de sensibilização para cooperação e apresentação do Programa e motivam os envolvidos, atuam como facilitadores de atividades do grupo e identificam as possibilidades de ações conjuntas para resolução de problemas comuns e para a potencialização de oportunidades do grupo. Os Consultores têm a responsabilidade de adequar a melhor formatação jurídica e registro da rede em cartório (com estatuto, regimento interno e código de ética), constituir a Diretoria e auxiliar na formação de equipes de trabalho. Além disso, cabe ao consultor, após formatada a rede, um auxílio na escolha da marca, com apoio, ainda, de uma agência especializada em publicidade empresarial. A seguir, é feita a apresentação da rede, de sua marca e de seu potencial como comprador e parceiro, para seus potenciais fornecedores. Estabelecida a rede, é realizado o lançamento para o público consumidor em um evento organizado pelos empresários e apoiado pelo Programa (SEDAI, 2008).

As redes passam a atuar com ferramentas coletivas, como: (i) central de negócios, que permite conquistar condições mais vantajosas de compra; (ii) marketing compartilhado, que possibilita desenvolver campanhas publicitárias, fortalecendo marcas e firmando um conceito comum e; (iii) central para alianças, que estabelece parcerias com fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços, consultorias, etc. Além dessas, são possíveis várias outras ferramentas coletivas vantajosas às empresas em rede, operacionalizadas com base no planejamento estratégico de atuação desenvolvido pelo grupo. Ao final do período de acompanhamento integral, os Consultores auxiliam na elaboração do plano de longo prazo e atuam como facilitadores da rede, recebendo demandas esporádicas e buscando novas oportunidades de parcerias e alianças (SEDAI, 2008).

Resumidamente, a metodologia desenvolvida e utilizada por todos os consultores compreende as seguintes etapas: sensibilização dos empresários; estruturação da rede, formatação jurídica, planejamento da atuação conjunta; apresentação da rede para o mercado; operacionalização das ações previstas no plano da rede; crescimento e consolidação/manutenção da rede (SEDAI, 2004).

Na operacionalização do Programa, fomenta-se e sensibiliza-se para a cooperação entre empresas, regional e setorialmente, com vistas à ampliação da eficiência coletiva dos empreendimentos e disponibiliza-se os instrumentos necessários para a formação. Paralelamente, para o desenvolvimento das redes, elabora-se um plano de ação conjunta, que é executado pelos empresários participantes. No intuito de consolidar as redes, capacitam-se os gestores, abre-se espaço para troca de informações entre os empresários e oportuniza-se a articulação entre as empresas, estimulando-se negócios, parcerias e alianças. Ao final, todo o processo é reavaliado. Para potencializar os avanços conquistados pelas redes, são oferecidos instrumentos complementares da SEDAI, como Extensão Empresarial, Programas de Crédito, Capacitação Empresarial, Apoio à Participação em Feiras, *Trade Point* e Arranjos Produtivos Locais. Também são disponibilizados instrumentos de outros parceiros, como de órgãos e agências de governos e de entidades privadas apoiadoras de pequenos empreendimentos (SEDAI, 2008).

Reconhecido projeto público, em novembro de 2006, o Programa recebeu o troféu *Top de Marketing* da ADVB², na categoria serviços públicos. Em 2003, já havia recebido o prêmio Gestão Pública e Cidadania, concedido pela Fundação Getúlio Vargas, em parceria com a Fundação Ford e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, sendo considerado como referência nacional no incentivo à cooperação empresarial.

É importante salientar, no entanto, que além dos interesses comuns, da coordenação democrática e da existência de aspectos contratuais (formatação jurídica), a formação bem-sucedida de Redes de Cooperação deve ser sustentada em mecanismos sociais, como o capital social. O estoque de **capital social** disponível é decisivo na sustentabilidade destas organizações voluntárias (SCHERER-WARREN, 2002). É sobre este assunto que trata a próxima seção.

² ADVB – Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil. Prêmio concedido às iniciativas de destaque relacionadas ao meio empresarial.

2.2 CAPITAL SOCIAL

A identificação de fatores capazes de estimular ou restringir a formação de redes interorganizacionais está vinculada às características peculiares das pessoas, empresas, sociedades e culturas envolvidas. Isso significa que, embora resultados obtidos em outras situações de tempo e espaço possam servir de base para a compreensão de um caso particular, tais resultados devem ser contextualizados à realidade na qual estejam sendo aplicados.

Um termo que vem sendo utilizado com frequência para explicar o desenvolvimento social e econômico e a cooperação entre indivíduos é o conceito de capital social, que tem obtido lugar de destaque nas ciências sociais nos últimos anos, principalmente a partir dos trabalhos de Robert Putnam sobre o desempenho institucional italiano. Porém, não se pode considerá-lo como um conceito novo. Fukuyama (2000) aponta que a expressão “capital social” foi utilizada pela primeira vez por Lyda Hanifan, em 1916, em estudos que descreveram os centros comunitários de escola rurais. Jane Jacobs (1961)³ enfatizou a associação de vizinhanças, representando uma forma de capital social que pode promover a segurança pública e a confiança dentro das comunidades.

Mas foi a partir da década de 80 que o termo adquiriu força nos trabalhos de Bourdieu (1986), Coleman (1990) e, como citado, Putnam (1996)⁴. O conceito tem sido usado desde o início como forma de elucidar uma gama de fenômenos sociais, embora os pesquisadores crescentemente tenham focado sua atenção no papel do capital social como influenciador não somente do capital humano (LOURY, 1977 apud NAHAPIET e GOSHAL, 1998), mas da performance econômica das empresas (BAKER, 1990 apud NAHAPIET e GOSHAL, 1998), regiões (PUTNAM, 2007) e de países (FUKUYAMA, 1996).

A proposição central da teoria do capital social é de que as redes de relacionamentos constituem um recurso valioso para a condução dos temas sociais, provendo seus membros com o “capital coletivo próprio”, uma credencial que confere a eles o direito de acreditar, nos vários sentidos da palavra. Muito deste capital social está inserido nas redes de conhecimento e reconhecimento mútuo, nas quais aparecem sentimentos de gratidão, respeito e amizade, mas também podem aparecer na forma de status social ou reputação, especialmente entre os

³ A referida data é a da primeira definição de capital social cunhada pela autora. O livro usado para este trabalho data do ano 2000.

⁴ Esta data refere-se à publicação inicial do Livro de Robert Putnam “Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna”. Neste estudo, utiliza-se a 5ª edição da obra, com reimpressão em 2007.

membros de uma rede específica, particularmente aquelas em que tais membros são relativamente restritos (BOURDIEU, 1986).

Embora estes autores concordem na significância dos relacionamentos como um recurso para a ação social, falta consenso quanto a um preciso conceito de capital social. Alguns, como Baker (1990 apud NAHAPIET e GOSHAL, 1998), limitam a abrangência do termo à estrutura dos relacionamentos em rede, enquanto outros, como Bourdieu (1986), Coleman (1990) e Putnam (2007), também incluem em sua conceitualização os recursos reais ou potenciais que podem ser acessados através de tais redes.

Para este estudo, será adotado o conceito de capital social de Putnam (2007) – influenciado por Coleman (1990) –, sendo que o mesmo foi testado e utilizado em outras pesquisas; como nos estudos de Nahapiet e Ghoshal (1998), de Onyx e Bullen (2000) e de Grootaert e Bastelaer (2001), nos quais os autores criaram definições de capital social a partir da teoria de Putnam (1996). Diferentes definições do termo são apresentadas na figura 5.

Para Nahapiet e Ghoshal (1998, p. 243) o capital social é “a soma dos recursos reais e potenciais inseridos em, disponíveis através e derivados das redes de relacionamentos tidas por um indivíduo ou unidade social”. Neste sentido, a definição de capital social de Nahapiet e Ghoshal (1998) parece se aproximar de Bourdieu (1986), ao contemplar tanto a rede quanto os ativos que podem ser mobilizados através desta rede.

Referência	Definição
Araújo (2003, p. 15 e 19)	“[...] a cultura cívica, associada à confiança interpessoal, traduz-se em um recurso fundamental de poder para os indivíduos e para as sociedades, em um capital – capital social – cujos benefícios são comuns a todo o grupo ou a toda a sociedade. [...] Capital social está definido aqui por três fatores interrelacionados: confiança, normas e cadeias de reciprocidade e sistemas de participação cívica.”
Bourdieu (1986, p. 51)	“O capital social é o agregado dos recursos reais ou potenciais que estão vinculados à posse de uma rede durável de relacionamentos mais ou menos institucionalizados de conhecimento e reconhecimento mútuo – ou, em outras palavras, aos membros em um grupo – que provê cada um de seus membros com o apoio do capital coletivo próprio, uma credencial que permite eles a creditar, nos vários sentidos na palavra.”
Coleman (1990, p. 302)	“[...] capital social é definido por sua função. Não é uma realidade única, mas uma variedade de diferentes realidades que possuem duas características em comum: elas consistem em alguns aspectos da estrutura social e elas facilitam certas ações dos indivíduos que estão dentro da estrutura. Como outras formas de capital, o capital social é produtivo, torna possível a realização de certos fins que não seriam atingíveis em sua ausência. [...] Diferente de outras formas de capital, o capital social é inerente à estrutura de relações entre as pessoas. Ele não é contido nem nos indivíduos e nem nos utensílios da produção.”
Fukuyama (1996, p. 41; 2000, p. 28)	“[...] o capital social pode ser definido como um conjunto de valores ou normas informais, comuns aos membros de um grupo, que permitem a cooperação entre eles.”

Continuação

Grootaert e Bastelaer (2001, p. 4)	“[...] o capital social de uma sociedade inclui as instituições, os relacionamentos, as atitudes e valores que governam as interações entre pessoas e contribui para o desenvolvimento econômico e social.”
Hanifan (1916 apud Putnam, 2000, p. 19) ⁵	“[...] aqueles conteúdos tangíveis que contam para a maioria das pessoas em sua vida no dia-a-dia: boa vontade, camaradagem, simpatia e ligação social entre indivíduos e família que constituem uma unidade social.”
Loury (1977 apud Coleman, 1990, p.300) ⁶	“É o conjunto de recursos inerente às relações familiares e às organizações sociais da comunidade e que é útil para o desenvolvimento social e cognitivo de uma criança ou jovem. Estes recursos diferem para diferentes pessoas e podem ser uma importante vantagem para crianças e adolescentes no desenvolvimento de seu capital humano.”
OECD (2007)	Redes com normas compartilhadas, valores e entendimentos que facilitam a cooperação dentro ou entre grupos.
Portes (1998, p.5)	“[...] a habilidade dos atores em obter benefícios pela virtude dos membros em uma rede social ou outras estruturas sociais.”
Putnam (2007, p.177)	“Aqui [na comunidade cívica] o capital social diz respeito a características da organização social como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando ações coordenadas.”
Scherer-Warren (2002, p. 66; definição baseada em Fontes, 1999)	“O estoque de capital social disponível numa comunidade vai determinar o que Fontes denomina ‘sustentabilidade das organizações voluntárias’, uma vez que se encontram estruturadas nas comunidades sob a forma de redes sociais para os ‘empreendimentos de práticas visando à produção de bens públicos ... [construírem] suas identidades a partir da idéia de comunidade, locais de convivibilidade e de estabelecimento de laços de pertencimento, que se traduzem no esforço coletivo para a produção do bem comum.”
World Bank (2007)	Capital social se refere às normas e redes que permitem a ação coletiva. Inclui instituições, relações e costumes que conformam a qualidade e a quantidade das interações sociais de uma sociedade.
World Health Organization (1998)	Capital social é criado pela miríade das interações diárias entre pessoas e está incorporado em tais estruturas, como grupos cívicos e religiosos, membros familiares, redes comunitárias informais e em normas de voluntariado, altruísmo e confiança. A força destas redes e laços é que faz com que seja mais provável que os membros de uma comunidade cooperem para o benefício mútuo.

Figura 5 – Principais definições de capital social encontradas na literatura

Fonte: Elaborado pela autora com base nas definições encontradas na literatura.

O foco da abordagem de Bourdieu (1986) é na exploração do caminho no qual diferentes formas de capital - econômico, cultural e social – influenciam padrões de poder e status social. Bourdieu (1986) entende por capital social o agregado dos recursos atuais ou potenciais, vinculados à **posse** de uma rede duradoura de relações de familiaridade ou reconhecimento mais ou menos institucionalizadas. Desta forma, para Bourdieu (1986), o conceito está mais relacionado com os benefícios individuais e de classe oriundos das relações pessoais e dos valores socialmente compartilhados. Nesta visão, o capital social é considerado uma quase-propriedade do indivíduo, uma vez que propicia, essencialmente, benefícios de

⁵ HANIFAN, Lyda Judson. The rural school community center. **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, nº 67, 130-138.

⁶ LOURY, G. C. A dynamic theory of racial income differences. In: WALLACE, P. A. e LE MUND, A. (eds.). **Women, minorities and employment discrimination**. Lexington: Lexington Books, 1977.

ordem individual. O capital social assume, assim, o caráter de instrumento, o qual os atores utilizam para manter ou reforçar seu status e seu poder na sociedade.

Já Coleman (1990) possui uma abordagem utilitarista do capital social, ao afirmar que este, assim como outras formas de capital, é produtivo, pois torna possível atingir certos fins que de outra forma não seriam atingidos. Para este autor, o capital social consiste em todos os elementos da estrutura social que cumprem a função de servir como recursos para que atores individuais atinjam suas metas e satisfaçam seus interesses (COLEMAN, 1990).

Putnam (2007, p.177) segue a abordagem de Coleman (1990) quando afirma que “a cooperação voluntária é mais fácil numa comunidade que tenha **herdado** um bom estoque de capital social sob a forma de **regras de reciprocidade** e **sistemas de participação cívica**”. As regras sociais são úteis porque transferem de um ator para outro o direito de controlar uma ação que pode ter conseqüências, positivas ou negativas. Estas regras são sustentadas tanto por meio de socialização quanto de sanções. As mais importantes regras são as de reciprocidade, que podem ser de reciprocidade específica, consistindo na permuta simultânea de elementos de igual valor, ou generalizada, consistindo numa contínua relação de troca que a qualquer momento apresenta falta de correspondência, mas que supõe expectativas mútuas de que um favor concedido hoje venha a ser retribuído futuramente (PUTNAM, 2007).

Os sistemas de participação cívica, por sua vez, são uma forma essencial de capital social, constituindo-se de formas de interação horizontal que quanto mais desenvolvidos forem numa comunidade, maior será a probabilidade de que seus cidadãos sejam capazes de cooperar em benefício mútuo. As regras de reciprocidade e os sistemas de participação cívica estimulam a cooperação e a confiança social, pois inibem os incentivos à transgressão, diminuem a incerteza e fornecem modelos para futura cooperação (PUTNAM, 2007).

É necessário, portanto, destacar que o capital social, como recurso sócio-estrutural, é inerente às relações entre pessoas (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998), tratando-se de uma propriedade de comunidades e nações e não de indivíduos (PORTES, 1998). A criação do capital social requer pelo menos duas pessoas (GROOTAERT e BASTELAER, 2001). Embora o capital social só tenha valor na troca, não pode ser comercializado. Amizades e obrigações não podem passar prontamente de uma pessoa para outra (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Muitas formas de capital social que existem - como a confiança, normas e cadeias de relações sociais - são consideradas recursos morais, isto é, são recursos cuja oferta aumenta

com o uso, em vez de diminuir e que se esgotam se não forem utilizados (GROOTAERT e BASTELAER, 2001). A **interação** é, portanto, uma pré-condição para o desenvolvimento e a manutenção do capital social. Principalmente, a dimensão relacional do capital social (confiança, normas, obrigações e identificação social) cresce em redes onde os elos são fortes e recíprocos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Nas comunidades ou grupos “fechados” pode ser mais fácil desenvolver capital social – especialmente as dimensões relacional e cognitiva. As chamadas comunidades fortes - comunidades ou grupos que excluem elementos de fora têm identidades e um senso de fronteira que separam e distinguem membros de não-membros (BOURDIEU, 2003). O desenvolvimento de normas, identidade e confiança facilitam o **isolamento** e o desenvolvimento de códigos de linguagem únicos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

É importante salientar, ainda, que o capital social traz conseqüências para a ação. Uma conseqüência é que o capital social incrementa a eficiência da ação; inclusive Putnam (2007) afirma que altos níveis de confiança reduzem os custos de transação e facilitam a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança, maior a probabilidade de haver cooperação e a própria cooperação gera confiança. Além disso, o capital social encoraja o comportamento cooperativo, com isso facilitando o desenvolvimento de novas formas de associação (FUKUYAMA, 1996; PUTNAM, 2007).

Como se pode notar, há dois padrões básicos utilizados para tratar o capital social. O primeiro enfatiza os benefícios pessoais da abordagem, isto é, considerando o capital social como um bem do qual os indivíduos se apropriam. O nível de análise é individual. O segundo enfatiza o capital social como um bem público, considerando o capital social como um atributo de uma sociedade ou grupo e não apenas de um indivíduo.

Este estudo considera o segundo padrão e adota a abordagem do capital social empregada por Nahapiet e Goshal (1998) que definem dimensões do capital social. Este estudo considera que estas dimensões operam de forma concomitante para formar a complexidade das relações em rede.

2.2.1 Dimensões do Capital Social

Como um conjunto de benefícios fundamentados em relacionamentos, o capital social possui diferentes atributos. Nahapiet e Goshal (1998) e Grootaert e Bastelaer (2001) propõem

ser útil considerar estas facetas em termos de conjuntos. Os primeiros consideram a existência de três: as dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social. Os segundos apontam a existência de dois: as dimensões estrutural e cognitiva do capital social. Embora separem em dimensões analiticamente, reconhecem que muitas das características descritas estão altamente inter-relacionadas. Para este estudo, será utilizada a abordagem de Nahapiet e Ghoshal (1998) por ser considerada mais completa e analiticamente viável (figura 6).

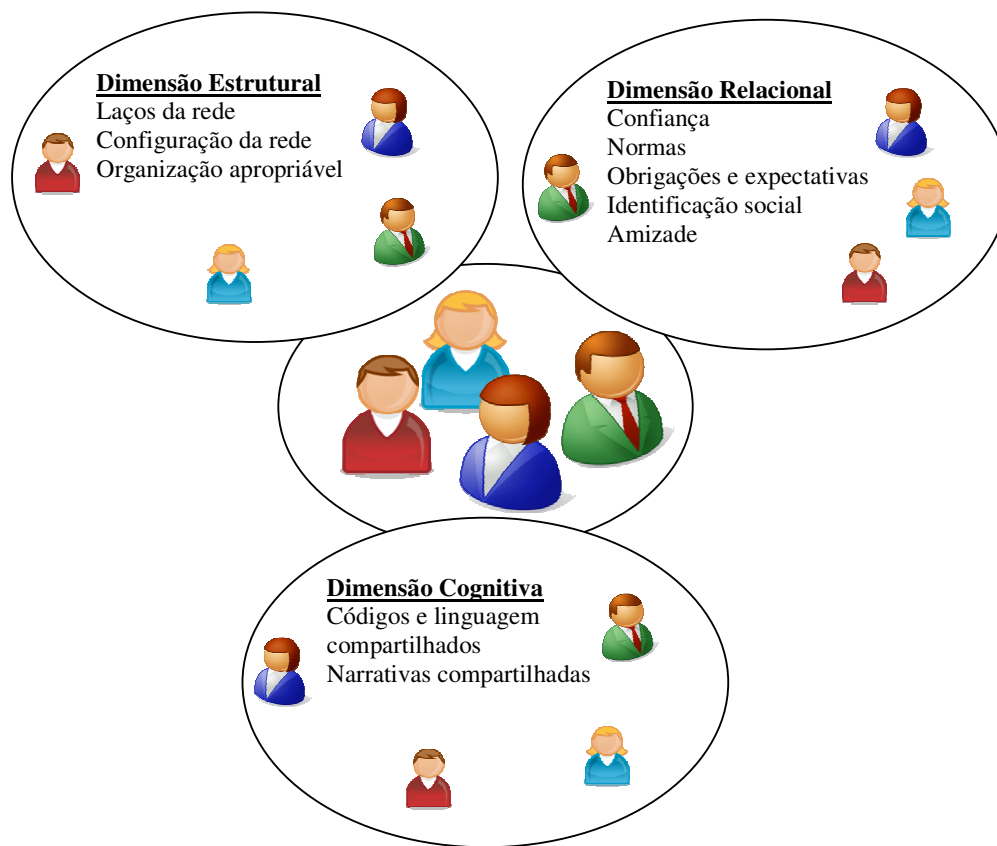


Figura 6 – Dimensões do capital social

Fonte: Adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998).

Ao realizar a distinção entre as dimensões estrutural e relacional do capital social, os autores fundamentam-se nos trabalhos de Granovetter (1992)⁷. A dimensão estrutural do capital social refere-se ao padrão geral de conexões entre atores, verificando-se a presença ou ausência de laços de rede entre os atores (WASSERMAN E FAUST, 1994 apud NAHAPIET

⁷ GRANOVERTTER, M. Problems of explanations in economic sociology. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. 25-56.

e GHOSHAL, 1998); a configuração de rede (KRACKHARDT, 1989 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) ou sua morfologia (TICHY, TUSHMAN, e FOMBRUN, 1979 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998), considerando o padrão dos vínculos em termo de sua densidade, conectividade e hierarquia; e organização apropriável, ou seja, a existência de redes criadas para um propósito e que podem ser usadas para outro (COLEMAN, 1990).

A face relacional está baseada no tipo de relacionamentos pessoais que as pessoas desenvolveram através do histórico das interações. Este conceito foca nas relações particulares que as pessoas têm e que influenciam seu comportamento. É através destes relacionamentos pessoais que as pessoas satisfazem motivações sociais, como sociabilidade, aprovação e prestígio. A dimensão relacional do capital social refere-se àqueles benefícios criados e alavancados através dos relacionamentos, como confiança e confiabilidade (FUKUYAMA, 1996; PUTNAM, 2007), normas e sanções (COLEMAN, 1990; PUTNAM, 2007), obrigações e expectativas (COLEMAN, 1990; GRANOVETTER, 1973) e identidade e identificação (MERTON, 1968⁸ apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

A terceira dimensão do capital social, a qual Nahapiet e Ghoshal (1998) chamaram de **cognitiva**, refere-se aos recursos que emanam visões compartilhadas, interpretações e sistemas de significado, principalmente códigos e narrativas compartilhados. Segundo os autores esta dimensão vem sendo pouco explorada na literatura sobre capital social.

Embora o capital social assuma diversas formas, cada uma delas possui duas características em comum: (i) elas constituem alguns aspectos da estrutura social e (ii) elas facilitam as ações dos indivíduos dentro da estrutura (COLEMAN, 1990).

Dentre estes elementos alguns apresentaram alta correlação: (i) Conexões da rede, quando simétricas (dimensão estrutural) e Confiança (dimensão relacional); e (ii) Identificação Social (dimensão relacional) e Códigos e Linguagem Compartilhados (dimensão cognitiva) (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Mesmo considerando que as três dimensões estão inter-relacionadas de diversas e complexas formas, é importante observar que nem todas as dimensões são mutuamente reforçadas. Por exemplo, uma rede eficiente em termos de estrutura pode não ser a melhor forma de desenvolver um forte capital social relacional ou cognitivo, que pode ser necessário para assegurar a operação de tais redes (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). A seguir, far-se-á o

⁸ MERTON, R.K. **Social theory and social structure**. New Iork: Free Press, 1968

detalhamento de cada uma das três dimensões, com base, principalmente, nos estudos de Nahapiet e Goshal (1998).

2.2.1.1 A dimensão estrutural do capital social

É considerada a existência de três elementos na composição da dimensão estrutural do capital social. Os **laços de rede** são as conexões da rede que fornecem acesso aos recursos, ou seja, diz respeito às formas de como os atores relacionam-se. As relações sociais, freqüentemente estabelecidas para outros propósitos, constituem canais de informação que reduzem o tempo e o investimento requerido para reunir informação. Estes canais de “informação benéfica” ocorrem em três formas: acesso, coordenação e orientação. O termo “acesso” refere-se ao recebimento de uma informação e saber quem pode usá-la. “Coordenação” da informação refere-se à habilidade dos contatos pessoais em obter uma informação mais rapidamente do que a mesma torna-se disponível para pessoas sem tais contatos. Já a “orientação” são os processos que oferecem informação sobre a existência de oportunidades para os atores da rede, incluindo endosso reputacional para os mesmos (NAHAPIET e GOSHAL, 1998).

Enquanto os laços fornecem os canais para a transmissão da informação, a **configuração da rede** diz respeito ao padrão geral de conexão entre os atores, isto é, quem você acessa e como você acessa. As propriedades da estrutura da rede – densidade, conectividade e hierarquia – afetam a flexibilidade e a facilidade para as trocas na rede, através do nível de contato ou da acessibilidade que elas fornecem aos membros da rede. As estruturas de rede influenciam a variedade da informação que pode ser acessada (NAHAPIET e GOSHAL, 1998).

Aqui é importante destacar a questão da eficiência das diferentes estruturas de relacionamento: redes esparsas, com poucos contatos redundantes, podem trazer mais benefícios; já que redes densas são ineficientes uma vez que retornam menos informações diferentes pelo mesmo “custo” do que as redes esparsas. Contudo, se conexões fracas facilitam a busca por informações, também elas impedem a transferência das mesmas (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Por fim, se tem a **organização apropriável**, que nota que o capital social desenvolvido em um contexto, como laços, normas e confiança, às vezes, pode ser transferido

de um ambiente social para outro, como, por exemplo, a transferência de confiança da família e associações religiosas para o trabalho (FUKUYAMA, 1996; NAHAPIET e GOSHAL, 1998). Esta situação sugere que as organizações criadas para um propósito podem representar uma fonte de valiosos recursos para outra, com propósitos diferentes (PUTNAM, 2007).

Neste trabalho serão avaliados os laços de rede e a configuração da rede.

2.2.1.1.1 Componentes estruturais para análise das redes sociais

A dimensão estrutural da rede implica em níveis múltiplos de análise. Diferenças entre os atores são interpretadas em função das limitações e oportunidades que aparecem a partir de seu posicionamento na rede. Mais conexões, freqüentemente, significa que os indivíduos estão expostos a informações maiores e mais diversificadas. Indivíduos altamente conectados podem ser mais influentes e mais influenciados pelos outros. Populações mais conectadas podem estar mais aptas a mobilizar seus recursos e resolver problemas. Além disso, alguns atores estão mais aptos a alcançar outros membros da rede com poucos esforços. Outros atores podem ter mais dificuldades para serem ouvidos (HANNEMAN e RIDDLE, 2005).

É possível realizar uma avaliação básica da estrutura de uma rede social pela análise das medidas de **densidade** e **centralidade** desta rede (RÉGIS, 2005).

A primeira medida, a de densidade, é baseada na teoria dos grafos, analisando a rede propriamente dita. Já a perspectiva centrada em egos, onde se encontram as medidas de centralidade, analisa os atores, suas ligações e, conseqüentemente, o papel que eles desempenham nas referidas redes.

A **densidade** de uma rede é a proporção de todos os laços possíveis que estão presentes. Para avaliar uma rede, a densidade é definida como a soma dos laços dividida pelo número de laços possíveis. A densidade de uma rede nos proporciona uma visão interna da mesma, como a velocidade com a qual as informações se difundem entre os nós e a medida na qual os atores possuem altos níveis de capital social ou restrição social (HANNEMAN e RIDDLE, 2005). Sendo assim, a densidade é um índice do potencial de comunicação que se dá entre as partes de uma rede, representando um índice da quantidade e dos tipos de informação que podem, teoricamente, ser trocados (MARINHO DA SILVA, 2003).

A **centralidade** é a medida de quão acessível um determinado ator está para os demais atores da rede, bem como da maneira como os diversos atores estão interligados. A centralidade mede, ainda, o número de caminhos de comunicação que passam pelo ator. Quanto maior o número de ligações entre os indivíduos de uma rede, menor a probabilidade de alguma figura central deter o controle sobre o fluxo de informações. Isto é, o poder de um ator depende do grau com que ele monopoliza o fluxo de informações, favores e serviços para e entre os membros de uma rede (MARINHO DA SILVA, 2003).

São três as medidas de centralidade normalmente utilizadas para a análise de redes: centralidade de grau, centralidade de intermediação e centralidade de proximidade (MARINHO DA SILVA, 2003).

A centralidade de grau é medida pelo número de ligações que um ator tem e pode ser distinguida pelos graus de conectividade de entrada e de saída. A centralidade de grau de entrada representa o número de ligações que um ator recebe de outros atores. A centralidade de grau de saída representa o número de ligações que um determinado ator estabelece com outros atores de um grupo. Sendo assim, a primeira mede a receptividade, popularidade ou prestígio de uma pessoa na rede, enquanto que a segunda mede a sua expansividade (HANNEMAN, 2001).

A centralidade de grau permite analisar a acessibilidade de uma pessoa à informação que circula pela rede. Se, por exemplo, em seu interior circulam certos rumores, os atores com maior centralidade de grau têm maior probabilidade de escutá-los e difundi-los. A centralidade de grau também pode ser caracterizada como o grau em que uma pessoa da rede é capaz de influenciar ou ser influenciada pelos outros componentes (RÉGIS, 2005).

A centralidade de grau, no entanto, possui algumas limitações por não considerar as características demográficas da rede. As pessoas com maior quantidade de contatos diretos são elos importantes na rede. Porém, ela é um ambiente de troca que ocorre em vários níveis. A informação circula na rede, atingindo os atores também de forma indireta. Isso significa que não é só a quantidade de elos diretos que define a posição dos integrantes de uma rede (RÉGIS, 2005). Marinho da Silva (2003) exemplifica isto apontando que um ator conectado a cinco outros atores num grupo de cem atores não está na mesma situação que um outro ator igualmente conectado a cinco atores num grupo de quinze atores. Da mesma forma, um ator conectado a dois atores periféricos está em situação diferente de um outro ator ligado a dois atores centrais. Para compensar esta limitação, usa-se a centralidade de intermediação (RÉGIS, 2005).

A centralidade de intermediação refere-se ao controle exercido por um ator sobre as interações entre dois outros atores. Desde que dois atores não sejam adjacentes, eles dependem de outros atores da rede para realizar seus intercâmbios. Quanto mais um determinado ator estiver entre outros atores, sendo passagem obrigatória, mais significativa será sua centralidade de intermediação (HANNEMAN, 2001). Estes indivíduos também podem ser chamados de “pessoas pontes” (RÉGIS, 2005).

A centralidade de proximidade de um ator se mede pelo número mínimo de passos que ele deve realizar para entrar em contato com os outros atores da rede. Quão mais central for um ator, mais ele está próximo dos outros, e mais rapidamente ele interage com eles (HANNEMAN, 2001). A centralidade de proximidade é definida como a capacidade que uma determinada pessoa tem de acessar todas as outras pessoas da rede (RÉGIS, 2005).

A seguir será vista a dimensão relacional do capital social. Esta dimensão trata dos recursos sociais transacionados na rede e que fazem parte do capital social. Estes recursos são tratados como conteúdos transacionados nas redes.

2.2.1.2 A dimensão relacional do capital social

A dimensão relacional focaliza o papel dos laços diretos entre os atores com relação aos conteúdos transacionados nas interações e suas diversidades. Cinco são as faces da dimensão relacional do capital social: confiança, normas, obrigações e expectativas, amizade e identificação (NAHAPIET e GOSHAL, 1998).

A **confiança** é a crença de que o resultado das ações intencionadas por alguém será adequado ao nosso ponto de vista (MISZTAL, 1996 apud NAHAPIET e GOSHAL, 1998). Quando as relações possuem confiança, maior a probabilidade das pessoas cooperarem entre si (PUTNAM, 2007). Mishra (1996 apud NAHAPIET e GOSHAL, 1998) argumenta que a confiança é uma concepção multidimensional e aparece na crença em quatro aspectos: (i) crença nas boas intenções e no interesse de troca do parceiro; (ii) crença em sua competência e capacidade; (iii) crença em sua confiabilidade e (iv) crença em sua franqueza.

Há duas formas de interação entre confiança e cooperação: a confiança promove a cooperação e a cooperação alimenta a confiança. Isto pode conduzir ao desenvolvimento de

normas gerais de cooperação, que aumentam ainda mais a disposição para a troca social (PUTNAM, 2007).

As **normas** representam um grau de consenso no sistema social. Como “expectativas que amarram”, as normas podem representar uma influência nos processos de troca, liberando o acesso entre as partes para a efetivação das trocas e assegurando a motivação para o engajamento nas mesmas (NAHAPIET e GOSHAL, 1998). Além disso, normas são internalizadas pelas pessoas, passando a ser referencial para aquilo que é certo ou errado. O não cumprimento de normas sociais, geralmente, implica em sanções, o que reforça a própria norma. Normas dão sentido à sociedade, tornam previsíveis determinados comportamentos, orientam as ações e conferem textura e densidade à sociedade (ARAUJO, 2003).

Obrigações e expectativas representam um comprometimento em responsabilizar-se por alguma atividade no futuro. As obrigações operam como um “cupom de crédito”, mantida por A para ser cumprida por B no futuro. Já a **identificação** é o processo pelo qual os indivíduos vêm a si próprios como estando de acordo com outras pessoas ou grupo, resultando isto de seu sentimento de pertença ao grupo ou assumindo este como referência, dos quais o indivíduo toma os valores e padrões como modelos. Além disso, a identificação aumenta o interesse coletivo nas trocas, tornando crescente as oportunidades percebidas para trocas e aumentando a real frequência de cooperação (NAHAPIET e GOSHAL, 1998).

2.2.1.2.1 Componentes relacionais para análise das redes sociais

As ligações entre as pessoas de uma rede podem ser examinadas em termos dos favores e serviços trocados (conteúdo transacional), em termos do sentido do fluxo em que os intercâmbios se dão e em termos da frequência e duração das ligações. Estes diferentes critérios possibilitam mapear diversos circuitos de intercâmbios, na rede total ou em redes parciais, pela aplicação de alguns critérios, como amizade, confiança, religião, local de trabalho, etc.

Sendo assim, a análise da dimensão relacional das redes pode ocorrer através da diversidade de papéis, do conteúdo transacionado, do sentido do fluxo e da frequência e duração das interações (MARINHO DA SILVA, 2003).

Uma das mais importantes características de uma rede é que ela é composta por pessoas vinculadas por diversas razões. As relações que ligam as pessoas derivam dos mais diferentes campos de atividades dos quais cada indivíduo de um grupo participa. Estas relações advêm de **papéis** que, sociologicamente, correspondem às normas e expectativas que se aplicam ao ocupante de uma determinada posição (BOISSEVAIN, 1974). Cada pessoa assume um ou mais papéis específicos: professor, sócio, amigo, empregado, marido, pai, etc. Através de cada papel, uma pessoa entra em contato com grupos particulares de pessoas que compartilham a mesma atividade ou interesse. Uma ligação social entre duas pessoas que é baseada em um papel único é descrita como uniplex ou mono-estratificada (BOISSEVAIN, 1974). Uma ligação social entre duas pessoas é dita “multiplex” ou multiestratificada quando cobre múltiplos papéis. Há uma tendência para que as ligações uniplex (ex: Maria canta com Ana no grupo da igreja) tornarem-se multiplex (ex: Maria continua cantando com Ana na igreja e tornaram-se amigas) se persistirem ao longo do tempo.

Conteúdo transacionado são os elementos materiais e não-materiais trocados entre dois atores em uma relação particular. Os elementos transacionados dependem em parte do papel e em parte, da maneira como o papel é desempenhado pelos atores. A natureza dos itens transacionados indica não apenas o investimento dos atores na relação, mas, especialmente, indica os benefícios que os atores esperam obter da relação. Desta forma, indica a importância desta relação específica em comparação com outras relações (MARINHO DA SILVA, 2003).

Kuipers (1999 apud MARINHO DA SILVA, 2003) considera que a interação entre os indivíduos de uma rede é específica ao contexto no qual é formada e os laços não podem ser usados para transferência de qualquer tipo de recurso. A autora é uma das precursoras na abordagem das redes de amizade, de informação e de confiança. As definições de Kuipers (1999 apud MARINHO DA SILVA, 2003) para estas três redes são apresentadas a seguir:

- a) rede de informação: é uma rede informal onde o conteúdo transacionado diz respeito ao que está acontecendo na organização como um todo e que afeta todos os seus membros. Nas ligações desta rede circulam entre os atores assuntos relacionados ao trabalho do dia a dia dos mesmos;
- b) rede de amizade: é uma rede informal baseada na troca de amizade que fornece apoio e melhora a auto-estima, além de encorajar certos comportamentos que aumentam a aceitação junto a grupos dentro das organizações, ou seja, a rede de amizade pode ser definida como aquela cujas ligações são baseadas em troca de amizade e sociabilidade entre os membros;

- c) **rede de confiança**: é uma rede de laços informais onde um ator corre riscos ao abrir mão do controle dos resultados por aceitar a dependência em relação a outro ator, sem força ou coação da relação contratual, estrutural ou legal. A rede de confiança pode ser definida como aquela por cujas ligações são trocados temas políticos delicados e confidências e onde os atores apóiam-se mutuamente em momentos difíceis.

Devido ao fato dos comportamentos dos atores de uma rede diferirem de acordo com os conteúdos nela transacionados, esta fundamentação teórica deu ênfase às redes de amizade, informação, de confiança e de apoio ou influência, este último elemento inserido pela pesquisadora.

O **sentido do fluxo** refere-se ao sentido no qual os elementos transacionais se movem. O sentido pode ser simétrico (recíproco) ou assimétrico (não recíproco). O sentido do fluxo destas transações pode ser representado graficamente, como será feito no capítulo 4 deste trabalho, e fornece uma indicação do investimento relativo de cada ator na relação. Reciprocidade nos sentidos de fluxo dos elementos transacionados indica igualdade em termos de poder e prestígio entre os atores. Onde existe assimetria nos sentidos, há uma diferença de status e poder entre os atores. Esta “conta transacional” é uma medida fundamental da qualidade de uma ligação numa rede. Onde há simetria, cada par tem a expectativa de que as transações serão honradas por ambos os atores, pois há um investimento recíproco na relação. Onde o fluxo é assimétrico, esta expectativa está ausente ou é menor (MARINHO DA SILVA, 2003).

A **freqüência de interação** entre dois atores determina a qualidade da relação, ao mesmo tempo em que é o resultado da qualidade existente. A freqüência de interação pode quase sempre (mas não sempre) significar um índice do investimento dos atores na relação. A **duração do contato** é, por isto, um índice significativo, pois é uma medida da quantidade de tempo que os pares investem reciprocamente.

2.2.1.3 A dimensão cognitiva do capital social

Para Nahapiet e Goshal (1998) as trocas entre os atores ocorrem de duas formas: (i) pela existência de vocabulário e linguagem compartilhados e (ii) através do compartilhamento de narrativas coletivas. A respeito da **linguagem e códigos compartilhados**, três

considerações são fundamentais. Primeiro, a linguagem possui uma importante e direta função nas relações sociais. Compartilhar uma linguagem comum facilita a habilidade em obter acesso às pessoas e suas informações. Segundo, a linguagem influencia a percepção. Os códigos organizam dados sensíveis em categorias compreensíveis, fornecendo um modelo de referência para a observação e interpretação do ambiente.

As **narrativas compartilhadas**, por sua vez, oferecem poderosos meios nas comunidades para a criação, troca e preservação de conjuntos de significados, o que ocorre sob forma de mitos, histórias e metáforas. A emergência de narrativas compartilhadas dentro de uma comunidade permite a criação e transferência de novas interpretações dos eventos (NAHAPIET e GOSHAL, 1998).

2.2.2 Mecanismos de criação de capital social

Para Nahapiet e Ghoshal (1998), qualquer novo recurso pode ser criado através de dois processos genéricos: **combinação** e **troca**. A combinação pode envolver a criação de capital social através: (i) de mudanças incrementais e do desenvolvimento dos recursos já existentes ou (ii) de mudanças radicais e da combinação de elementos antes desconectados. Portanto, o capital social pode ser promovido através de novas combinações de recursos, tanto pela combinação de elementos, a princípio, desconectados, quanto pelo desenvolvimento de novas formas de combinar elementos já associados (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Esta combinação de recursos, quando estes são possuídos por diferentes partes, só é possível quando há **troca** (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). O capital social reside nos relacionamentos, os quais são criados através das trocas (BOURDIEU, 1986). O processo de troca ocorre quando os indivíduos têm **experiências de ação conjuntas**, isto é, quando as pessoas viveram a experiência de trabalhar em conjunto, como uma equipe (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Nahapiet e Ghoshal (1998) também apontam as condições necessárias para a ocorrência da troca ou da combinação de recursos, a partir do estudo de Moran e Ghoshal (1996)⁹ – no qual foram apresentadas três condições - e acrescentam um quarto elemento

⁹ MORAN, P.; GHOSHAL, S. Value Creation by Firms. In: KEYS, J. B.; DOSIER, L. N. (org.) **Academy of Management Best Papers Proceedings**, 1996. p. 41-45.

necessário. As condições apresentadas por Nahapiet e Ghoshal (1998) são: (i) a **acessibilidade** ou a existência de oportunidades de realização de trocas e combinações; (ii) as partes envolvidas precisam prever que a interação, troca e combinação fornecerão valor, mesmo que exista a incerteza sobre o que e como será produzido o resultado; (iii) a **motivação**, que está vinculada ao sentimento de que seu engajamento na troca e combinação valerá a pena e (iv) a **capacidade de combinar** informações ou experiências, que implica reconhecer o valor do novo conhecimento e da informação, bem como assimilá-lo e utilizá-lo.

É importante salientar, ainda, que o capital social é significativamente afetado por fatores que formam a evolução dos relacionamentos sociais. Existem seis condições para tal: tempo, interação (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998), estabilidade, ideologia (COLEMAN, 1990), interdependência e fechamento (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; COLEMAN, 1990).

Como outras formas de capital, o capital social é acumulado historicamente, refletindo os investimentos nas relações sociais através do **tempo** (BOURDIEU, 1986; GROOTAERT e BASTELAER, 2001). O tempo é importante para o desenvolvimento do capital social, posto que todas as formas deste capital dependem da estabilidade e da continuidade da estrutura social. Relacionamentos estáveis e duráveis são características-chave das redes, associadas a altos níveis de confiança e normas de cooperação (PUTNAM, 2007).

O capital social é corroído por fatores que fazem as pessoas menos dependentes umas das outras. Por exemplo, expectativas e obrigações são menos importantes quando as pessoas possuem fontes alternativas de suporte (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Locais onde há fartura, ajuda governamental ou algum outro fator, as pessoas precisam menos umas das outras, e menos capital social é gerado (COLEMAN, 1990). A maioria dos autores concorda que altos níveis de capital social frequentemente são desenvolvidos num contexto caracterizado por altos níveis de **interdependência** mútua (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Além disso, o capital social é uma das formas de capital que deprecia ao longo do tempo, se não for renovado. As relações sociais desaparecem se não forem mantidas (COLEMAN, 1990).

Interação, desta forma, é uma condição básica para o desenvolvimento e a manutenção da densidade do capital social (BOURDIEU, 1986). E mais, cooperação é sustentada por contatos prolongados e diálogo regular e constante (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Reuniões, conferências e eventos sociais podem ser vistos como estratégias de investimento coletivo para a criação institucional e manutenção de densas redes de relacionamentos sociais

e para os recursos inseridos nelas, disponíveis através e derivadas de tais redes de relacionamentos (NAHAPIET e GOSHAL, 1998).

A criação e destruição do capital social ainda são afetadas pela estabilidade da estrutura social. Todas as formas de capital social, exceto aquela que deriva da organização formal, dependem da estabilidade. A interrupção da organização social ou da relação social pode ser altamente destrutiva para o capital social. Para todas as outras formas de capital social, a mobilidade dos indivíduos constitui uma ação potencial que será destrutiva para a estrutura – e desta forma, para o capital social que depende dela (COLEMAN, 1990). Como se pode notar, a estabilidade é fator fundamental tanto para a manutenção do capital social como das redes sociais.

A ideologia também afeta a criação e destruição do capital social. Uma ideologia pode criá-lo, mostrando a um indivíduo quem controla a demanda na qual ele atua, para os interesses de algo ou alguém, exceto ele próprio. Há, todavia, formas nas quais a ideologia pode afetar negativamente a criação de capital social. Uma ideologia que enfatiza cada indivíduo separado, pode inibir a criação do capital social (COLEMAN, 1990).

Finalmente, há muitas evidências que o **fechamento** é uma característica dos relacionamentos sociais que conduz ao desenvolvimento de altos níveis de capital social relacional e cognitivo. O desenvolvimento de normas, identidade e confiança tem sido mostrado como facilitado pelo fechamento da rede e o desenvolvimento de códigos e linguagem únicos é ajudado pela existência de separação comunitária (NAHAPIET e GOSHAL, 1998; COLEMAN, 1990).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo mostra os procedimentos metodológicos utilizados na investigação do problema de pesquisa. Para uma melhor compreensão pode-se conceituar método como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança, permite atingir os objetivos propostos, indicando o caminho a ser seguido (LAKATOS e MARCONI, 2001).

A partir da revisão da literatura se percebe que as pesquisas envolvendo as dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social para análise dos relacionamentos em rede são raras, carecendo de estudos que apliquem novas metodologias que possibilitem análises. Por isso, serão utilizados métodos **qualitativos** e **quantitativos**, num processo de avaliação de informações chamado de triangulação.

A **pesquisa qualitativa** parte da idéia de que há diferentes maneiras de compreender a realidade e os fenômenos e o investigador realiza análises mais profundas do fenômeno pesquisado. Seu enfoque é a compreensão das informações de modo mais global, relacionando fatores variados, privilegiando contextos (BEUREN, 2003). A **pesquisa quantitativa**, por sua vez, emprega a quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, simples ou complexas (BEUREN, 2003).

A triangulação, por sua vez, pode ser de 4 tipos: triangulação dos dados, triangulação dos pesquisadores, triangulação da teoria e triangulação do método. A primeira consiste em analisar um acontecimento através de múltiplas fontes de evidência. A segunda propõe a análise do acontecimento do ponto de vista de múltiplos pesquisadores. A terceira consiste em explicar os fatos sob diferentes teorias. Finalmente, a triangulação do método utiliza diferentes métodos de pesquisa para análise dos fatos (YIN, 2001). No presente estudo, serão utilizados os princípios da triangulação dos dados e da triangulação do método.

3.1 PRESSUPOSTOS BÁSICOS DO MÉTODO

O objeto deste estudo, a AutoRede, será analisado por meio de uma pesquisa descritiva, na forma de um estudo de caso. Na pesquisa descritiva o investigador **constata e avalia** as relações entre as variáveis na medida em que elas se manifestam espontaneamente nos fatos já existentes. O pesquisador faz a constatação a posteriori da manifestação de determinado fenômeno, fato ou situação e **descreve** as relações entre variáveis. A pesquisa descritiva tem como preocupação observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Em suma, a pesquisa descritiva trabalha com dados colhidos da própria realidade (BEUREN, 2003).

Quanto aos procedimentos, ou seja, à maneira como se conduz o estudo e se obtêm os dados, esta pesquisa utiliza o estudo de caso. O uso do estudo de caso justifica-se em função do alinhamento entre os objetivos da pesquisa e as características e fins dessa técnica de investigação. O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que tem por objetivo examinar profundamente um fato/fenômeno dentro de seu contexto (PÁDUA, 2000). Segundo Yin (2001, p.18):

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais [...] Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Ao constituir forma de se fazer pesquisa social empírica, o estudo de caso possibilita a investigação de um fenômeno atual, complementada pelo uso de múltiplas fontes de evidência (YIN, 2001).

A unidade de análise, o caso em si, são as empresas participantes da AutoRede. Serão estudadas as relações entre os integrantes da Rede e as pessoas de suas relações, de forma que o caso seja composto pela rede de interações construídas pelos seus empresários.

3.1.1 Lócus de Investigação

A AutoRede é composta por 24 empresas jurídicas que atuam no ramo de serviços de reparação automotiva e comércio de peças. Foram pesquisados 100% dos integrantes da Rede

nas questões referentes às dimensões estrutural e relacional do capital social e 54% (n=13) na dimensão cognitiva.

3.1.2 Desenvolvimento da pesquisa

Os procedimentos para o levantamento do histórico da Rede e para a análise do capital social, são apresentados nas seções a seguir. A coleta de dados das dimensões do capital social foi realizada na seguinte ordem: (i) estrutural e relacional e (ii) cognitiva. Um estudo exploratório precedeu a etapa da coleta de dados e ajudou na definição da metodologia.

3.1.3 Levantamento inicial

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa envolvendo o levantamento bibliográfico sobre redes e capital social, visando conhecer com maior profundidade o tema da pesquisa.

3.1.4 A coleta de dados

A coleta de dados da pesquisa ocorreu entre os dias 14 de julho e 22 de outubro de 2008, na sede da AutoRede e nas empresas associadas, conforme local de ocorrência das reuniões. O primeiro questionário, gerador de nomes (ANEXO A), foi entregue e respondido na reunião do dia 14 de julho. Os demais questionários (ANEXOS B, C e D) foram entregues numa semana e recolhidos na reunião seguinte, em função do tempo de preenchimento. Os grupos focais foram realizados como última etapa da coleta de dados.

3.1.4.1 AutoRede

Geralmente, no estudo de caso, utiliza-se mais de uma técnica para coletar dados (Yin, 2001). Os dados referentes ao histórico aprofundado da Rede foram coletados combinando três fontes de evidências: análise documental, entrevista e observação direta. Cada uma destas

fontes apresenta forças e fraquezas particulares, de modo que nenhuma exerce completa vantagem sobre outra. Por este motivo, são consideradas complementares (YIN, 2001).

A análise documental apresenta muitas formas. Para este estudo, foram utilizados documentos, atas de reuniões e outros disponibilizados pela Rede. Foram analisadas as atas redigidas desde a fundação da AutoRede, em novembro de 2005. Estes documentos podem fornecer detalhes importantes para corroborar informações de outras fontes (YIN, 2001). Uma entrevista com um integrante da diretoria foi realizada para obter dados referentes à história da Rede, levando em consideração seu período de existência e as relações associativas anteriores à formação da AutoRede. A entrevista foi registrada em gravador para servir de objeto na análise de conteúdo.

Por fim, comportamentos importantes, condições do ambiente, contexto e fenômeno em estudo podem ser avaliados por observação direta (YIN, 2001). Neste estudo, foi realizada a observação das reuniões da Rede durante o período de coleta dos dados.

3.1.4.2 Dimensão estrutural do capital social

Na primeira etapa, foi solicitado aos empresários que preenchessem os questionários, iniciando pelo gerador de nomes (ANEXO A), seguido dos questionários de amizade, informação e confiança (ANEXOS B, C e D). Para auxiliar na análise dos dados, as informações coletadas foram apresentadas em forma de diagrama gráfico (sociograma) dos relacionamentos. Nos questionários aplicados, os empresários indicaram as pessoas pertencentes a suas redes de relacionamentos. Foram utilizados softwares de análise e desenho de redes: UCINET 6.0 e Netdraw 2.1 (BORGATTI e FREEMAN, 2002). Os dados dos questionários alimentaram o software UCINET 6.0 formando a matriz de adjacência da rede estudada. Esta matriz, por sua vez, alimenta o software Netdraw 2.1, gerando como saída os sociogramas. Os softwares forneceram um retrato da estrutura das redes (de apoio ou influência, amizade, informação e confiança) e dados estatísticos com relação às medidas de centralidade, possibilitando analisar a configuração de cada rede e a existência ou não de laços.

Cabe ressaltar que os dados estruturais podem ser operacionalizados de três formas a partir da matriz de adjacência: (i) assimétrica – mantêm-se as relações da forma como são colocadas na matriz originalmente, sejam elas bi ou unidirecionais; (ii) simetrizada pelos

máximos – se um dos atores sinaliza que acontece uma relação, esta é considerada mútua, ou seja, nos dois sentidos e; (iii) simetrizada pelos mínimos – se um dos atores não sinaliza a existência da relação, ou seja, se ela é unidirecional, a relação é excluída da matriz. Para a análise dos dados, foram utilizadas matrizes assimétricas¹⁰.

A primeira rotina executada no UCINET 6.0 foi a densidade, que tem como saídas a densidade e o tamanho da rede em número de relações estabelecidas. Em seguida, foram usadas as rotinas de centralidade: (i) de entrada, (ii) de saída, (iii) de Bonacich, (iv) de proximidade e (v) de intermediação. Entre as várias opções de rotinas para levantamento de características estruturais para redes centradas em egos oferecidas por este software, estas foram escolhidas por permitirem a identificação dos atores centrais.

É importante ressaltar ainda, que, antes dos dados serem lançados no UCINET 6.0, os respondentes e as pessoas citadas por eles tiveram suas identidades codificadas. O critério para a codificação foi a abreviação do papel social dos respondentes e pessoas por eles indicadas. Para facilitar a identificação dos atores, a figura 7 apresenta a codificação e seu respectivo significado:

Codificação	Significado	Codificação	Significado	Codificação	Significado
Red	Rede	Des	Despachante	Par	Parente
Adv	Advogado	Emp	Empresário	Pre	Presidente de rede
Ami	Amigo	Exp	Ex-patrão	Pri	Primo(a)
Bio	Biólogo	Fil	Filho(a)	Pro	Professor
Cli	Cliente	For	Fornecedor	Psi	Psicólogo
Col	Colaborador	Ger	Gerente de banco	Repa	Reparador automotivo
Conc	Concorrente	Ins	Instrutor técnico	Sec	Secretária
Conj	Cônjuge	Irm	Irmão(ã)	Soc	Sócio
Cons	Consultor	Mãe	Mãe	Sog	Sogro(a)
Cont	Contabilista	Mot	Motoboy	Tio	Tio
Cun	Cunhado(a)	Pai	Pai		

Figura 7 – Codificação dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os questionários também foram utilizados para medir o capital social relacional, que será detalhado na seção seguinte.

¹⁰ Em geral, foram usadas três escalas de medida para composição das matrizes: (i) medidas binárias de relação, que diferencia relações existentes (codificadas com o n°. 1 na matriz de dados) e não existentes (codificadas com o n°. 0); (ii) medidas nominais de categoria múltipla, usadas para diferenciar atributos, sendo: 1= pertence à AutoRede, 2= não pertence à AutoRede e; (iii) medidas ordinais de ranking de relações, utilizadas para medir a força das relações, sendo: 4= muito próximo, 3= próximo, 2= menos que próximo e 1= distante, além da frequência da interação, sendo: 7= várias vezes ao dia, 6= uma vez ao dia, 5= algumas vezes por semana, 4= uma vez por semana, 3= algumas vezes por mês, 2= uma vez por mês e 1= menos que uma vez por mês.

3.1.4.3 Dimensão relacional do capital social

Cada rede específica (apoio ou influência, amizade, informação e confiança) é composta de propriedades com relação ao capital social gerado nas relações. A análise da dimensão relacional das redes envolveu a diversidade de papéis, o conteúdo transacionado nas redes dos empresários, o sentido do fluxo e a frequência e duração dos contatos. Os procedimentos para a coleta de dados da dimensão relacional, com base no conteúdo transacionado, abordam as relações de amizade, de troca de informações e de confiança (KUIPERS, 1999 apud MARINHO DA SILVA, 2003), bem como o apoio ou influência. Este é um recorte epistemológico feito nesta investigação, uma vez que outros conteúdos podem ser transacionados na rede dos empresários da AutoRede. Para a medição do conteúdo transacionado nas redes foram construídos três questionários e um cartão gerador de nomes, como citado na seção anterior. A formatação dos questionários a serem aplicados à AutoRede é baseada em Kuipers (1999 apud MARINHO DA SILVA, 2003). O cartão gerador de nomes é baseado em Régis (2005).

Os questionários foram divididos em duas seções. Na primeira, as perguntas foram formuladas de forma a obter uma representação precisa da estrutura da rede, identificando os nomes de seus componentes e seus papéis sociais. Na segunda seção, as perguntas foram direcionadas para a medida da duração das relações entre os atores e para a frequência com que os mesmos interagem.

No cartão gerador de nomes os empresários escreveram o nome de seis pessoas que consideram as mais importantes da sua rede de relações, ou seja, as pessoas com quem eles possuem uma relação que influencia ou influenciou no desenvolvimento de seu negócio atual, a partir de sua entrada na Rede. Também foi solicitado que eles identifiquem o papel social das pessoas da rede (ex. ou professor, ou amigo, ou parente, ou integrante da Rede, etc.).

Os instrumentos foram aplicados nas reuniões da Rede, um em cada reunião, na seguinte ordem: cartão gerador de nomes (apoio ou influência), amizade, informação e confiança, de forma que se evitem vieses nas respostas dos mesmos. Anterior à aplicação de cada um dos instrumentos, foi realizada a leitura da parte inicial do mesmo, de forma a esclarecer o conteúdo de sua aplicação. Para cada instrumento foi lida sua introdução e a primeira questão numerada do mesmo.

3.1.4.4 Dimensão cognitiva do capital social

Para contemplar esta dimensão do capital social, foi realizada uma análise qualitativa junto aos integrantes da Rede. Para tanto, o método adotado foi o do *Focus Group*. O *focus group* é um tipo de entrevista em profundidade que tem como foco de análise a interação dentro do grupo, sendo uma técnica que permite a aproximação com a realidade de cada pessoa. Tal método é particularmente apropriado quando o objetivo é reunir dados relativos aos sentimentos, opiniões ou formas de agir de um grupo de pessoas que esteja envolvido em uma situação comum, pois, orientados por um moderador, os participantes selecionados são estimulados a discutir suas opiniões, suas ações e seus sentimentos sobre o tópico objeto da investigação (FREITAS e OLIVEIRA, 2006).

Segundo Freitas e Oliveira (2006), pode-se dividir o *focus group* em três etapas: planejamento, condução das entrevistas e análise dos dados. O planejamento consiste na definição do tamanho dos grupos, sendo recomendável um mínimo de quatro e um máximo de doze participantes, possibilitando que eles sejam pequenos o suficiente para que todos possam partilhar suas percepções e grandes o suficiente para que haja percepções diversificadas. Sendo assim, em função das características da Rede, foram realizados 02 (dois) grupos focais. Do primeiro grupo participaram 06 (seis) empresários e do segundo 07 (sete).

Ainda no planejamento, devem ser definidos os participantes, considerando que cada um deles possa contribuir com o tópico objeto da investigação, sinta-se confortável para falar e tenha perspectivas diversas sobre o assunto. Por isso, houve a participação de 1 (um) representante de cada empresa, sendo os participantes divididos de forma que os integrantes mais antigos e mais recentes estivessem mesclados. Planejar envolve, ainda, definir o nível de envolvimento do moderador, podendo este ser baixo (faz a discussão do grupo progredir, sem grandes interferências) ou alto (o moderador controla a dinâmica da discussão). O primeiro é mais adequado quando os objetivos enfatizam a pesquisa exploratória e incluem a análise de conteúdo, sendo este definido como mais apropriado para a pesquisa em questão.

Por fim, deve-se planejar o conteúdo da entrevista. Os tópicos da discussão devem ser predeterminados e seqüenciados. Como o envolvimento do moderador foi de nível baixo, o mesmo apresentou o primeiro tópico, que foi seguido de discussão não estruturada até a introdução do segundo tópico e assim sucessivamente. Os tópicos foram assim organizados:

(i) Você tem um amigo que possui um supermercado e que foi convidado a participar de uma Rede de Cooperação deste setor. Ele procura por você para lhe contar a novidade e também para saber como é participar de uma Rede de Cooperação. Como você relataria, como base em sua experiência, esta participação para seu amigo?

(esta pergunta permite fazer relações diversas com a teoria do capital social e de redes).

(ii) As redes são associações criadas com o objetivo de fomentar a cooperação entre os empresários. Que aspectos você acredita que auxiliam no processo de cooperação?

(iii) E quais dificultam tal processo?

(estas duas perguntas permitem uma comparação com a teoria no que tange aos elementos do capital social que estimulam ou restringem a cooperação).

(iv) Quais as razões que levaram você a participar da Rede?

(v) Quais os benefícios que você obteve/obtem participando da Rede?

(estas duas perguntas permitem uma comparação com a teoria no que tange aos resultados oriundos do processo cooperativo, que também são consequência do nível de existência do capital social na rede. Tem vinculação forte com expectativas e obrigações).

(vi) Quais características que você acredita possuir em comum com os demais membros da Rede?

(esta pergunta permite verificar a identificação social).

Para a interpretação dos resultados (análise dos dados), os debates ocorridos nos *focus group* foram transcritos e, em seguida, submetidos à análise de conteúdo. Esta é definida por Bardin (1977), como um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção das mensagens.

As evidências observadas nesta etapa foram confrontadas com o referencial teórico e com os resultados obtidos nas demais análises, conforme será visto no capítulo a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados do estudo e as respectivas análises na seguinte ordem. Na primeira seção é feita uma descrição da AutoRede e dos empresários participantes. A partir da segunda seção, os resultados estão dispostos na mesma ordem apresentada na fundamentação teórica. Esta ordem toma como base as três dimensões do capital social, a saber: a dimensão estrutural, a dimensão relacional e a dimensão cognitiva. Os resultados das dimensões estrutural e relacional do capital social estão distribuídos em duas seções principais: i) a Rede Geral, gerada pelas relações de todos os atores pertencentes e não pertencentes à AutoRede e ii) a Rede dos associados, ou seja, gerada pelas relações somente dos atores pertencentes à AutoRede.

A última seção apresenta uma análise que integra as três dimensões e o roteiro para avaliar a geração de capital social em Redes de Cooperação.

Este estudo não buscou determinar causalidade entre as variáveis estudadas. Em vez disso, procurou levantar as relações entre estas variáveis para uma melhor compreensão de como são construídas as redes de relações entre os empresários pertencentes a uma Rede de Cooperação, bem como propor um roteiro para avaliar a geração de capital social neste tipo de arranjo.

Baseado no argumento-chave de que as dimensões do capital social desempenham papéis relevantes e inter-relacionados para a organização das redes, alavancagem dos relacionamentos internos e fortalecimento das ações de colaboração, são apresentados os resultados da investigação.

4.1 A AUTOREDE

A AutoRede foi oficialmente fundada no dia 23 de novembro de 2005, contando com 17 empresas associadas. Seu lançamento, objetivando a apresentação para o mercado, principalmente clientes e fornecedores, ocorreu em 31 de maio de 2006. Atualmente, a Rede conta com 24 empresas associadas. É importante salientar que foram participantes da pesquisa

24 empresas, das quais 23 permanecem na AutoRede. O associado denominado na apresentação dos resultados como Red17 saiu logo após o término da coleta de dados. Em novembro um novo associado aderiu à Rede, mas não participou da fase de coleta de dados.

Os respondentes da pesquisa possuem o perfil conforme mostrado nas tabelas 1 a 7:

Tabela 1 – Sexo

Sexo		Nº Associados
Homens	96%	23
Mulheres	4%	1

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Tabela 2 – Estado Civil

Estado Civil		Nº Associados
Casado	79%	19
Solteiro	21%	5

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Tabela 3 – Idade

Idade		Nº Associados
Até 30 anos	12%	3
Entre 31 e 35	8%	2
Entre 36 e 40	17%	4
Entre 41 e 45	17%	4
Entre 46 e 50	29%	7
Mais de 50 anos	17%	4

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Tabela 4 – Escolaridade

Escolaridade		Nº Associados
1º grau incompleto	14%	3
1º grau completo	9%	2
2º grau incompleto	9%	2
2º grau completo	41%	9
Superior incompleto	18%	4
Superior completo	9%	2

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Tabela 5 – Município sede da empresa

Município		Nº Associados
Novo Hamburgo	63%	15
Campo Bom	21%	5
Ivoti	8%	2
Estância Velha	4%	1
Dois Irmãos	4%	1

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Tabela 6 – Tempo de existência da empresa

Tempo		Nº Associados
Menos de 5 anos	9%	2
Entre 6 e 10	9%	2
Entre 11 e 15	30%	7
Entre 16 e 20	17%	4
Entre 21 e 25	9%	2
Entre 26 e 30	4%	1
Entre 31 e 40	13%	3
Mais de 40 anos	9%	2

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Tabela 7 – Tempo de AutoRede

Tempo de AutoRede		Nº Associados
Fundadores (3 anos)	67%	16
2,5 anos	25%	6
Menos de 1 ano	8%	2

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

A direção da AutoRede é exercida por uma Diretoria, um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e um Conselho de Ética, cujos membros desempenham suas funções gratuitamente. A duração do mandato dos órgãos da Direção é de 2 (dois) anos, iniciando-se no primeiro dia útil de janeiro. A Diretoria é constituída de: um Presidente, um Vice-

Presidente, um Secretário e um Tesoureiro, todos representantes legais das associadas Fundadoras e Admitidas, sendo obrigatório, ao término de cada mandato, a renovação de 50% (cinquenta por cento) de seus membros, sendo permitida apenas uma reeleição do presidente, ficando vetada a sua participação, em qualquer posição, na próxima diretoria; e aos demais membros da Diretoria é permitida uma reeleição ao mesmo cargo (AUTOREDE, 2005a).

As ações dos associados das Redes de Cooperação são regidas por um Estatuto Social, um Código de Ética e um Regulamento Interno, os dois últimos sendo normas complementares e regulamentares do Estatuto Social da associação, servindo para orientar a conduta e os procedimentos dos associados, dos administradores e de terceiros que, eventualmente, tenham contato ou relacionamento com a mesma.

Os associados da AutoRede são pessoas jurídicas, individuais ou coletivas, legalmente estabelecidas no ramo de serviços de reparação automotiva e tem como direitos: (i) aprovar a inclusão de novas associadas; (ii) reabilitar direitos, quando em atraso não superior a 60 (sessenta) dias, pagando as mensalidades com valores atualizados e encargos de mora; (iii) integrar a Diretoria Executiva da Central de Negócios e/ou Empresa mercantil caso sejam criadas; (iv) votar e ser votado, observadas as restrições de ordem legal e estatutária, sendo que o voto será por associada e não por estabelecimento; (v) apresentar à Diretoria Executiva qualquer proposta que julgarem de interesse das associadas da Associação de Empresas Reparadoras Automotivas (AUTOREDE, 2005a).

São deveres e obrigações das associadas: (i) pagar com pontualidade as contribuições que lhes competirem; (ii) auxiliar a Associação na realização de seus fins; (iii) não prejudicar moralmente ou economicamente a associação, nem as associadas; (iv) aceitar e desempenhar com zelo, cargos, atribuições, ou serviços que lhes forem confiados; (v) respeitar as normas do Estatuto, complementadas no Regulamento Interno e no Código de Ética, bem como as decisões tomadas pela Diretoria e Assembléias Gerais no âmbito de suas responsabilidades e competência e (vi) comparecer às Assembléias Gerais, fazendo representar-se dentro dos direitos e deveres de sua categoria social (AUTOREDE, 2005a).

As empresas associadas estão divididas em cinco grupos de trabalho: marketing, negociação, expansão, inovação e solidificação, responsáveis pela definição e implementação dos planos de ação, baseados no planejamento estratégico da Rede (AUTOREDE, 2005b).

As ações de marketing dizem respeito basicamente a atividades relacionadas com a promoção da Rede. Entre elas se destacam o desenvolvimento de campanhas e promoções, a

organização de eventos internos e externos, o auxílio na padronização da identidade de Rede e a orientação aos associados. A equipe de negociação tem como função a realização de rodadas com os fornecedores da Rede. Ela também é responsável pelo desenvolvimento de um relacionamento harmonioso dentro da cadeia de produção em que a Rede está inserida. Entre as atividades com esse intuito se destacam o acompanhamento da fidelidade dos associados e dos fornecedores, a busca de parcerias de longo-prazo e a ampliação e o aprimoramento do mix de produtos. Já a equipe de expansão possui a tarefa da busca de novos associados, sendo ainda responsável pelo envolvimento dos novos participantes com as ações da Rede e pela boa aceitação deles por parte dos antigos associados (SEDAI, 2004).

A equipe de inovação tem como responsabilidades as atividades de sistematização de informações e de treinamento e aperfeiçoamento, bem como o cuidado com a qualidade e continuidade das ações voltadas à geração de inovações (SEDAI, 2004). A equipe de solidificação tem como tarefas principais a padronização das oficinas, a coordenação das auditorias às empresas associadas e a criação e análise da pesquisa de satisfação dos clientes (AUTOREDE, 2005b).

A AutoRede foi criada para ser a mais conceituada rede de reparação automotiva da região metropolitana e grande Porto Alegre. O espírito empreendedor e o desejo de unir esforços na busca de soluções que proporcionem segurança, conforto e economia aos clientes, foram os sentimentos responsáveis pela união deste grupo. A Rede tem o objetivo de ser referência em reparação automotiva, prestando serviços com credibilidade e respeito aos clientes e colaboradores. Apresenta como linha de atuação, o despertar da importância da manutenção preventiva¹¹ como componente primordial à preservação da vida e do patrimônio (AUTOREDE, 2008).

Em dezembro de 2005, definiu como seu negócio oferecer “soluções em segurança, conforto, economia e estética automotiva”. Sua missão ficou deliberada em “unir as empresas participantes, oferecendo soluções em segurança, conforto, economia e estética automotiva, buscando a superação das expectativas dos clientes e a rentabilidade, a qualificação e o desenvolvimento dos associados”. Como visão, estabeleceu “Ser a mais conceituada rede de

¹¹ É toda ação de controle, conservação e restauração com o objetivo de manter o equipamento dentro de parâmetros operativos e desempenho especificados. A manutenção preventiva é efetuada de acordo com critérios pré-estabelecidos, visando reduzir a probabilidade de falha dos componentes do veículo. D'AGOSTO, Márcio de Almeida; KOMAROVA, Ana Danielevna Hernandez; SANTOS NETO, Narciso F dos. Programação de Manutenção Preventiva de Veículos: uma aplicação para transporte rodoviário urbano. In: **SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL** - XXXI SBPO 1999, Juíz de Fora, 1999. Disponível em: <<http://www.cr4.com.br/publicacoes.asp>>. Acesso em: 11 fev. 2009.

reparação automotiva na região metropolitana de Porto Alegre até 2010” e como valores cooperação, a ética nas relações, a busca contínua da qualidade, a transparência, a igualdade e a honestidade (AUTOREDE, 2005b).

É importante salientar que parte dos empresários pertencentes à AutoRede (Red2, Red5, Red6, Red7, Red8, Red13B, Red14, Red15, Red18, Red19, Red23A e Red24) já possuía um histórico de associativismo anterior à sua criação. Em 1998, um grupo de 15 empresários do município de Novo Hamburgo, visando um maior poder de negociação e força de atuação junto às seguradoras, fundaram a ASSERVALE (Associação de Empresas Reparadoras de Veículos Automotores do Vale), que funcionou entre os dias 22 de setembro de 1998 e 20 de novembro de 2006, quando foi legalmente extinta, porém estando inativa desde o ano de 2003. No ano de 2004, estes empresários começaram a fazer parte do NERA (Núcleo de Empresas Reparadoras Automotivas) numa iniciativa da Federasul e do Sebrae, passando a congregar empresas de Campo Bom e Estância Velha. Em agosto de 2005, com a necessidade de ampliar o escopo de atuação do grupo de empresários, que era focado em capacitação, o Nera procurou a Feevale para conhecer a formatação do Programa de Redes de Cooperação e integrou-se ao Programa.

As principais ações realizadas pela AutoRede até o momento foram: (i) lançamento da Rede para o mercado, (ii) construção da marca conjunta da Rede, (iii) participação e promoção de cursos de qualificação, palestras técnicas e palestras com fornecedores, (iv) planejamento e confecção de materiais de promoção da Rede (cartões de visita, uniformes, padrão de fachada, *site*, *banners*, bonés, folheto sobre manutenção preventiva, folheto de divulgação da Rede, anúncios em jornal, sacolas de lixo, camisetas), (v) negociação com fornecedores (figura 08), (vi) realização de *Pit Stop* (evento onde se realiza revisão de veículos pelo conjunto de associados em finais de semana, num local público, objetivando a geração de negócios e a divulgação da Rede), (vii) participação na EXPLOCASSIC 2006, 2007 e 2008, (viii) realização de eventos de expansão e adesão de novos associados, (ix) coleta de lixo conforme previsto em lei, (x) realização de assembléias intercaladas da Rede (uma semana na sede e outra em empresa associada) (AUTOREDE, 2005b, 2006, 2007 e 2008).

Parceiro	Segmento
A. Bayer & Cia Ltda	Amortecedores
Antunes Advocacia	Advogados
Autolub Lubrificantes	Óleo e Filtros
BL Autopeças	Peças Automotivas
Clason Pneumáticos	Compressores
Comercial Silva	Uniformes
Confiança Transportadora	Transportes e Motoboy
Controil	Lubrificantes
Crippa Car	Ar Condicionado
Daily Work Confecções	Uniformes
Diogo Reparação Automotiva	Guinchos
Flesch Car	Elétrica e Similares
Hamburgo Plast	Copos Descartáveis
INMETRO	Vistorias
Kayser Equipamentos	Extintores
LB Car	Direção Hidráulica
Metrovel	Peças Automotivas
Oficina do Vidro	Vidros Automotivos
Prontomed	Medicina do Trabalho
Remarco Rep. (SAMA)	Peças Automotivas
Só Sobras	Lixo
Tanovale	Site de Busca
Unifort	Peças Automotivas
www.Gelinger.Com	Sites/Informática

Figura 8 – Parceiros comerciais da AutoRede.

Fonte: atas da AutoRede dos anos de 2005b, 2006, 2007 e 2008.

Além disso, a AutoRede: (xi) possui uma sede própria, (xii) padronizou o atendimento telefônico nos associados, (xiii) realiza pesquisa de satisfação dos clientes, (xiv) realiza auditoria nos associados, a fim de verificar oportunidades de melhoria e (xv) possui uma rede interna de fornecimento de serviços. Esta rede tem como finalidade o encaminhamento interno de clientes, isto é, entre os empresários da AutoRede, para a prestação de serviços especializados, pois os associados possuem uma gama diversa de serviços, como: bateria, chapeação e pintura, ar-condicionado, mecânica pesada, elétrica, guincho, inspeção veicular, conversão de motores para gás, direção hidráulica, etc.

Com o intuito de combater a concorrência desleal, protocolou, na prefeitura de Novo Hamburgo, uma solicitação de combate à informalidade no segmento de reparação automotiva e estabeleceu parceria com a Prefeitura de Campo Bom obtendo o apoio da Secretaria da Indústria e Comércio do Município.

Está entre as ações planejadas a criação de um controle de compras dos associados, visando incentivar os negócios com os parceiros da AutoRede. A meta é fazer a Rede auto-

suficiente financeiramente a partir dos repasses. Outra proposta é a criação de um *check list* padrão AutoRede.

A seguir, serão analisados os dados referentes à dimensão estrutural do Capital Social da Associação.

4.2 DIMENSÃO ESTRUTURAL

Os resultados desta dimensão são apresentados através das duas perspectivas apresentadas na fundamentação teórica: configuração da rede (representação gráfica) e laços da rede (existência ou não de laços), para cada conteúdo transacionado pesquisado. A configuração permite representar graficamente as redes de relações estabelecidas pelos empresários da AutoRede para cada um dos conteúdos transacionados. Esta representação gráfica é utilizada como base durante toda a apresentação dos resultados, sendo alterada conforme a variável¹² em estudo, ou seja, (i) rede de apoio ou influência, onde os empresários apontaram as pessoas com quem eles possuem uma relação que influencia ou influenciou no desenvolvimento de seu negócio atual, a partir de sua entrada na Rede; (ii) rede de amizade; (iii) rede de informação e (iv) rede de confiança. Além disso, são alteradas as cores e formas que distinguem os atributos. Estes atributos referem-se ao pertencimento ou não à AutoRede.

São apresentados, também, os componentes estruturais para análise das redes: medidas de densidade e centralidade. Primeiramente são apresentados os dados da rede geral (incluindo as pessoas citadas que não fazem parte da Rede) e, após, da rede dos associados (considerando somente os associados da AutoRede).

Como citado anteriormente, é possível realizar uma avaliação básica da estrutura de uma rede social pela análise das medidas de **densidade** e **centralidade**. A primeira medida, a de densidade, é baseada na teoria dos grafos, analisando a rede propriamente dita. Já a perspectiva centrada em egos, onde encontram-se as medidas de centralidade, analisa os atores, suas ligações e, conseqüentemente, o papel que eles desempenham nas referidas redes.

¹² Neste trabalho foram aplicados um cartão gerador de nomes e três questionários. O primeiro, coletou dados referente à rede de apoio ou influência dos empresários. Os demais, foram utilizados para a coleta dos dados referentes às redes de amizade, informação e confiança estabelecidas pelos empresários da AutoRede. Visando tornar o texto menos denso, ora será utilizada a palavra **rede** para tratar destas, ora será utilizada a palavra **variável**.

Com o intuito de facilitar a identificação destes dados na análise que segue, na figura 09 são apresentados os principais conceitos que serão trabalhados.

Termo	Definição
Densidade	É a proporção de todos os laços possíveis que estão presentes. Para avaliar uma rede, a densidade é definida como a soma dos laços dividida pelo número de laços possíveis.
Centralidade	É a medida do quão acessível um determinado ator está para os demais atores de uma rede. Calcular a centralidade de um ator significa identificar a posição em que ele se encontra em relação às trocas e à comunicação na rede.
Centralidade de entrada	É a medida do número de ligações que um ator recebe de outros atores, denotando popularidade ou prestígio.
Centralidade de saída	É a medida do número de ligações que um ator estabelece com outros atores desta rede, denotando expansividade.
Centralidade de proximidade	É a medida do número mínimo de ligações que um ator necessita realizar para estabelecer uma relação com qualquer outro ator desta rede, denotando autonomia. A centralidade de proximidade é definida como a capacidade que uma determinada pessoa tem de acessar todas as outras pessoas da rede.
Centralidade de intermediação	É a medida baseada no controle exercido por um ator sobre as interações entre dois outros atores, denotando a capacidade de interrupção.
Centralidade de Bonacich	É uma medida qualitativa de centralidade, pois leva em consideração não apenas o número de referências que um ator recebe de outros atores, mas o prestígio desses primeiros, denotando, também, o aspecto de prestígio em relação ao ator analisado. É também conhecida como centralidade de poder.

Figura 9 – Definições dos termos utilizados na apresentação e discussão dos resultados

Fonte: Elaborado pela autora com base em Hanneman e Riddle (2005), Marinho da Silva (2003) e Régis (2005).

4.2.1 Rede de apoio ou influência

4.2.1.1 A Rede Geral

No cartão gerador de nomes, os 24 empresários foram convidados a preencher os nomes das seis pessoas de sua rede de relações que foram as mais importantes para o desenvolvimento de seu negócio, a partir de sua entrada na AutoRede. Apesar do espaço disponível para seis nomes, lhes era oferecido outro cartão se desejassem. Nenhum dos empresários acrescentou mais pessoas.

A figura 10 traz a estrutura geral da rede de apoio ou influência dos atores pesquisados. Os triângulos em laranja são os empresários pertencentes à AutoRede e os círculos em azul as pessoas externas à mesma. Ao se observar a configuração da rede de apoio, é possível verificar que não existem sub-redes, ou seja, grupos de pessoas formando redes isoladas. Todos os atores estão, por mais ou menos laços, conectados. Isto revela um amplo e concreto potencial de relações a ser explorado pelos integrantes da Rede.

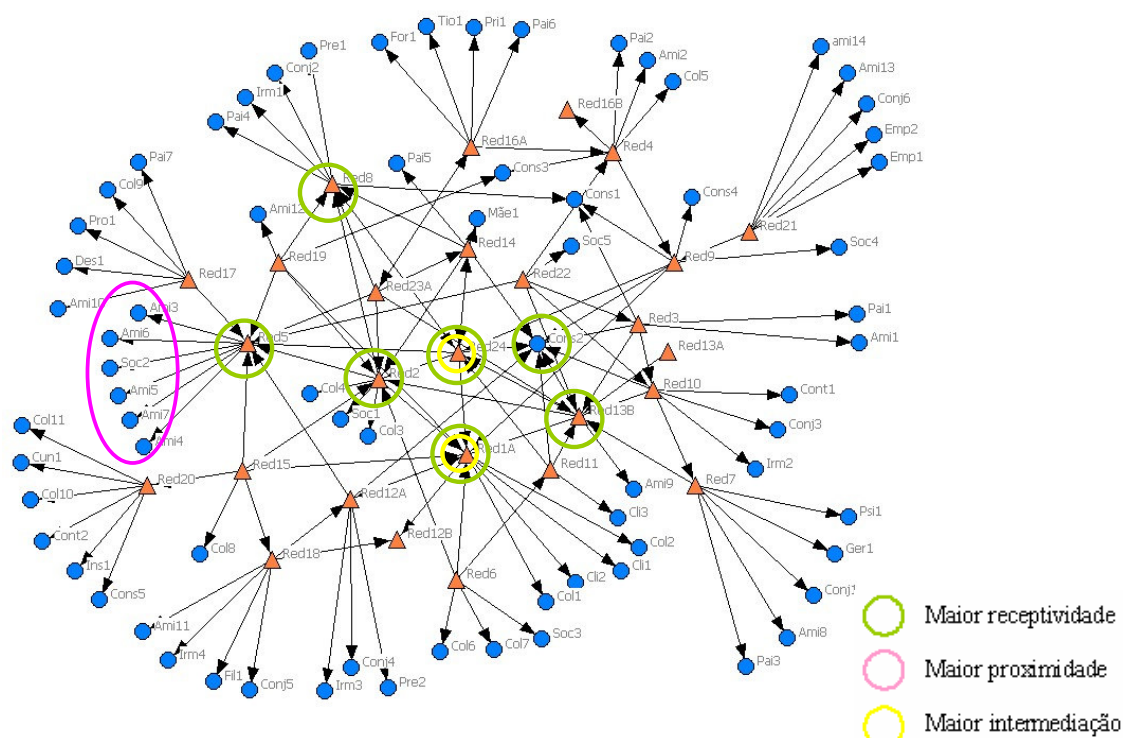


Figura 10 – Representação gráfica da rede geral de apoio ou influência com identificações dos atores centrais

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Esta rede totalmente conectada é bem diferente da encontrada por Régis (2005) ao mapear a rede de relações entre empresários de incubadoras de base tecnológica de Recife, onde foram encontrados 12 subgrupos isolados. A comparação aqui é válida apenas para constatar a possibilidade de encontrar atores com chances muito menores de trocar recursos e informações do que os atores mapeados na rede geral deste estudo. A ressalva se deve a serem estudos e sujeitos de pesquisa distintos em sua natureza e objetivos.

O espaço reduzido para apresentar a rede de apoio ou influência com todos os atores e suas relações leva a uma falsa impressão, na figura 10, da existência de alta densidade. O cálculo da densidade, realizado com o software UCINET 6.0, mostra que a rede possui um tamanho de 9.702 relações potenciais, das quais 142 são relações estabelecidas, alcançando uma densidade de 0,0146. O número, se analisado de forma absoluta, retrata uma baixa densidade, pois apenas 1,46% do potencial das relações está sendo utilizado. Isto pode ser explicado pela alta diversidade das pessoas que compõem a rede de relações dos empresários,

na sua maioria externas ao ambiente da AutoRede. Esta baixa densidade é esperada, já que foram citados 72 atores externos à AutoRede.

Visualmente, podemos observar que os empresários, apesar de sua entrada na AutoRede, continuam se apoiando ou sendo fortemente influenciados por atores externos à ela, como pode ser visto pela posição periférica da maioria das pessoas citadas (círculos em azul). Este dado se confirma com o cálculo da quantidade das pessoas pertencentes à Rede que são citadas sobre a quantidade total de pessoas citadas (centralidade de grau de entrada) na rede geral. Das 142 citações, 60 citações referem-se a associados da AutoRede, isto indica que 42,3% das pessoas que conferem apoio ou influência estão dentro da Rede e 57,7% estão fora da Autorede.

As medidas de centralidade foram calculadas através das seguintes ferramentas estatísticas do UCINET 6.0: medidas de centralidade de grau (de entrada e de saída), de proximidade e de intermediação. A centralidade de grau de entrada é medida a partir do número de indicações, que podem ser denominados de laços que um ator recebe de outros atores. Se um ator recebe muitos laços, é chamado de proeminente ou tem grande prestígio. A centralidade de grau de saída é medida a partir do número de laços que um ator estabelece com outros atores. Atores que possuem elevado grau de saída têm a possibilidade de troca com muitos outros. Desta forma, estas medidas apresentam, respectivamente, a receptividade e a expansividade/influência dos empresários (HANNEMAN, 2001).

A figura 10 apresenta, ainda, o resultado do posicionamento dos indivíduos centrais na rede de apoio ou influência. Os atores que atingiram centralidade de grau de entrada (receptividade) acima de 4,0 (escala de 0 a 8,0) estão destacados por um círculo verde, sendo os atores Red1A, Red5 e Cons2 os que atingiram a pontuação máxima. Os dois primeiros pertencem à Rede e já ocuparam cargos na diretoria. O terceiro indivíduo é a consultora responsável pela formação da AutoRede. É importante destacar que, dos integrantes da Rede destacados na figura 10, somente um, até o momento, não ocupou cargo na diretoria.

No que tange à centralidade de grau de saída, a medida não se mostrou relevante, pois todos os respondentes limitaram-se a indicar o mesmo número de pessoas. A figura 10 também mostra que os atores com maior centralidade de proximidade, ou seja, aqueles atores que estão mais acessíveis aos demais atores (marcados com uma elipse rosa), são externos à AutoRede e aqueles indicados pela Red5. Este resultado pode ser explicado, pois a medida de proximidade utiliza uma equação em função das distâncias geodésicas (considerando um caminho entre um par de atores, o menor caminho entre estes dois atores é chamado de

geodésico). Este tipo de centralidade depende não só de ligações diretas, mas também de ligações indiretas, especialmente quando dois atores não são adjacentes. Pode ser explicado, também, pelo fato dos dados analisados serem assimétricos. É importante destacar, também, que esta medida não se mostrou relevante nesta rede, pois há uma diferença muito pequena entre as medidas de centralidade dos atores, sendo a mínima de 1,010 e a máxima de 1,325 (apresentada pelos atores Ami3, Ami4, Soc2, Ami5, Ami6 e Ami7), com média de 1,112.

Quanto à centralidade de intermediação, os atores que atingiram o valor máximo (escala de 0 a 179) estão destacados por um círculo amarelo, sendo os empresários Red1A e Red24 os que mais servem como pontes para que atores não adjacentes da rede possam se conectar através deles. Este índice indica que estes atores estão em posição favorecida na medida em que estão no caminho entre pares de outros atores, mostrando que as pessoas ou empresas dependem deles para fazer conexões com outros. Logo, estes atores têm mais poder nesta rede específica (apoio ou influência). É importante notar, no entanto, que o índice de centralização de intermediação da rede ficou em 1,77%, indicando que há uma intermediação descentralizada, isto é, existe uma diluição dos atores que controlam as interações entre dois outros atores.

4.2.1.2 A Rede dos Associados

A figura 11 traz a estrutura da rede de apoio ou influência dos empresários pesquisados. Ao se observar a configuração da rede de apoio, é possível verificar que todos os atores estão, por um ou mais, conectados. Há cinco empresários que possuem somente uma relação e, destes, dois não responderam o questionário.

A rede de apoio ou influência possui um tamanho de 702 relações potenciais, das quais 60 são relações estabelecidas, dando uma densidade de 0,0855 para rede. O número, se analisado de forma absoluta, retrata uma baixa densidade, pois apenas 8,55% do potencial da rede está sendo utilizado. A constatação deste fato confirma a relevância da medição do capital social nas Redes de Cooperação, possibilitando intervenções que auxiliem as Redes a gerar capital social internamente.

É importante notar, no entanto, que apesar da baixa densidade, a não formação de subgrupos indica um real potencial de maior aproveitamento e difusão dos recursos transacionados na AutoRede, nesta e nas demais variáveis estudadas. A utilização deste

potencial por meio do incremento nos contatos, permitiria que os atores desfrutassem do alcance na malha de relações. De acordo com Hanneman (2005), a baixa densidade representa um pequeno potencial de troca e mobilização de recursos, o que empobrece o leque de opções para solucionar problemas. Além disso, a densidade de uma rede permite que as informações se difundam com maior ou menor velocidade em uma rede, além de possibilitar a obtenção de uma visão da medida na qual os atores têm níveis elevados de capital social e/ou restrição social. Segundo Marinho da Silva (2003), a baixa densidade pode representar entraves aos processos de convergência de valores. Considerando que as empresas pertencentes à Rede realizam ações conjuntas sistematicamente, uma baixa densidade de relações pode trazer implicação para a efetivação de ações planejadas.

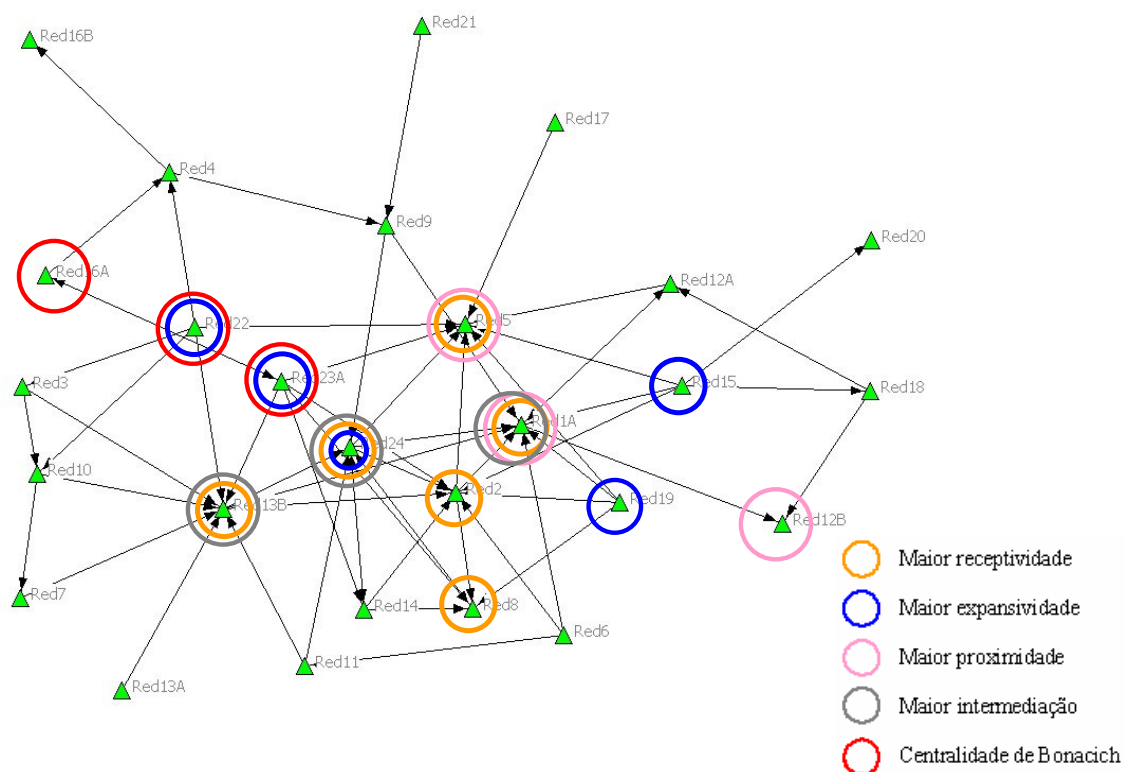


Figura 11 – Representação gráfica da rede de apoio ou influência com identificações dos atores centrais na rede dos associados

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Sendo assim, ao se analisar o conteúdo específico transacionado, é possível apontar que os empresários pertencentes à Rede têm tido uma baixa influência no desenvolvimento dos negócios dos demais associados. Isto significa que as relações desta Rede têm sido pouco utilizadas para os negócios em si. Esta constatação leva a identificar que, ao contrário do que

aponta o referencial teórico, a AutoRede pode não estar sendo usada com a finalidade de garantir, através da cooperação, melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados, já que o apoio tem sido buscado significativamente fora da Rede. Por outro lado, este apoio externo pode estar acontecendo exatamente porque o ator pertence à AutoRede, fazendo com que empresas e pessoas situadas fora dela sintam confiança para realizar “trocas” com membros da mesma. A esse fator dá-se o nome de Ganhos de Escala e de Poder de Mercado (HUMAN e PROVAN, 1997 apud VERSCHOORE, 2006), que pode ser definido como os benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de empresas, ou seja, quanto maior o número de associados, maior a capacidade em obter ganhos de escala e de poder de mercado. Esses benefícios não estão relacionados apenas ao enfrentamento da concorrência, mas também ao acréscimo de representatividade. O mesmo ocorre em relação ao aumento de credibilidade. Participando de uma Rede, as empresas passam a ser percebidas com distinção na sua área de atuação, além de receber um maior crédito e reconhecimento por parte do público, garantindo maior legitimidade nas ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu ambiente. Além disso, surgem possibilidades para o estabelecimento profícuo de relacionamentos com universidades locais, grandes fornecedores e agências estatais que pequenas firmas individuais não poderiam estabelecer.

Isto pode ser confirmado pelo histórico da AutoRede. Mesmo com poucos anos de funcionamento, a credibilidade conquistada possibilitou um amplo número de benefícios obtidos coletivamente, como a troca interna de serviços e o estabelecimento de parcerias com fornecedores e prestadores de serviços “[...] a própria contratação do consultor pela Rede que, hoje, está visitando as oficinas, e se fosse um particular de fora tu jamais iria botar um consultor dentro da empresa [...] e um auxílio na parte de cobranças que é um escritório de advocacia que faz essas cobranças perdidas.” (Red8, grupos focais).

Uma segunda explicação é oferecida pela teoria quando fala-se do *bonding social capital* e do *bridging social capital*. O capital social de conexão (*bonding social capital*), é caracterizado por fortes relações de ajuda mútua no contexto local e altos níveis de participação na vida comunitária. Encontra-se, principalmente, no relacionamento das pessoas com suas próprias famílias e com outros indivíduos ou grupos com interesses comuns (**como nas Redes de Cooperação**) ou moradores da mesma comunidade. Este tipo de capital social “caracteriza-se por ocorrer entre pessoas de alguma forma ‘semelhantes’. Apesar de não

necessariamente desconsiderar os ‘diferentes’, o capital social de conexão pode excluí-los dos ‘clubes’ ou ‘círculos de confiança’” (NEUMANN e NEUMANN, 2004, p. 49).

Contudo, este suporte mútuo pode ficar limitado a quem está inserido na comunidade e pode não se estender a grupos minoritários dentro e fora do espaço local. Redes assim constituídas (entre indivíduos similares) não permitem que a comunidade rompa suas próprias fronteiras, embora essa ruptura seja fundamental para a construção de metas comuns e confiança entre seus membros. Dessa forma, as redes devem se ampliar para criar ligações com outras comunidades semelhantes e assim ampliar o alcance de suas ações, ou seja, capital social de ponte (*bridging social capital*) (MARTELETO e SILVA, 2004). Este tipo de capital social se desenvolve entre pessoas de grupos diferentes, como por exemplo, em raça, geração, gênero, religião ou preferência política, surgindo quando as pessoas “ultrapassam as fronteiras geográficas, sociais e culturais” (NEUMANN e NEUMANN, 2004, p. 49). Isto pode explicar a existência e a relevância das pessoas situadas fora da Rede dos associados.

A figura 11 apresenta, também, o resultado do posicionamento dos indivíduos centrais na AutoRede. Os atores que atingiram centralidade de grau de entrada (receptividade) acima de 4,0 (escala de 0 a 8,0) estão destacados por um círculo laranja, sendo os atores Red1A e Red5 os que atingiram a pontuação máxima, recebendo o maior número de laços dos outros associados, o que indica seu prestígio.

No que tange à centralidade de grau de saída, a Red23A citou somente associados da Rede em seu cartão gerador de nomes. Em contrapartida, este empresário foi citado por somente um associado, o que parece indicar que este tem conseguido se utilizar da Rede para o desenvolvimento de seu negócio, mas tem contribuído pouco para o desenvolvimento do negócio dos demais associados. As Red15 e Red22 citaram cinco associados. Isto indica que estes empresários têm buscado apoio em suas relações com a AutoRede, confirmando a expansividade que eles têm. Já a Red24, citou e foi citada por cinco associados, mostrando que ela busca apoio em sua relação com os associados da Rede e é buscada por outros associados. Realizando uma análise dos índices de centralidade de grau de entrada e saída da rede, 23,07% e 15,09% respectivamente, percebe-se que, apesar da existência de alguns atores centrais, não há uma centralização e sim uma distribuição do apoio para o desenvolvimento do negócio das empresas associadas.

Ao analisar-se a centralidade de Bonacich (defende que a centralidade de cada ator é uma função relacionada à quantidade de conexões de cada ator e de quantas conexões os atores próximos a ele possuem; quanto menores forem as conexões dos atores próximos,

maior será o poder do ator) os atores que apresentaram as maiores pontuações foram a Red16A, a Red22 e a Red23A, sendo este último o que apresentou a pontuação máxima, de 138,278. Estes atores são aqueles que estão conectados aos indivíduos com menos conexões, tornando-os poderosos. Quanto menos conexões os atores tiverem ao redor de um ator focal, ele é o mais poderoso, pois são dependentes do ator focal.

Os atores Red5, Red12B e Red1A são os que apresentam os mais elevados índices de centralidade de proximidade, significando que são os atores mais acessíveis aos demais integrantes da rede. Estes atores estão marcados com um círculo na cor rosa. A Red5 foi o que atingiu a pontuação máxima de 20,80 (escala de 3,7 a 20,8).

Quanto à centralidade de intermediação, os atores que atingiram os valores mais elevados (escala de 0 a 44,083) estão destacados por um círculo cinza, sendo o empresário Red13B o que atingiu a pontuação máxima. Estes são os empresários que mais servem como pontes para que atores não adjacentes da rede possam se conectar através deles. É importante notar que o índice de centralização da rede ficou em 5,92%, indicando que há uma intermediação não-centralizada.

Com o intuito de sintetizar os resultados encontrados na rede de apoio ou influência da rede dos associados, foi construída a tabela 8, que apresenta os índices de centralidade.

Tabela 8 – Síntese dos resultados da rede de apoio ou influência da AutoRede

Ator	Centralidade de grau de entrada (prestígio)	Centralidade de grau de saída (expansividade)	Centralidade de Bonacich	Centralidade de proximidade	Centralidade de intermediação
Red1A	8,00			15,294	38,000
Red2	7,00				
Red5	8,00			20,800	
Red8	5,00				
Red12B				15,951	
Red13B	7,00				44,083
Red15		5,00			
Red16A			81,556		
Red19		4,00			
Red22		5,00	87,479		
Red23A		6,00	137,278		
Red24	5,00	5,00			40,500

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Analisando a tabela 8, é possível perceber a importância dos atores Red1A e Red24 para a rede de apoio ou influência. Nota-se que estes atores possuem os maiores índices de centralidade em três das cinco medidas vistas. Ambos já pertenceram à diretoria da AutoRede.

4.2.2 Rede de amizade

4.2.2.1 A Rede Geral

No questionário sobre amizade, os 24 empresários foram solicitados a citar os nomes daquelas pessoas que são contatos relacionados ao seu negócio e que consideram amigos. O espaço disponível permitia a listagem ilimitada de pessoas. A figura 12 traz a estrutura geral da rede de amizade dos atores pesquisados. Os triângulos em laranja são os empresários pertencentes à AutoRede e os círculos em azul as pessoas externas à mesma.

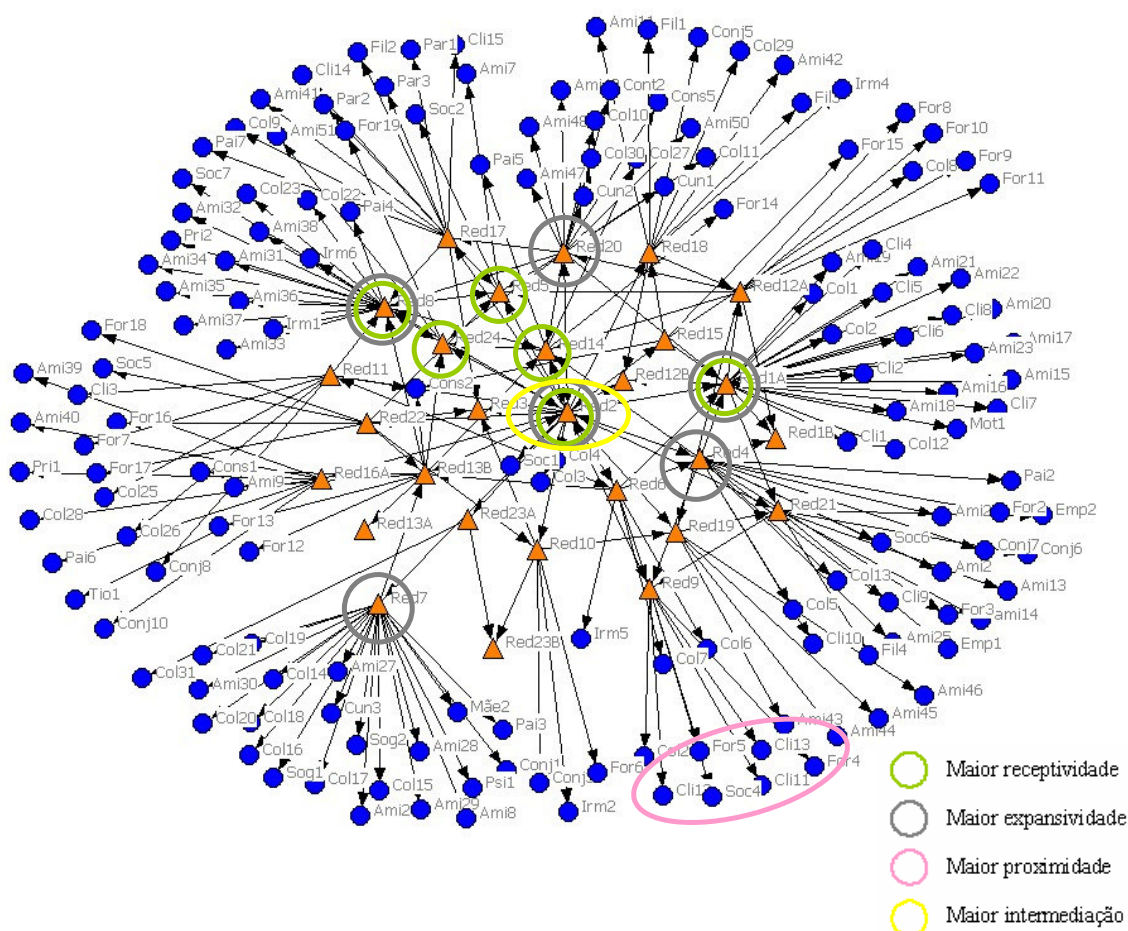


Figura 12 – Representação gráfica da rede geral de amizade com identificações dos atores centrais

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Ao se observar a configuração da rede de amizade, é possível verificar que não existem sub-redes, ou seja, grupos de pessoas formando redes isoladas. É importante observar, todavia, que, assim como na rede de apoio, a maioria dos atores são periféricos. Isto

indica que rede de amizade destes empresários está concentrada fora da AutoRede. Este dado pode ser confirmado com o cálculo da quantidade das pessoas pertencentes à Rede que são citadas sobre a quantidade total de pessoas citadas (centralidade de grau de entrada) na rede geral. Das 244 citações, 86 citações referem-se a associados da AutoRede, isto indica que 35,2% das pessoas que são consideradas amigas estão dentro da Rede e 64,8% estão fora dela.

A rede de amizade possui um tamanho de 33.672 relações potenciais, das quais 244 são relações estabelecidas, alcançando uma densidade de 0,0072 para rede. O número, quando analisado de forma absoluta, retrata uma baixa densidade, pois apenas 0,72% do potencial das relações estão sendo utilizadas. Isto pode ser explicado pela alta diversidade das pessoas que compõem a rede dos empresários, na sua maioria externas ao ambiente da AutoRede, como é possível observar pela posição periférica das pessoas citadas (círculos em azul). É importante notar que as redes de apoio (figura 11) e amizade (figura 12) possuem configurações semelhantes, isto é, concentração de atores situados na periferia da rede.

A figura 12 também apresenta o resultado do posicionamento dos indivíduos centrais na rede de relações dos empresários da AutoRede. Os atores que atingiram centralidade de grau de entrada (receptividade) acima de 4,0 (escala de 1,0 a 8,0) estão destacados por um círculo verde, sendo os atores Red2 e Red8 aqueles que atingiram pontuação máxima. Ambos ocuparam cargos na diretoria, o que confirma a acessibilidade destas pessoas aos empresários associados. No que tange à centralidade de grau de saída, os atores com maior expansividade, isto é, aqueles que atingiram pontuação acima de 13 (escala de 0 a 26), foram destacados por um círculo cinza, sendo o ator Red2 o que conquistou pontuação máxima. Quatro dos seis empresários com maior expansividade ocupam ou ocuparam cargos na diretoria da Rede. Além disto, estes seis empresários são aqueles que mais buscam apoio nas suas relações, confirmando a expansividade que eles têm. Realizando uma análise dos índices de centralidade de grau de entrada e saída da rede, 3,67% e 13,55% respectivamente, percebe-se que, apesar da existência de alguns atores centrais, não há uma centralização e sim uma distribuição da amizade nesta rede. Isto é, vários atores são considerados amigos, não ocorrendo centralização de amizade em poucos atores.

A figura 12 mostra, ainda, que os atores com maior centralidade de proximidade, que estão marcados com uma elipse rosa, são atores externos à AutoRede e aqueles indicados pela Red9. É importante destacar, também, que esta medida não se mostrou relevante nesta rede, pois há uma diferença muito pequena entre as medidas de centralidade dos atores, sendo a

mínima de 0,595 e a máxima de 0,613 (apresentada pelos atores Soc4, For4, For5, Cli11, Cli12, Cli13 e Col24), com média de 0,599.

Quanto à centralidade de intermediação, o empresário que atingiu o valor máximo (escala de 0 a 2003,333) está destacado por um círculo amarelo, sendo o empresário Red2 aquele que mais serve como ponte para que atores não adjacentes da rede possam se conectar através dele. Este empresário detém poder, pois vários outros atores da rede dependem dele para fazer conexões com outros, demonstrando que o mesmo possui a capacidade de interrupção das relações entre pares de atores. É importante notar, no entanto, que o índice de centralização **da rede** ficou em 5,95%, isto é, há uma intermediação pouco centralizada, não havendo significativa capacidade de interrupção na ligação entre pares de atores.

4.2.2.2 A Rede dos Associados

A figura 13 traz a estrutura da rede de amizade dos empresários pesquisados. Ao se observar a configuração da variável amizade, é possível verificar que todos os atores estão, por um ou mais laços, conectados. Há dois empresários que possuem somente uma relação e, destes, um não respondeu o questionário.

A rede de amizade possui um tamanho de 756 relações potenciais, das quais 86 são relações efetivas, dando uma densidade de 0,1138 para rede, ou seja, 11,38%. Isto revela um amplo e concreto potencial de relações de amizade a serem exploradas pelos integrantes da Rede. Por outro lado, se compararmos com a densidade de outras variáveis nesta pesquisa (rede de apoio ou influência e rede de confiança, por exemplo), ou mesmo aos resultados de outras pesquisas analisadas (MARINHO DA SILVA, 2003; RÉGIS, 2005; RIBEIRO, 2006), podemos considerar tal número como moderado.

Um fato fundamental a ser observado é que os empresários consideram-se mais amigos do que apoiadores do negócio. Esta constatação é relevante dada à motivação para a formação das Redes de Cooperação, que é a de oferecer melhores condições para as empresas de pequeno porte competirem no mercado atual.

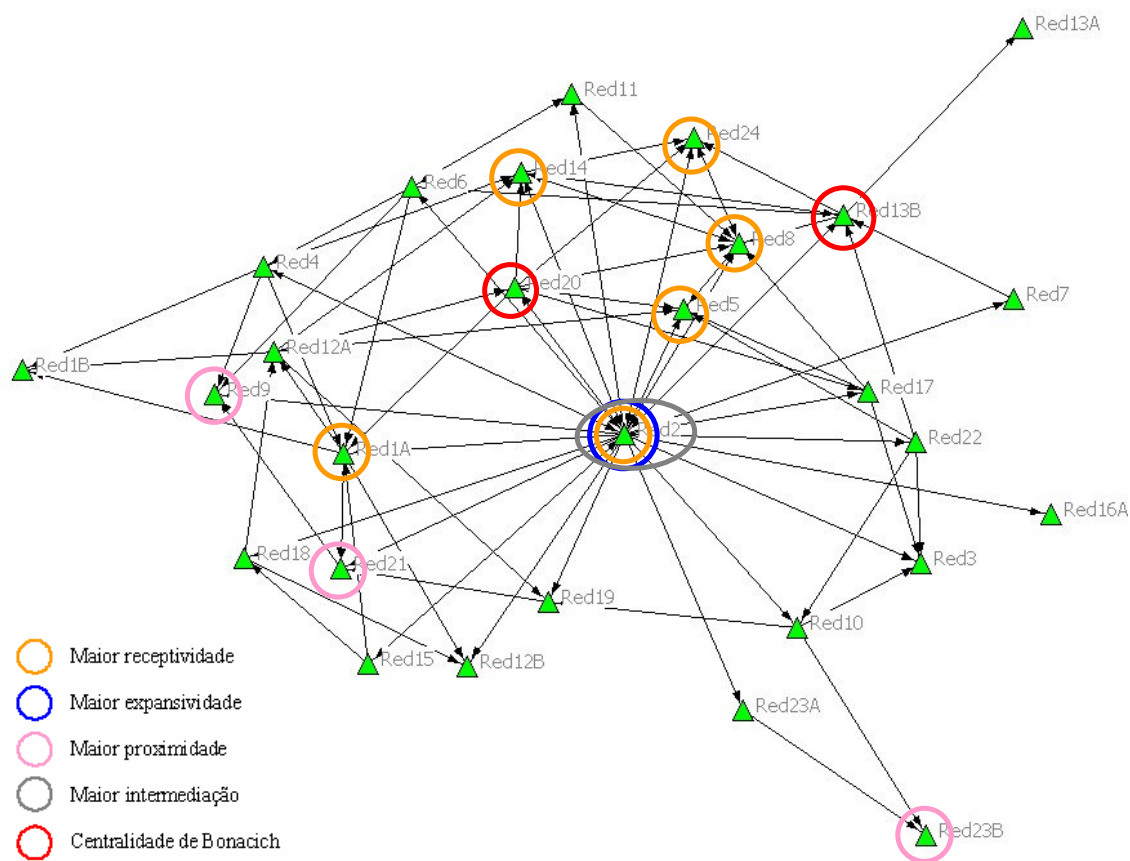


Figura 13 – Representação gráfica da rede de amizade com identificações dos atores centrais na rede dos associados

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os atores que atingiram centralidade de grau de entrada (receptividade) acima de 4,0 (escala de 1,0 a 8,0) estão destacados por um círculo laranja, sendo os atores Red2 e Red8 aqueles que atingiram a pontuação máxima, isto é, são os associados que recebem o maior número de laços dos outros associados, indicando seu prestígio e seu reconhecimento pelos demais associados como sendo amigos. Estes dois empresários obtiveram 29,63% das citações possíveis, ou seja, foram citados por 1 entre cada 3 empresários como sendo amigos. É importante notar que, assim como na rede de apoio ou influência, na rede de amizade os empresários que apresentaram maior centralidade de grau de entrada foram em número de seis. Destes, cinco se repetiram nas duas variáveis (apoio ou influência e amizade) analisadas. Isto significa que estes empresários são considerados pelos demais integrantes da Rede tanto **apoiadores** importantes para o desenvolvimento de seus negócios, quanto **amigos**.

No que diz respeito à centralidade de grau de saída, pode-se observar que a Red2 citou 23 dos 28 associados como seus amigos e este empresário foi citado por oito associados (maior centralidade de grau de entrada), o que indica que é o ator mais receptivo e mais expansivo da Rede, indicado uma alta possibilidade de troca com muitos outros empresários e também de fazer os outros associados conscientes de seus pontos de vista, uma vez que possui acesso a maioria deles. Outro dado importante é que 50% dos empresários possuem uma centralidade de grau de entrada maior do que de saída. Isto indica que consideram menos associados como amigos do que são considerados amigos pelos demais associados. Realizando uma análise do índice de centralidade de grau de entrada, de 18,93%, verifica-se que há uma distribuição do prestígio. Prestígio pode ser entendido como a importância social de um ator (HANNEMAN, 2001). Sendo assim, quando fala-se de amizade, não há uma centralização do prestígio, sendo vários atores socialmente importantes na variável amizade.

Já em relação à centralidade de grau de saída da rede dos associados, de 76,54%, percebe-se a importância dos empresários com maior expansividade. Estes empresários, dos quais dois pertencem ou pertenceram à diretoria da AutoRede, são menos dependentes dos demais integrantes da Rede, possuem acesso aos recursos e são capazes de obter mais recursos da rede como um todo. Estes empresários fazem um papel de negociadores nas trocas entre os outros e, de certa forma, possuem maior poder, pois são capazes de fazer mais integrantes da AutoRede conscientes de suas idéias, pois a expansividade denota a acessibilidade do ator.

Ao se calcular a centralidade de Bonacich, obteve-se que os empresários com maior índice são a Red13B e Red20. A figura 13 também mostra que empresários distintos (Red9, Red21 e Red23B) daqueles encontrados na rede de amizade, aparecem quando se calcula a centralidade de proximidade. A centralidade de proximidade de um ator se mede pelo número mínimo de passos que ele deve realizar para entrar em contato ou para ser contatado por outros atores da rede. Quão mais central for um ator, mais ele está próximo dos outros, e mais rapidamente ele interage com eles (MARINHO DA SILVA, 2003). Isto significa que os empresários assinalados, mesmo possuindo menos laços diretos (que são medidos pela centralidade de grau de entrada e saída) com os demais empresários, precisam percorrer uma distância menor para acessar todos os demais integrantes da AutoRede.

Quanto à centralidade de intermediação, o empresário que atingiu o valor máximo (escala de 0 a 298,833) está destacado por um círculo cinza, sendo o associado Red2. Este empresário foi o que mais serviu como ponte. É importante notar, ainda, que o índice de

centralização da rede ficou em 40,95%, indicando significativa intermediação, isto é, o ator Red2, neste caso, tem acentuada capacidade de interrupção na ligação entre pares de atores.

Objetivando sintetizar os resultados encontrados na rede de amizade, foi construída a tabela 9 que apresenta os atores centrais desta variável.

Tabela 9 – Síntese dos resultados da rede de amizade da AutoRede

Ator	Centralidade de grau de entrada (prestígio)	Centralidade de grau de saída (expansividade)	Centralidade de Bonacich	Centralidade de proximidade	Centralidade de intermediação
Red1A	5,00	24,00			
Red2	8,00	26,00			298,833
Red4		17,00			
Red5	6,00				
Red7		22,00			
Red8	8,00	18,00			
Red9				11,250	
Red13B			10,429		
Red14	6,00				
Red20		18,00	10,758		
Red21				10,189	
Red23B				9,507	
Red24	5,00				

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os dados da tabela 9 mostram a saliência do ator Red2 para a rede de amizade. Este ator é, juntamente com a Red8, aquele que obteve o maior número de citações de outros associados como sendo “amigo” (centralidade de grau de entrada). É, também, o ator mais expansivo e aquele com maior capacidade de interrupção na relação entre dois outros associados (centralidade de intermediação). É relevante apontar que o ator Red2 obteve os maiores índices de centralidade em três das cinco medidas analisadas.

4.2.3 Rede de Informação

4.2.3.1 A Rede Geral

No questionário sobre informação, os 24 empresários foram solicitados a citar os nomes daquelas pessoas que foram suas melhores fontes de informação sobre o que está ocorrendo no ramo de serviços de reparação automotiva nos últimos seis meses. O espaço disponível permitia a listagem ilimitada de pessoas.

A figura 14 traz a estrutura geral da rede de informação dos atores participantes da pesquisa. Os triângulos em laranja são os empresários pertencentes à AutoRede e os círculos em azul as pessoas externas à mesma. Ao se observar a configuração da rede de informação, é possível verificar que não existem sub-redes.

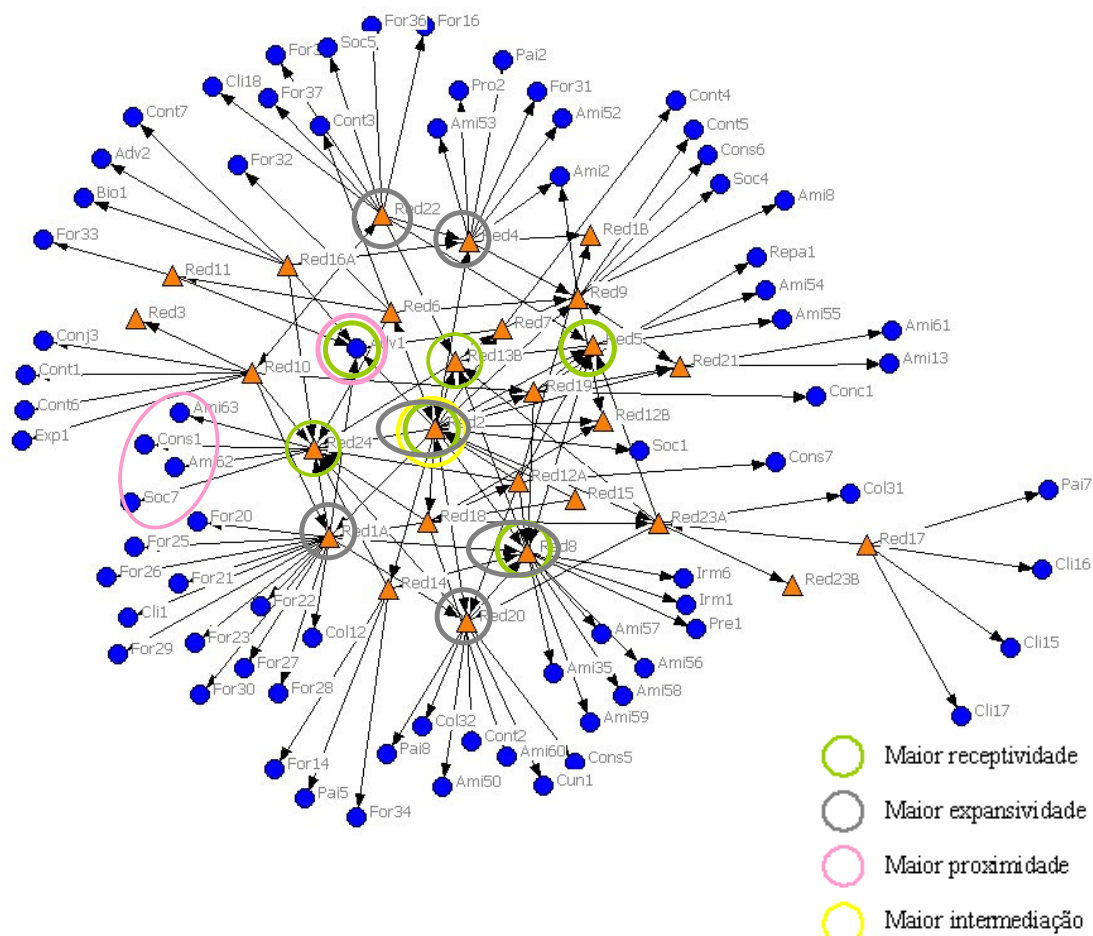


Figura 14 – Representação gráfica da rede geral de informação com identificações dos atores centrais

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

É importante observar, todavia, que, assim como nas variáveis anteriores, há um grande número de atores periféricos. Contudo, esta rede possui um **maior equilíbrio entre pessoas consideradas fonte de informação situadas dentro ou fora da AutoRede**. Isto indica que a rede de informações destes empresários é tanto interna quanto externa, mas, sobretudo, que a **AutoRede tem sido utilizada mais como fonte de informação**. Este dado pode ser confirmado com o cálculo da quantidade das pessoas pertencentes à Rede que são citadas sobre a quantidade total de pessoas citadas (centralidade de grau de entrada) na rede

geral. Das 159 citações, 78 citações referem-se a associados da AutoRede, isto indica que 49,1% das pessoas que são consideradas fonte de informação estão dentro da Rede e 50,9% estão fora da mesma.

A rede de informação possui um tamanho de 10.302 relações potenciais, das quais 159 são relações efetivas, alcançando uma densidade de 0,0154 para rede. O número, quando analisado de forma absoluta, retrata uma baixa densidade, pois apenas 1,54% do potencial das relações estão sendo utilizadas para a troca de informação.

A figura 14 apresenta o resultado do posicionamento dos indivíduos centrais na rede dos empresários da AutoRede. Os atores que atingiram centralidade de grau de entrada (receptividade) acima de 5,0 (escala de 0 a 10,0) estão destacados por um círculo verde, sendo o ator Red24 o que atingiu a pontuação máxima. Chama a atenção, que, novamente, somente um dos atores internos à AutoRede não ocupa ou ocupou cargo na diretoria. Este dado reafirma a acessibilidade destas pessoas aos empresários associados. É fundamental notar, também, que um dos atores cuja centralidade de grau de entrada foi relevante, de 6,0 (considerando a escala de 0 a 10,0, este ator foi citado por seis pessoas), é externo, sendo este o escritório de advocacia contratado para a realização das cobranças a clientes das empresas pertencentes à Rede. Este dado revela a importância da prestação deste tipo de serviço para as empresas de pequeno porte e a relevância que este tipo de profissional acaba tendo como detentor/fornecedor de informações para estas empresas.

No que se refere à centralidade de grau de saída, os atores com maior expansividade, isto é, aqueles que atingiram pontuação acima de 9 (escala de 0 a 18), foram destacados por um círculo cinza, sendo o ator Red2, assim como na rede de amizade, o que conquistou pontuação máxima. Quatro dos seis empresários com maior expansividade ocupam ou ocuparam cargos na diretoria da Rede. Estes seis empresários são aqueles que mais estabeleceram ligações com outros atores do grupo, confirmando a expansividade que eles têm. Ao se analisar os índices de centralidade de grau de entrada e saída da rede, de 8,44% e 16,44% respectivamente, percebe-se que, apesar da existência de alguns atores centrais, não há uma centralização e sim uma distribuição do poder, isto é, não há, de forma geral, uma monopolização da informação.

A figura 14 também mostra que os atores com maior centralidade de proximidade, que estão marcados com uma elipse rosa, são atores externos à AutoRede e aqueles indicados pela Red24, além do Adv1. Novamente destaca-se o fato desta medida não se mostrar relevante nesta rede, pois há uma diferença muito pequena entre as medidas de centralidade dos atores,

sendo a mínima de 0,980 e a máxima de 1,216 (apresentada pelo ator Adv1) com média de 1,122.

Quanto à centralidade de intermediação, o empresário que atingiu o valor máximo (escala de 0 a 583,167) está destacado por um círculo amarelo, sendo o empresário Red2, assim como na rede de amizade, aquele que mais serve como ponte para que atores não adjacentes da rede possam se conectar através dele. Este empresário detém poder, pois vários outros atores da rede dependem dele para fazer conexões com outras pessoas, isto é, para acessar uma informação que, a princípio, deveria estar disponível a todos. É importante notar, no entanto, que o índice de centralização da rede ficou em 5,61%, indicando que há uma intermediação descentralizada quando considerada a rede com um todo.

4.2.3.2 A Rede dos Associados

A figura 15 traz a estrutura da rede de informação dos empresários pesquisados. Ao se observar a configuração da rede de informação, é possível verificar que todos os atores estão, por um ou mais laços, conectados. Há quatro empresários que possuem somente uma relação e, destes, um não respondeu o questionário.

A rede de informação possui um tamanho de 702 relações potenciais, das quais 78 são relações efetivas, dando uma densidade de 0,1111 para rede. O número, se analisado de forma absoluta, retrata uma densidade moderada, de 11,11%, ainda mais se considerado o tempo de existência da rede, de quatro anos. É fundamental notar, no entanto, que **os empresários consideram-se mais amigos do que apoiadores do negócio ou fontes de informação.**

Os atores que atingiram centralidade de grau de entrada (receptividade) acima de 5,0 (escala de 0 a 10,0) estão destacados por um círculo laranja, sendo o ator Red24 o que atingiu a pontuação máxima, isto é, é o associado que recebe o maior número de laços dos outros associados da AutoRede, indicando seu prestígio e seu reconhecimento pelos demais associados como fonte de informação. Este empresário obteve 38,5% das citações possíveis. É importante notar que novamente repete-se a maioria dos atores que já apresentaram centralidade de grau de entrada superior nas variáveis anteriormente analisadas. Dos 07 atores que aparecem nesta posição, quatro aparecem nas três variáveis anteriores, sendo os atores **Red2, Red5, Red8 e Red24**. Isto significa que estes empresários são considerados pelos

troca e o processamento de informações, bem como aumentar a comunicação entre os integrantes da AutoRede.

Além disso, parece ser possível inferir que o empresário Red24 obtém outros benefícios por sua participação na Rede, como amizade ou credibilidade, por exemplo, não sendo estes diretamente vinculados à troca de informação. Isto também ocorre em menor proporção com os atores Red5, Red8 e Red13B.

Realizando uma análise do índice de centralidade de grau de entrada da rede, que resultou em 28,40%, verifica-se que há uma distribuição do prestígio quando se trata de apontar os empresários que servem como fonte de informação, mas menos desigual do que de amizade. Já em relação à centralidade de grau de saída, 52,36%, percebe-se a importância do empresário Red2, com maior expansividade, para a variável informação. Este empresário, de certa forma, possui maior poder.

A medida de centralidade de Bonacich teve como empresários que atingiram maior pontuação a Red2, a Red12A e a Red15. A figura 15 também mostra que são os empresários Red24, Red13B e Red7 os mais acessíveis aos demais integrantes da rede, possuindo os maiores índices de centralidade de proximidade.

Quanto à centralidade de intermediação, o empresário que atingiu o valor máximo (escala de 0 a 156) está destacado por um círculo cinza, sendo o associado Red2. Este é o empresário que, assim como na rede de amizade, o que mais serve como ponte. É importante notar que o índice de centralização da rede ficou em 22,63%, indicando que há uma pequena quantidade de intermediação, isto é, a informação possui uma fluidez considerável, não precisando fortemente de atores que intermediem a troca de informações entre outros dois atores da rede.

Com vistas a sintetizar os resultados encontrados na rede de informação, foi construída a tabela 10, que apresenta os índices dos atores centrais nesta variável.

Tabela 10 – Síntese dos resultados da rede de informação da AutoRede

Ator	Centralidade de grau de entrada (prestígio)	Centralidade de grau de saída (expansividade)	Centralidade de Bonacich	Centralidade de proximidade	Centralidade de intermediação
Red1A		16,00			
Red2	6,00	16,00	89,353		156,000
Red4		11,00			
Red5	6,00				
Red7				10,117	
Red8	7,00	11,00			

continuação

Red12A			83,375		
Red13B	6,00			10,526	
Red15			78,154		
Red20		10,00			
Red22		10,00			
Red24	10,00			11,872	
Adv1	6,00				

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os dados da tabela mostram a relevância do ator Red2 para a rede de informação, aparecendo como ator central em 4 das 5 medidas de centralidade. Também destacam-se os atores Red8, Red13B e Red24. Os atores Red2, Red8 e Red24 já pertenceram à diretoria da AutoRede. O ator Red13B, pela observação das reuniões da Rede, é um empresário estimado pelos demais. Normalmente faz colocações ponderadas, que são aceitas e respeitadas pelos demais associados. Outro fato relevante é que estes quatro empresários já possuem histórico de associativismo anterior à formação da AutoRede.

Para a rede de informação, o ator Adv1 também ocupa papel de destaque. Este fato pode ser justificado pelo fato das empresas serem de pequeno e médio porte e não possuírem pessoal especializado para o fornecimento de informações ou de tratativas jurídicas necessárias à gestão do negócio. Isto pode ser confirmado pela evocação de um empresário quando da realização dos grupos focais:

[...] e um auxílio na parte de cobranças que é um escritório de advocacia que faz essas cobranças perdidas, vamos dizer assim, pra nós está perdida, mas... Então a própria organização, organização das empresas, nesse ponto de como cobrar um cliente, como tu amarrar um serviço, como não deixar margem pra pessoa ficar te devendo, não fazer um acerto apropriado né, pagamento apropriado (Red8).

4.2.4 Rede de Confiança

4.2.4.1 A Rede Geral

No questionário sobre confiança, os 24 empresários foram solicitados a citar os nomes daquelas pessoas que têm sido fonte honesta de ajuda em seus projetos profissionais e com as quais ele se sente apto a assumir riscos sem temer consequências negativas. O foco deste questionário está nas pessoas de seu ambiente de negócio nas quais ele **pode confiar**,

considerando os últimos seis meses. O espaço disponível permitia a listagem ilimitada de pessoas.

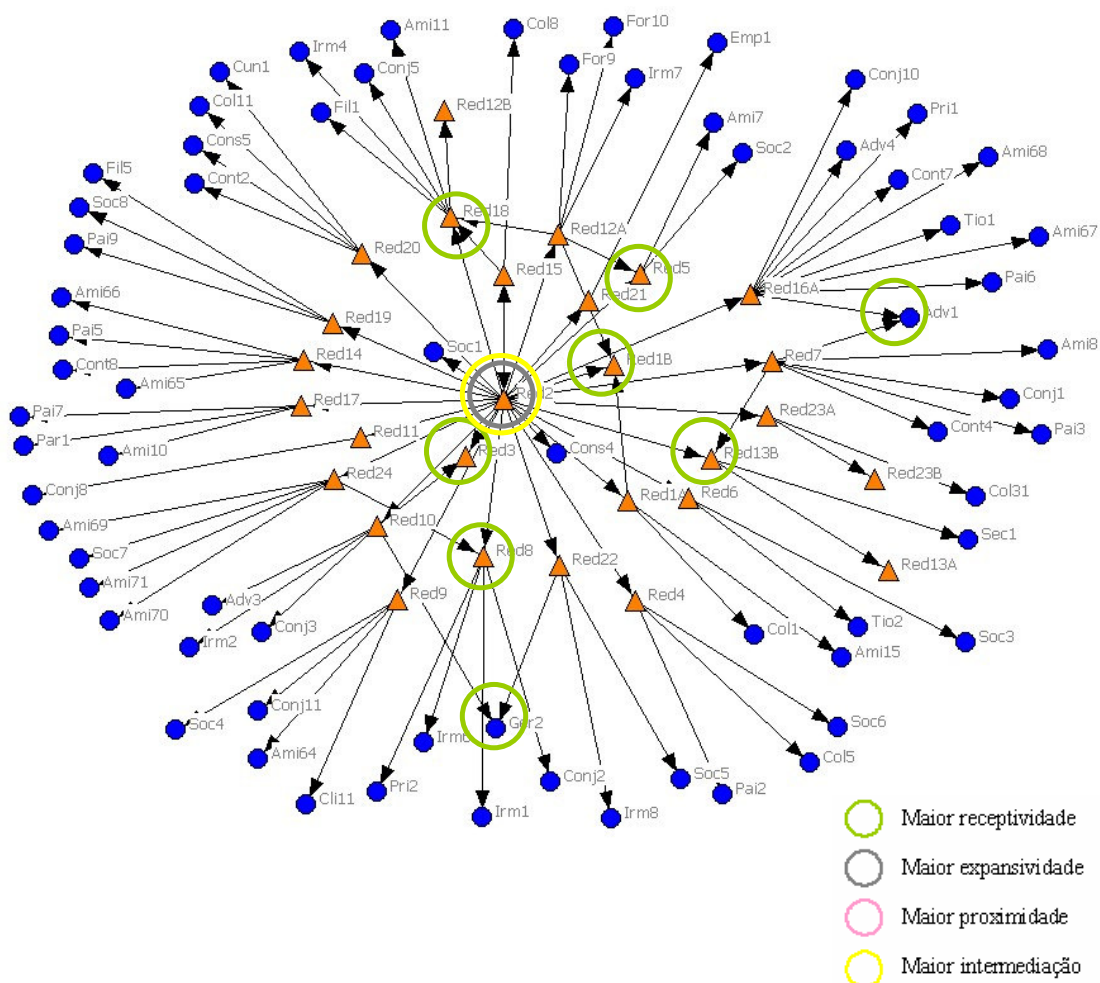


Figura 16 – Representação gráfica da rede geral de confiança com identificações dos atores centrais

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A figura 16 traz a estrutura geral da rede de confiança dos atores participantes da pesquisa. Os triângulos em laranja são os empresários pertencentes à AutoRede e os círculos em azul as pessoas externas à mesma. Ao se observar a configuração da rede de confiança, é possível verificar que não existem sub-redes. É importante observar, todavia, que, assim como nas variáveis anteriores, há um grande número de atores periféricos. Contudo, esta rede possui o maior desequilíbrio entre pessoas consideradas confiáveis situadas dentro ou fora da AutoRede. Isto indica que a rede de confiança está concentrada externamente. Das quatro variáveis apresentadas, esta é a que mais possui atores situados fora da AutoRede, indicando

que **a confiança é o conteúdo menos transacionado na mesma**. Este dado pode ser confirmado com o cálculo da quantidade das pessoas pertencentes à Rede que são citadas sobre a quantidade total de pessoas citadas (centralidade de grau de entrada) na rede geral. Das 106 citações, 36 citações referem-se a associados da AutoRede, isto indica que 34% das pessoas que são consideradas confiáveis estão dentro da Rede e 66% estão fora dela.

A rede de confiança possui um tamanho de 9.120 relações potenciais, das quais 106 são relações estabelecidas, alcançando uma densidade de 0,0116 para rede. O número mostra uma baixa densidade, pois apenas 1,16% das relações transacionam confiança. Quando comparada às variáveis apoio, amizade e informação, é possível notar que as quatro possuem configurações semelhantes, isto é, concentração de atores situados na periferia da rede, com destaque desta característica para a variável em questão.

Chama atenção a grande dispersão das relações de confiança, ou seja, em um total de 96 pessoas citadas, estabeleceram-se 106 relações. Isto indica que os associados confiam em pessoas diferentes, não-convergentes e fortemente situadas fora da Rede. Esta afirmação pode ser confirmada, ainda, pela centralidade de grau de entrada, índice apresentado abaixo.

Os atores que atingiram centralidade de grau de entrada (receptividade) acima de 1,5 (escala de 0 a 3,0) estão destacados por um círculo verde, sendo os atores Red1B e Red18 os que atingiram a pontuação máxima, isto é, os atores mais confiáveis possuem a confiança de três associados cada, um número extremamente baixo. **Tem destaque nesta rede, ao contrário das anteriores, que atores mais confiáveis não estão situados na diretoria da AutoRede.** Os dois mais citados não pertencem a esta gestão e nem a anterior. Além disso, outros dois, que obtiveram duas citações, também nunca ocuparam cargos de diretoria. E dois atores estão situados fora da Rede, sendo um, o escritório de advocacia contratado para a realização das cobranças a clientes e outro, um gerente de banco.

A questão da dispersão pode ser confirmada, ainda, quando analisados os índices de centralidade de grau de entrada e saída da rede, 2,48% e 26,48%, respectivamente. No caso da rede de confiança, percebe-se uma disparidade acentuada nos indicadores, demonstrando que há uma concentração maior em atores expansivos e que, por isso, acabam influenciando mais outros atores da rede. Em contrapartida, os indicadores apontam que há uma distribuição da confiança, ou seja, vários atores são considerados confiáveis pelos associados.

No que se refere à centralidade de grau de saída, o ator com maior expansividade (círculo cinza), isto é, aquele que atingiu pontuação acima de 13 (escala de 0 a 26), é o ator

Red2, que assim como nas variáveis amizade e informação, conquistou pontuação máxima. O índice de centralidade de proximidade ficou equilibrado (mínimo 1,053 e máximo de 1,087), demonstrando que os atores estão de uma forma geral acessíveis, assim como aconteceu nas variáveis anteriormente analisadas. Como nesta rede esta medida não teve atores em destaque (os índices mostraram-se muito próximos), não foi considerada como relevante e retirada da figura 16. Quanto à centralidade de intermediação, o empresário que atingiu o valor máximo (escala de 0 a 87) está destacado por um círculo amarelo, sendo o empresário Red2, que assim como nas variáveis amizade e informação, aquele que mais serviu como ponte. É importante notar, no entanto, que o índice de centralização da rede ficou em 0,96%, ou seja, praticamente não há intermediação.

4.2.4.2 A Rede dos Associados

A figura 17 traz a estrutura da rede de confiança dos empresários pesquisados. Ao se observar a configuração desta rede, é possível verificar que todos os atores estão, por um ou mais laços, conectados. O que se destaca, no entanto, é que, diferentemente das redes anteriores, 15 atores estão conectados somente por 01 laço.

A rede de confiança possui um tamanho de 756 relações potenciais, das quais 36 são relações efetivas, dando uma densidade de 0,0476 para rede. O número, se analisado de forma absoluta, retrata uma baixa densidade, pois apenas 4,76% do potencial da rede está sendo utilizado. Isto revela um amplo e concreto potencial para estabelecimento de relações de confiança a serem exploradas pelos integrantes da AutoRede. **É fundamental notar que os empresários se consideram primeiramente amigos, em seguida fontes de informação, depois apoiadores de negócio e, por fim, confiáveis.**

Os atores que atingiram centralidade de grau de entrada (receptividade) acima de 1,5 (escala de 0 a 3,0) estão destacados por um círculo laranja, sendo os atores Red1B e Red18 os que atingiram a pontuação máxima. Isto indica serem estes os associados que recebem o maior número de laços dos outros associados da Rede, indicando seu prestígio e seu reconhecimento pelos demais associados como sendo confiáveis. É fundamental apontar, contudo, que estes atores, apesar de serem os mais citados, possuem somente 11,11% das citações possíveis, indicando ser a confiança um elemento pouco transacionado na AutoRede.

Além disso, 22 empresários receberam somente uma indicação, ou seja, 3,70% das citações possíveis, confirmando a afirmação anterior.

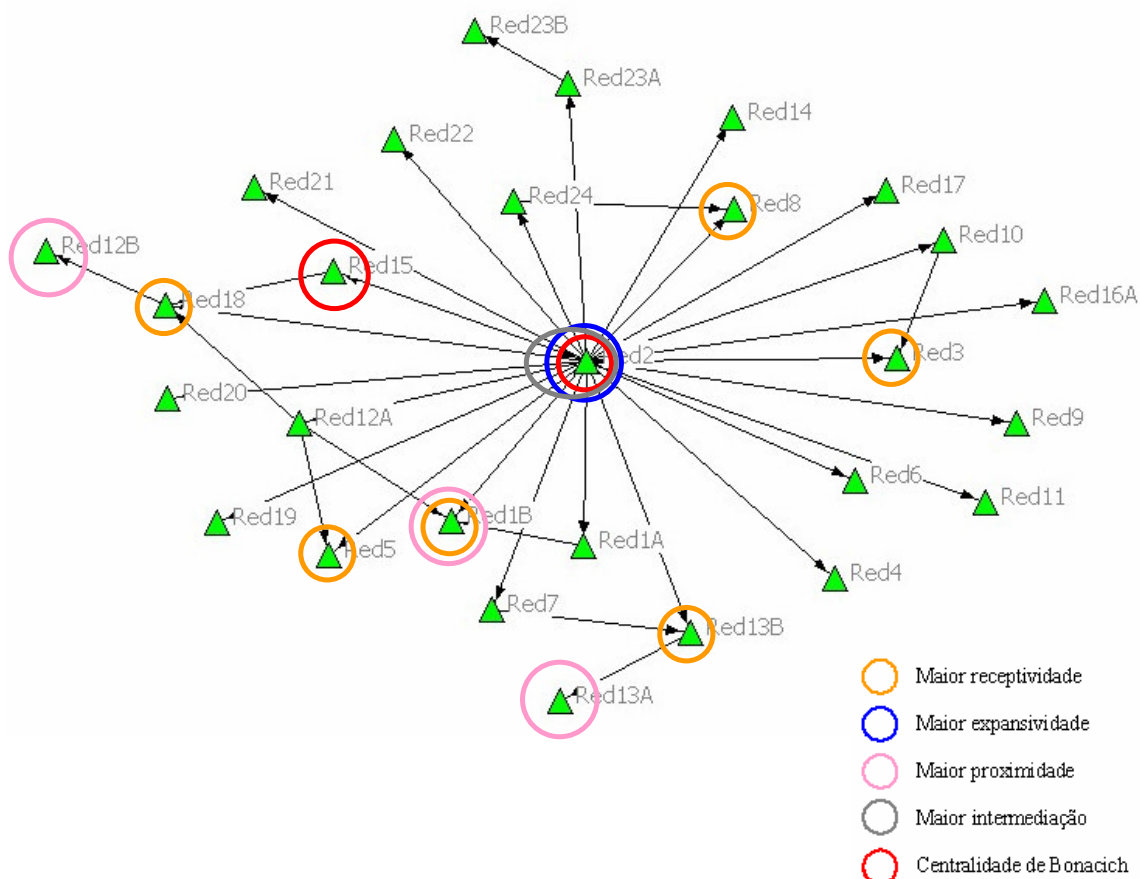


Figura 17 – Representação gráfica da rede de confiança com identificações dos atores centrais na rede dos associados

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Analisando o índice de centralidade de grau de saída, o ator que possui expansividade acima de 12 (escala de 0 a 24,0) está destacado por um círculo azul, sendo possível observar que a Red2 citou 24 associados como confiáveis, isto é, todas as empresas participantes da AutoRede. Realizando uma análise do índice de centralidade de grau de entrada, de 6,58%, verifica-se que há uma distribuição do prestígio, isto é, vários atores foram considerados confiáveis, não ficando as indicações concentradas. Já em relação à centralidade de grau de saída, de 87,24%, percebe-se a importância do empresário Red2, com maior expansividade, para esta rede. Este empresário é menos dependente dos demais integrantes da rede e é capaz de obter mais recursos dela. Este empresário, de certa forma, possui maior poder. Segundo Hanneman (2001), atores que têm mais laços com outros atores podem ter vantagens nas suas posições. Pelo fato de terem muitos laços, podem ter formas alternativas para satisfazer suas necessidades e, portanto estão menos dependentes de outros indivíduos. Além disso, são

muitas vezes os terceiros e os negociadores nas trocas entre outros e são capazes de se beneficiarem desta corretagem. Atores que têm elevado grau de saída têm a possibilidade de troca com muitos outros, ou fazer muitas outras pessoas conscientes dos seus pontos de vista. Atores que exibem elevada centralidade de grau de saída são chamados de “influentes”.

Quanto à centralidade de Bonacich, destacam-se os atores Red2 e Red15. A figura 17 mostra que são os empresários Red1B, Red12B e Red13A os mais acessíveis aos demais integrantes da rede, possuindo os maiores índices de centralidade de proximidade. Quanto à centralidade de intermediação, o empresário que atingiu o valor máximo (escala de 0 a 24) está destacado por um círculo cinza, sendo o associado Red2. É relevante notar que o índice de centralização ficou em 3,38%, indicando que, assim como na rede de informação, o ator Red2 controla a relação entre pares de atores, denotando sua capacidade de interrupção.

Para destacar a importância do ator Red2 para esta rede específica, foi criada a figura 18, de onde este ator foi retirado.

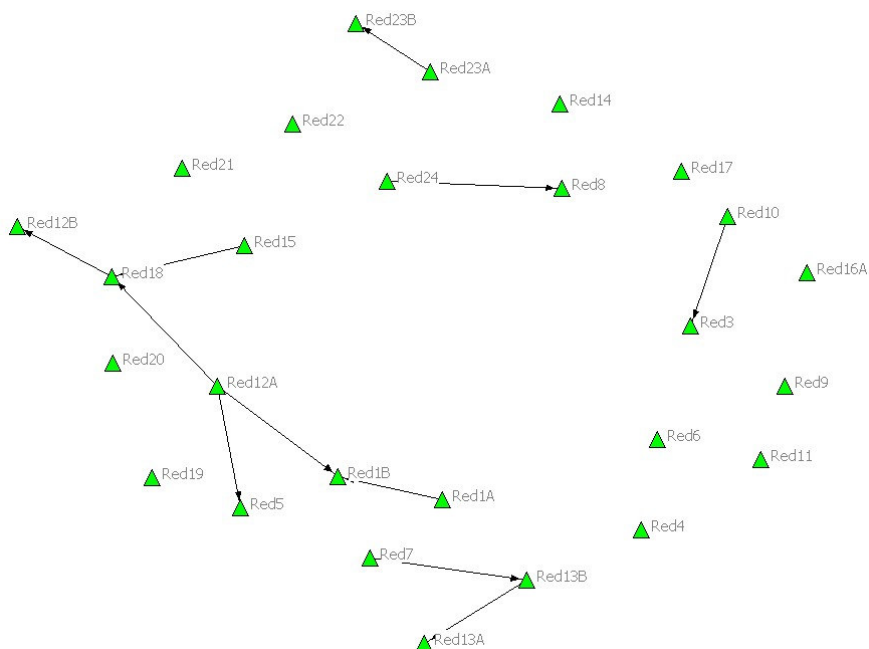


Figura 18 – Representação gráfica da rede de confiança dos associados, retirando o ator Red2

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

É possível notar claramente que, com a retirada deste ator, criaram-se quatro sub-redes isoladas e 11 associados ficaram completamente isolados, pois haviam sido citados somente pelo ator Red2 como sendo confiáveis e não haviam citado nenhum ator da AutoRede. Esta

situação acontece somente com esta rede, demonstrando a fragilidade das relações da AutoRede quando se trata de transacionar **confiança**.

Com o intuito de sintetizar os resultados encontrados na rede de confiança, foi construída a tabela 11, que apresenta os índices dos atores centrais nesta variável.

Tabela 11 – Síntese dos resultados da rede de confiança da AutoRede

Ator	Centralidade de grau de entrada (prestígio)	Centralidade de grau de saída (expansividade)	Centralidade de Bonacich	Centralidade de proximidade	Centralidade de intermediação
Red1B	3,00			4,160	
Red2		24,00	41,000		24,000
Red3	2,00				
Red5	2,00				
Red8	2,00				
Red12B				4,147	
Red13A				4,141	
Red13B	2,00				
Red15			23,000		
Red18	3,00				
Adv1	2,00				
Ger2	2,00				

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os dados da tabela mostram a relevância do ator Red2 para a rede de confiança, aparecendo como ator central em 3 das 5 medidas de centralidade. Também destaca-se o ator Red1B.

A tabela 12 sumariza os dados encontrados nas quatro variáveis estudadas.

Tabela 12 – Síntese dos resultados das variáveis estudadas

	Rede de Apoio ou Influência					Rede de Amizade					Rede de Informação					Rede de Confiança				
Ator	Grau de entrada	Grau de saída	Bonaci.	Prox.	Interm.	Grau de entrada	Grau de saída	Bonaci.	Prox.	Interm.	Grau de entrada	Grau de saída	Bonaci	Prox.	Interm.	Grau de entrada	Grau de saída	Bonaci	Prox.	Interm.
Red1A	8,00			15,294	38,000	5,00	24,00					16,00								
Red1B																3,00			4,160	
Red2	7,00					8,00	26,00			298,833	6,00	16,00	89,353		156,000		24,00	41,000		24,000
Red3																2,00				
Red4							17,00					11,00								
Red5	8,00			20,800		6,00					6,00					2,00				
Red7							22,00							10,117						
Red8	5,00					8,00	18,00				7,00	11,00				2,00				
Red9									11,250											
Red12A													83,375							
Red12B				15,951															4,147	
Red13A																			4,141	
Red13B	7,00				44,083			10,429			6,00			10,526		2,00				
Red14						6,00														
Red15		5,00											78,154					23,000		
Red16A			81.556																	
Red18																3,00				
Red19		4,00																		
Red20							18,00	10,758				10,00								
Red21									10,189											
Red22		5,00	87,479									10,00								
Red23A		6,00	137,278																	
Red23B									9,507											
Red24	5,00	5,00			40,500	5,00					10,00			11,872						
Adv1											6,00					2,00				
Ger2																2,00				

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os dados da tabela 12 mostram a saliência do ator Red2 tanto para a rede geral quanto para a rede dos associados. Pode-se observar que, das quatro variáveis analisadas, este ator se destaca pela sua centralidade de grau de entrada (apoio, amizade e informação) e de saída (amizade, informação e confiança) em três delas. A centralidade de grau, de entrada e de saída, são medidas muito eficazes de poder e centralidade potencial de um ator. Atores que têm mais laços com outros atores podem ter vantagens nas suas posições. Quando um ator tem muitos laços, ele pode ter formas alternativas para satisfazer suas necessidades, e, portanto está menos dependente de outros indivíduos. Além disto, pelo fato dele ter muitos laços, ele pode ter acesso a recursos e ser capaz de obter mais recursos da rede como um todo. Por ter muitos laços é, muitas vezes, o terceiro e o negociador nas trocas entre outros, sendo capaz de se beneficiar desta corretagem (HANNEMAN, 2001). Ainda, pode monopolizar o fluxo de informações, favores e serviços para e entre os membros de uma rede (MARINHO DA SILVA, 2003).

Este mesmo ator faz a intermediação em três redes: a de amizade, a de informação e a de confiança. Este índice indica que este ator está em posição favorecida na medida em que está no caminho entre pares de outros atores na rede, mostrando que as pessoas dependem dele para fazer conexões com outras pessoas. Logo, este ator tem mais poder. Ele ainda tem destaque no índice de centralidade de Bonacich nas redes de informação e de confiança. Por esta medida de centralidade, um ator central ligado a outros atores centrais pode ser considerado como um detentor de um poder importante. Em uma situação de barganha ou negociação, este ator ocupa uma posição dominante (DEGENNE e FORSÉ, 1994).

Outros atores de destaque são a Red5, Red8 e Red24. Os dois primeiros aparecem como atores com centralidade de grau de entrada significativa em todas as variáveis analisadas e o último em três delas. Esta medida demonstra o prestígio destes atores para as redes geral e de associados. Os atores Red1A e Red13B também aparecem como atores centrais, principalmente na rede de apoio ou influência. Todos estes atores possuem poder, especialmente dentro da AutoRede. Com exceção do ator Red13B, todos os demais pertencem ou pertenceram à diretoria da Rede. É importante salientar também que, com exceção do ator Red1A, todos os demais possuem um histórico de interação, via associativismo, anterior à formação da AutoRede. Isto corrobora com a afirmação de Bourdieu (1986) e Grootaert e Bastelaer (2001) que apontam que, como outras formas de capital, o capital social é acumulado historicamente, refletindo os investimentos nas relações sociais através do tempo.

Neste trabalho, foram usadas medidas de centralidade para identificar a existência de posição central de atores nas redes pesquisadas. Cada uma das quatro abordagens (grau, proximidade, intermediação e Bonacich) descreve as localizações dos indivíduos em termos de quão próximos eles estão do "centro" da ação em uma rede. Inclusive a medida de centralidade de Bonacich não estava prevista inicialmente na pesquisa. Mas como alguns atores, como pode ser visto acima, mostraram-se salientes, esta medida foi incluída uma vez que é conhecida, também, como centralidade de poder¹³.

4.3 DIMENSÃO RELACIONAL

Os resultados desta dimensão são apresentados através das quatro perspectivas apresentadas na fundamentação teórica: **papéis, conteúdo transacionado, sentido do fluxo, frequência e duração do contato**. Primeiramente são apresentados os dados da rede geral e, após, da rede dos associados.

4.3.1 Papéis

Considerando os papéis das 142 pessoas citadas pelos empresários na rede de apoio ou influência, constatou-se que 42,3% das citações foram relacionadas a associados da AutoRede e 57,7% a pessoas externas à mesma. Os papéis sociais mais relevantes desempenhados pelas pessoas que compõem a rede de apoio ou influência dos empresários são: AutoRede (42,3%), consultor, (10,6%), amigo (9,9%), colaborador (7,7%), pais (5,6%) e parentes (5,6%).

Ao se analisar os papéis das 244 pessoas citadas pelos empresários na rede de amizade, foi possível verificar que 35,2% das citações foram relacionadas a associados da AutoRede e 64,80% a pessoas externas à mesma. Os papéis sociais mais relevantes desempenhados pelas pessoas da rede de amizade dos empresários são: AutoRede (35,2%), amigo (18%), colaborador (12,7%), parentes (8,2%), fornecedor (7,4%) e cliente (6,1%).

Quanto à rede de informação, das 159 pessoas citadas pelos empresários, 78 citações foram relacionadas a associados da AutoRede e as demais 81 citações a pessoas que não

¹³ Mais informações sobre o tema poder podem ser vistas em Emerson (1962), Hanneman (2001), Marteleto (2001), Bourdieu (1986), Lin (2001) e Wasserman e Faust (1994).

fazem parte da mesma. Os papéis sociais mais relevantes desempenhados pelas pessoas que compõem a rede de informação dos empresários são: AutoRede (49,1%), fornecedor (11,9%), amigo (11,3%) e contabilista e advogado (4,4% cada).

Ao se considerar os papéis das 106 pessoas citadas pelos empresários na rede de confiança, constatou-se que 36 citações foram relacionadas a associados da AutoRede e as demais 70 citações a pessoas externas à mesma. Os papéis sociais mais relevantes desempenhados pelas pessoas que compõem a rede de confiança dos empresários são: AutoRede (34%), amigo (13,2%), parentes (12,3%), sócio, (7,5%) e cônjuge (6,6%).

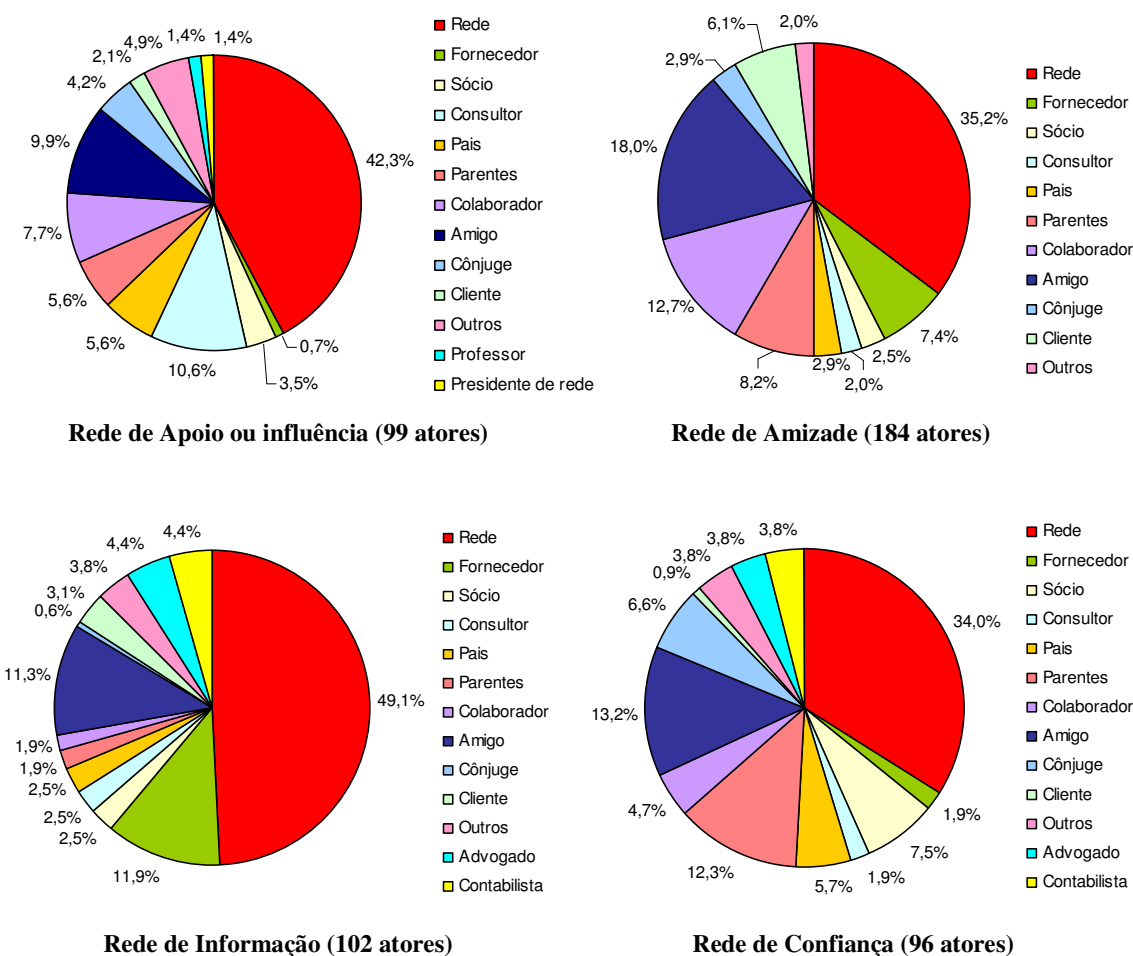


Figura 19 – Os papéis sociais das pessoas das redes dos associados

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Analisando os dados de forma geral, é possível verificar que os integrantes da AutoRede (39,94% das citações) ocupam papel importante nas quatro redes, ou seja, são importantes como apoiadores ou influenciadores do negócio, como amigos, como fontes de informação e como pessoas nos quais os empresários podem confiar. Os amigos (13,82% das

citações) ocupam o segundo lugar nas redes sociais dos empresários, seguidos pelos colaboradores (7,68%), pelos parentes (6,76%) e pelos fornecedores (6,14%).

É possível verificar a importância dos consultores da Feevale, instituição responsável pela criação da AutoRede e do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) como impulsionadores do negócio dos associados (rede de apoio ou influência), o que não ocorre nas demais variáveis. Chama a atenção, como fontes de informação, os fornecedores e os profissionais liberais prestadores de serviços aos empresários: contabilistas e advogados. Estes dados mostram a importância destes profissionais para o negócio dos empresários, cujas empresas são de micro, pequeno e médio porte. O oposto ocorre quando analisada a rede de confiança, sendo possível perceber que o vínculo que se estabelece entre empresários e pessoas de sua confiança é mais pessoal do que profissional, sendo relevantes os papéis de amigo, parente, sócio e cônjuge.

Na próxima seção serão abordados os conteúdos transacionados.

4.3.2 Conteúdos transacionados

Como já explicado anteriormente, os empresários pesquisados preencheram 04 diferentes questionários através dos quais foi possível construir as redes específicas de apoio ou influência, amizade, informação e confiança. Primeiramente, serão analisadas estas variáveis na rede geral. É possível observar pela figura 20 que a rede de amizade é a maior delas, com 184 atores, seguida pela rede de informação, com 102 atores, pela rede de apoio ou influência, com 99 atores e, por último, está a rede de confiança, com 96 atores.

Este resultado confere com aqueles encontrados por Marinho da Silva (2003) que estudou as relações no contexto de uma empresa. Este autor encontrou que a rede de confiança é menor que a rede de informação que, por sua vez, é menor que a rede de amizade. Com relação à rede de apoio ou influência, o presente estudo é pioneiro, não tendo sido encontrados estudos empíricos que abordem as relações de apoio na forma de redes de relacionamentos de empresários inseridos em Redes de Cooperação.

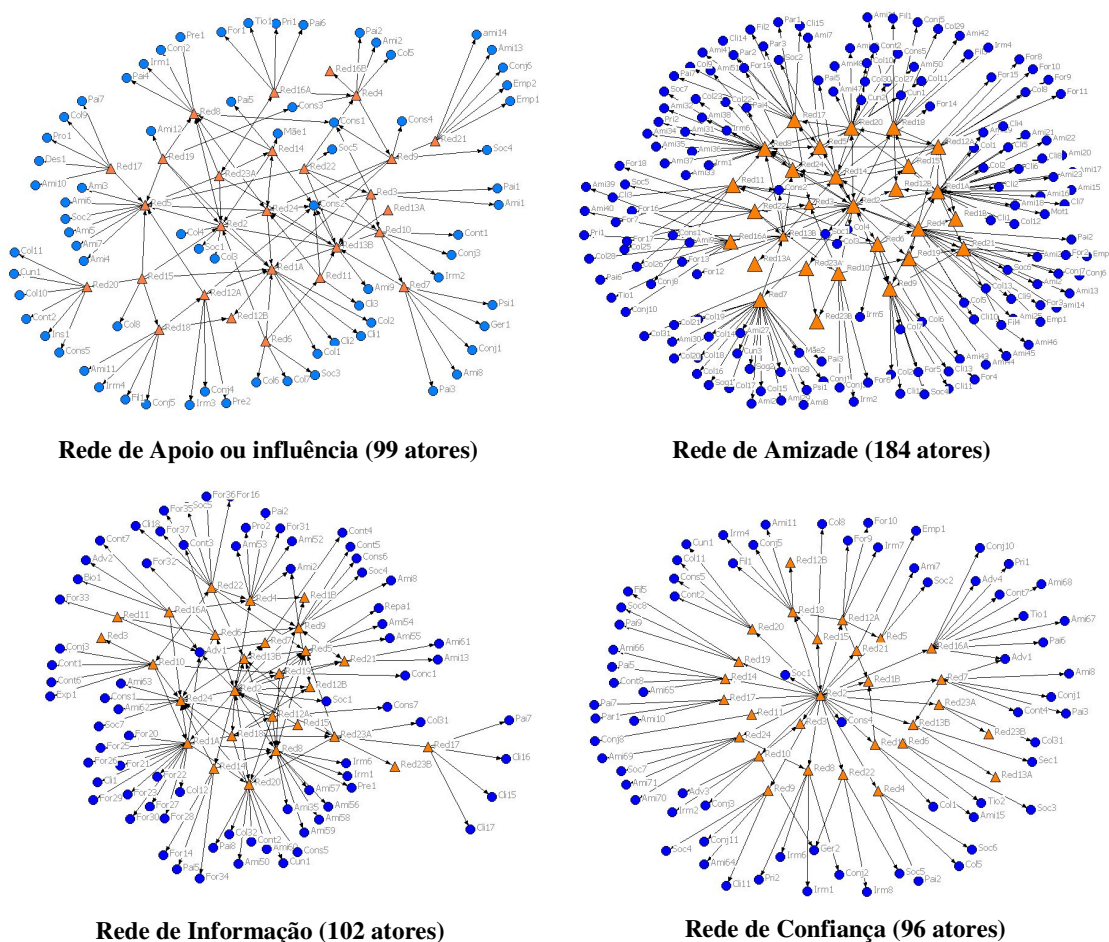


Figura 20 – Representação gráfica comparativa entre as redes de apoio ou influência, amizade, informação e confiança da rede geral

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Quando consideradas somente as relações da rede dos associados, ou seja, somente as relações estabelecidas entre os empresários pertencentes à AutoRede, é possível observar, pela figura 21, que o tamanho da rede não é relevante, mas sim o número de relações estabelecidas entre os empresários da Rede em relação a cada um dos conteúdos específicos transacionados.

Pode-se notar que o conteúdo mais transacionado pelos empresários da AutoRede é a amizade, com 86 relações estabelecidas, seguida da informação, com 78 relações, do apoio ou influência, com 60 relações e, por fim, a confiança, com 36 relações. Analisando a quatro variáveis apresentadas, é possível verificar que a confiança é o conteúdo menos transacionado na AutoRede.

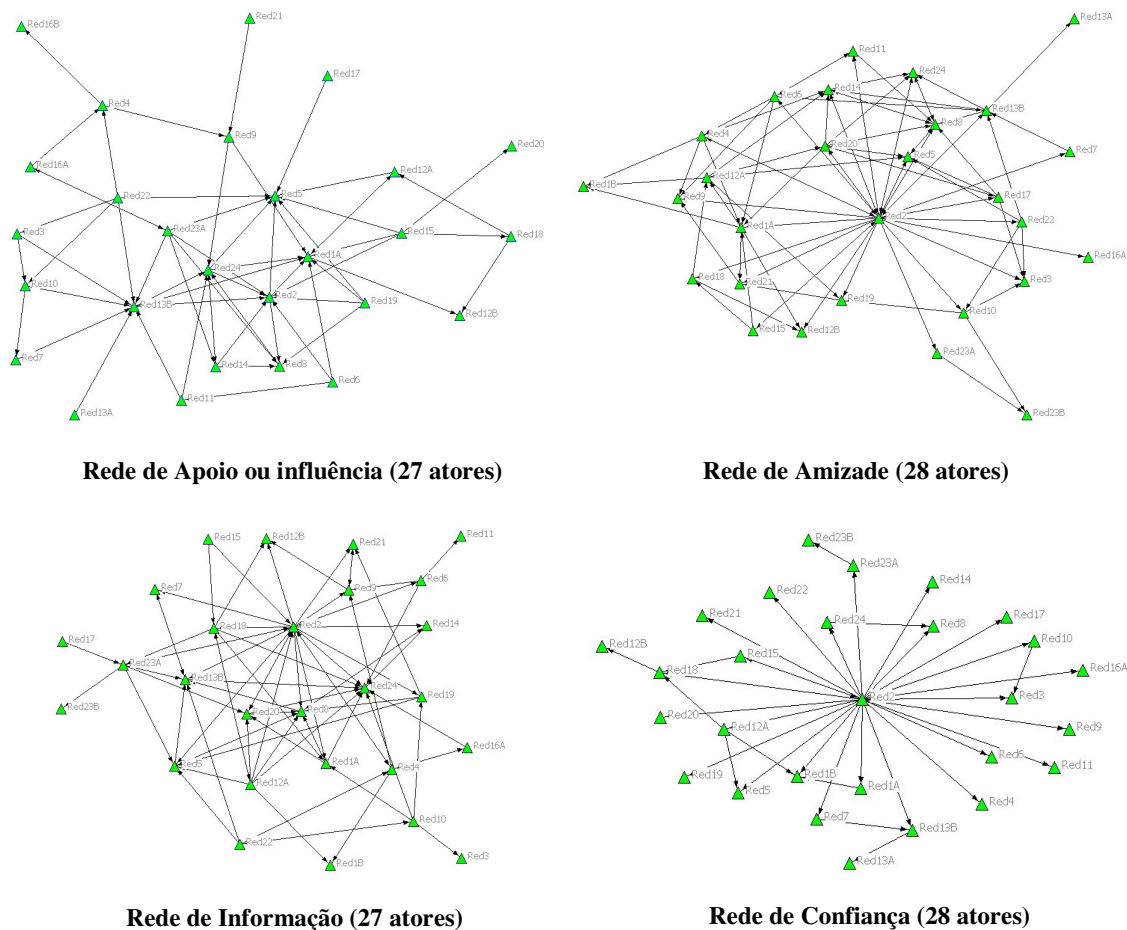


Figura 21 – Representação gráfica comparativa entre as redes de apoio ou influência, amizade, informação e confiança da rede dos associados

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Uma possível explicação para o fato da confiança ser o conteúdo menos transacionado na AutoRede pode ser encontrada em Kuipers (1999 apud MARINHO DA SILVA, 2003). Encontrar pares com os quais um ator esteja disposto a assumir riscos leva mais tempo e atenção. Desta forma, as redes de confiança são menores do que as de amizade e de informação.

Continuando a análise dos conteúdos transacionados, é possível apontar que os empresários pertencentes à AutoRede têm tido uma baixa influência no desenvolvimento dos negócios dos demais associados. Isto significa que as relações desta Rede têm sido pouco utilizadas para os negócios em si. Esta constatação leva a identificar que, ao contrário do que aponta o referencial teórico, esta Rede pode não estar sendo usada com a finalidade de garantir, através da cooperação, melhores condições de concorrência frente às atuais exigências competitivas dos mercados (SEDAI, 2004), já que o apoio tem sido buscado

significativamente fora da Rede. Pelo que os dados apontam, a AutoRede tem sido utilizada para o estabelecimento de relações sociais de amizade. É fundamental notar que os empresários consideram-se primeiramente amigos, em seguida fontes de informação, depois apoiadores de negócio e, por fim, confiáveis. Esta afirmação poder ser, ainda, confirmada pela fala de um dos empresários:

[...] uma coisa que eu acho que no momento [...] a Rede está deixando de lado que é o rumo, quando se tem uma meta as pessoas ficam envolvidas em torno daquela meta e aí há uma aproximação, uma convergência. No momento nós estamos ligados através do companheirismo, mas eu acho que em breve nós podemos retomar essa... esse rumo.” (Red24).

Apesar dos estudos de Marinho da Silva (2003) apontarem que as redes de confiança são menores do que as de amizade e informação, a baixa densidade (4,76%) de confiança encontrada na AutoRede pode implicar em dificuldades para o estabelecimento de relações mais proveitosas de cooperação. Uma das evidências encontradas, como visto anteriormente, é de que a AutoRede tem tido pouco impacto para o desenvolvimento dos negócios dos empresários. Ora, se o capital social traz como consequência o incremento da eficiência da ação – inclusive Putnam (2007) afirma que altos níveis de confiança reduzem os custos de transação e facilitam a cooperação – quanto mais elevado for o nível de confiança, maior será probabilidade de haver cooperação, que gerará mais confiança. E quanto maior for a cooperação, maior a probabilidade deste grupo realizar ações que auxiliem na eficácia e desenvolvimento de seus negócios, motivo pelo qual as Redes de Cooperação são criadas.

Os resultados mostram que os empresários têm se utilizado pouco das relações da AutoRede. A rede com maior densidade, a de amizade, tem 11,38% das relações possíveis estabelecidas. Isto mostra um amplo potencial para incremento de todas as variáveis estudadas. Chama atenção nestes resultados que os associados reúnem-se todas as segundas-feiras, uma na sede da associação e outra na empresa de um dos empresários, e mesmo assim a densidade das redes, principalmente a de informação e confiança, é baixa.

4.3.3 Sentido do fluxo

Como mencionado anteriormente, o sentido do fluxo refere-se ao sentido no qual os elementos transacionais se movem, podendo ser simétrico (recíproco) ou assimétrico (não recíproco). Havendo simetria, cada par tem a expectativa de que as transações serão honradas

por ambos os atores. Havendo assimetria, esta expectativa está ausente ou é menor (MARINHO DA SILVA, 2003).

Para analisar o sentido do fluxo, identificando as relações simétricas, foram considerados somente os dados da rede dos associados, uma vez que os integrantes da AutoRede foram os respondentes dos questionários. Naturalmente, todos os atores periféricos foram excluídos da rede simetrizada, uma vez que não foram aplicados os questionários para os mesmos, desta forma, não sendo possível validar eventuais reciprocidades.

Para obter os dados, a matriz de adjacência foi simetrizada pelos mínimos, ou seja, se um dos atores não sinaliza a existência da relação, sendo ela unidirecional, a relação é excluída da matriz. Desta forma, foram mantidas apenas as relações onde há reciprocidade.

Régis (2005) considera que a simetrização pelos mínimos é uma medida qualitativa da relação, pois se dois atores citam-se mutuamente é um indicativo de que esta se constitui uma relação forte. A primeira matriz simetrizada, retratada na figura 22, é a da rede de apoio ou influência.

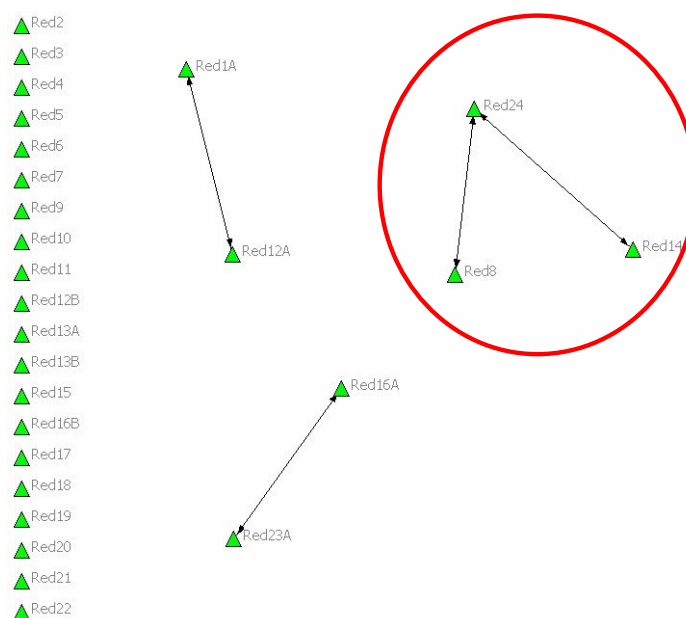


Figura 22 – Rede de apoio ou influência dos associados simetrizada pelos mínimos

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Pode-se observar o descolamento de 20 dos 27 integrantes da rede, isto é, um descolamento de 74% dos associados, denotando uma baixa coesão da AutoRede. Chama atenção, ainda, a formação de três subgrupos totalmente independentes e desconectados. Outro aspecto que cabe ser ressaltado é a concentração de atuais ou anteriores membros da

diretoria da Rede em um dos subgrupos formados, sinalizado pelo círculo vermelho. Neste, apareceram relações recíprocas entre o atual e anterior presidente da AutoRede. Outro aspecto a ser destacado é a dependência da Red8 e da Red14 à Red24. Ainda analisando este subgrupo, cabe ressaltar que a relação associativista dos componentes deste é anterior à formação da AutoRede, fazendo os mesmos, desde 1998, parte de associações criadas antes do surgimento da Rede.

A simetrização confirma o que foi visto na seção anterior, de que as relações desta Rede têm sido pouco utilizadas para os negócios em si.

O próximo passo foi simetrizar a matriz de amizade, como pode ser visto na figura 23. Pode-se observar o descolamento de 17 dos 28 integrantes da rede, representando 60,7% dos associados, denotando, assim como na rede anterior, uma baixa coesão da AutoRede. É interessante observar que, apesar do descolamento de 17 integrantes, manteve-se um único grupo. É possível notar a presença forte da Red2 (círculo vermelho). Cabe destacar a dependência da Red15, Red13B, Red4 e Red20 à Red2, bem como da Red11 à Red6 e da Red5 à Red8.

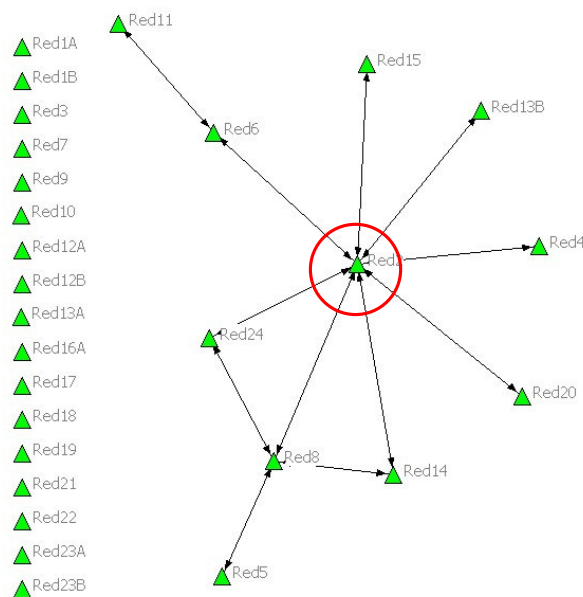


Figura 23 – Rede de amizade dos associados simetrizada pelos mínimos

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Outro aspecto que cabe ser ressaltado é a formação de um grupo fortemente vinculado, do qual fazem parte a Red2, a Red24, a Red08 e a Red14. Apesar dos atores Red24 e Red14 não possuírem uma ligação de amizade direta, os atores Red08 e Red02 possibilitam o acesso

desses dois atores através de duas pontes, o que não ocorre com nenhum dos outros atores do grupo, que possuem somente uma relação de reciprocidade. Cabe destacar que este grupo, excluindo o ator Red2, é o mesmo que apareceu na rede de apoio ou influência.

Depois de simetrizadas as redes de apoio ou influência e de amizade, foi simetrizada a rede de informação, como pode ser visto na figura 24. Pode-se observar o descolamento de 10 dos 27 integrantes da rede, representando 37% dos associados. Observando o dado isoladamente, tende-se a inferir que a rede está mais coesa do que nas variáveis anteriores. Seria verdade se não houvesse a formação de seis subgrupos totalmente isolados e desconectados entre si, quatro deles com apenas dois atores.

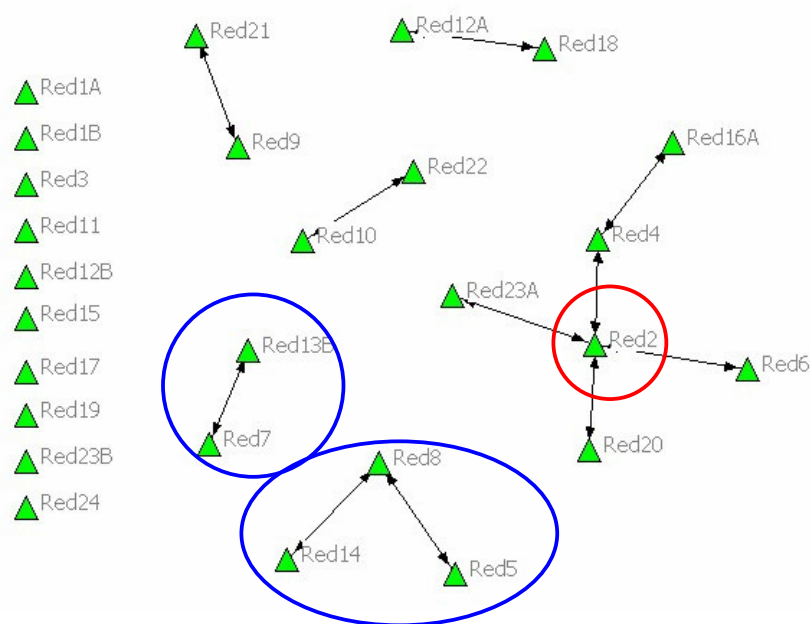


Figura 24 – Rede de informação dos associados simetrizada pelos mínimos

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Novamente é possível notar a presença forte da Red2 (círculo vermelho), cabendo destacar a dependência da Red23A, Red6 e Red20 à Red2, bem como da Red5 e da Red14 à Red8. Assim como na rede de amizade, a Red20 aparece com uma única relação de reciprocidade com a Red2, assim como a Red5 com a Red8. É importante notar, ainda, que os atores cujos subgrupos estão marcados com o círculo azul, possuem entre si histórico de associativismo anterior à formação da AutoRede.

Outro aspecto que cabe ser ressaltado é o isolamento da Red24. Observando os dados apresentados na dimensão estrutural do capital social, é possível observar a posição central da Red24 como fonte de informação. O que ocorre, aqui, é que este ator é considerado por vários

outros atores da AutoRede como fonte de informação, mas não indica outros associados como fontes, o que transforma suas relações com os associados da Rede em assimétricas.

Cabe destacar, ainda, que, assim como nas redes anteriores, há reciprocidade na relação entre os atores Red8 e Red14.

Por fim, foi simetrizada a rede de confiança, apresentada na figura 25. Pode-se observar o descolamento de 26 dos 28 integrantes da rede, representando 92,9% dos associados. Não existe coesão na AutoRede ao tratar-se do assunto confiança. Estes dados confirmam as informações obtidas quando analisada a dimensão estrutural do capital social e o conteúdo transacionado, na seção anterior.

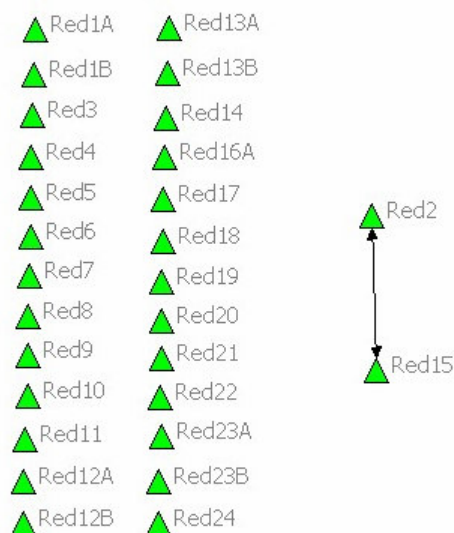


Figura 25 – Rede de confiança dos associados simetrizada pelos mínimos

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

4.3.4 Freqüência de interação e duração do contato

Os questionários permitiram, também, a coleta de outros componentes qualitativos das relações: a freqüência e a proximidade. Na quinta coluna do quadro de respostas de cada questionário, os empresários assinalaram, considerando o número na escala dada, aquela que melhor descreve com que freqüência ele interage ou interagiu com cada uma das pessoas. Na sexta coluna, os empresários assinalaram, considerando o número na escala dada, aquela que melhor descreve com que freqüência o negócio requer ou requereu que ele interaja com cada

pessoa. E na sétima coluna, os empresários assinalaram o número da escala que melhor descreve o seu grau de aproximação com cada pessoa.

Quando se realiza a análise das relações de **amizade da rede geral**, considerando a frequência da interação, tem-se que a maioria dos empresários interage uma vez por semana com as pessoas citadas, representando esta frequência 27,5% das interações, seguida por várias vezes ao dia, com 24,6% da frequência das interações e algumas vezes por semana, com 22,1%. Considerando a frequência com que o negócio requer que a interação ocorra, a maioria dos empresários interage várias vezes ao dia com as pessoas citadas, ou seja, 23,8% das interações e 20% das interações ocorrem algumas vezes por semana.

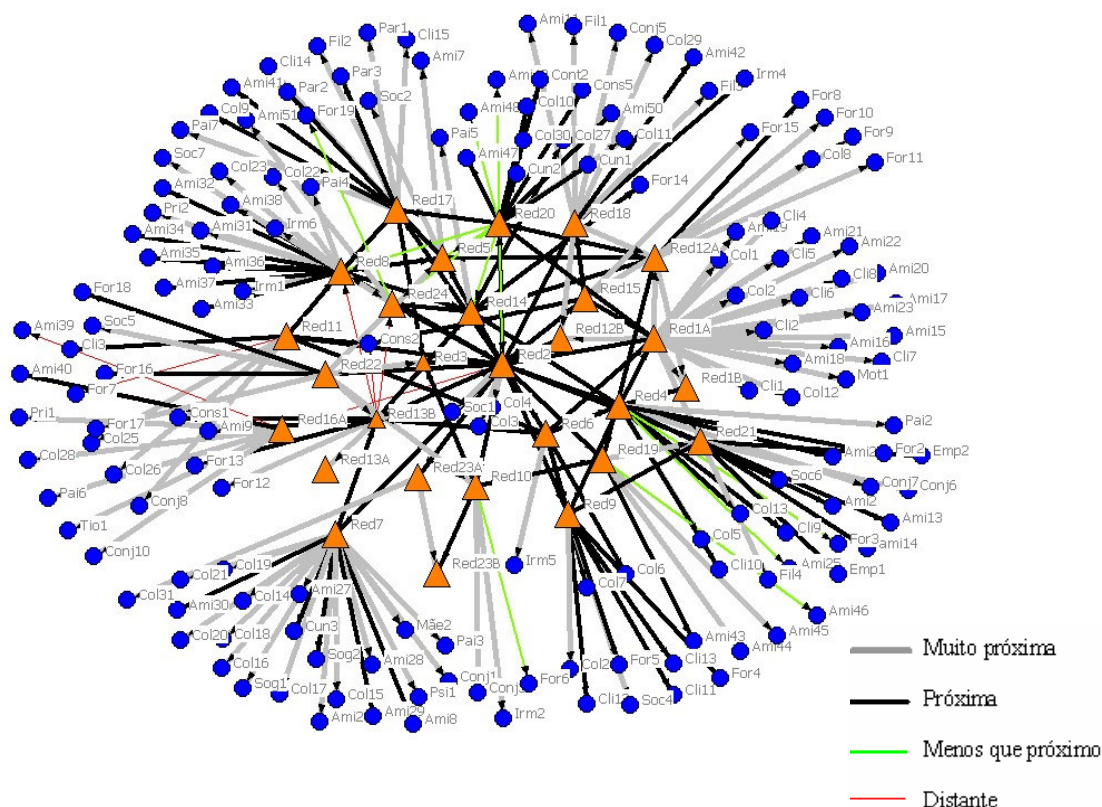


Figura 26 – Configuração da rede geral de amizade com intensidade dos laços

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Analisando a intensidade dos laços, percebe-se que os empresários estão ligados principalmente através de relações fortes, ou seja, próximas ou muito próximas, o que pode ser visto na figura 26. Isto ocorre principalmente entre os empresários e as pessoas citadas por eles, localizadas fora da AutoRede. Em números absolutos, 42,6% dos laços foram apontados como muito próximos e 49,2% como próximos.

A figura 27 apresenta a representação da intensidade dos laços da rede entre os empresários. Quando se analisa as relações **de amizade da rede dos associados** considerando a frequência da interação, tem-se que a maioria dos empresários interage entre si uma vez por semana, representando esta frequência 57% das interações, seguida por algumas vezes por semana, com 25,6% da frequência das interações. Comparando os dados da rede dos associados com a rede geral, é possível constatar que os empresários interagem mais frequentemente com as pessoas externa à AutoRede do que entre si, uma vez que a interação diária apareceu em segundo lugar na análise da rede geral.

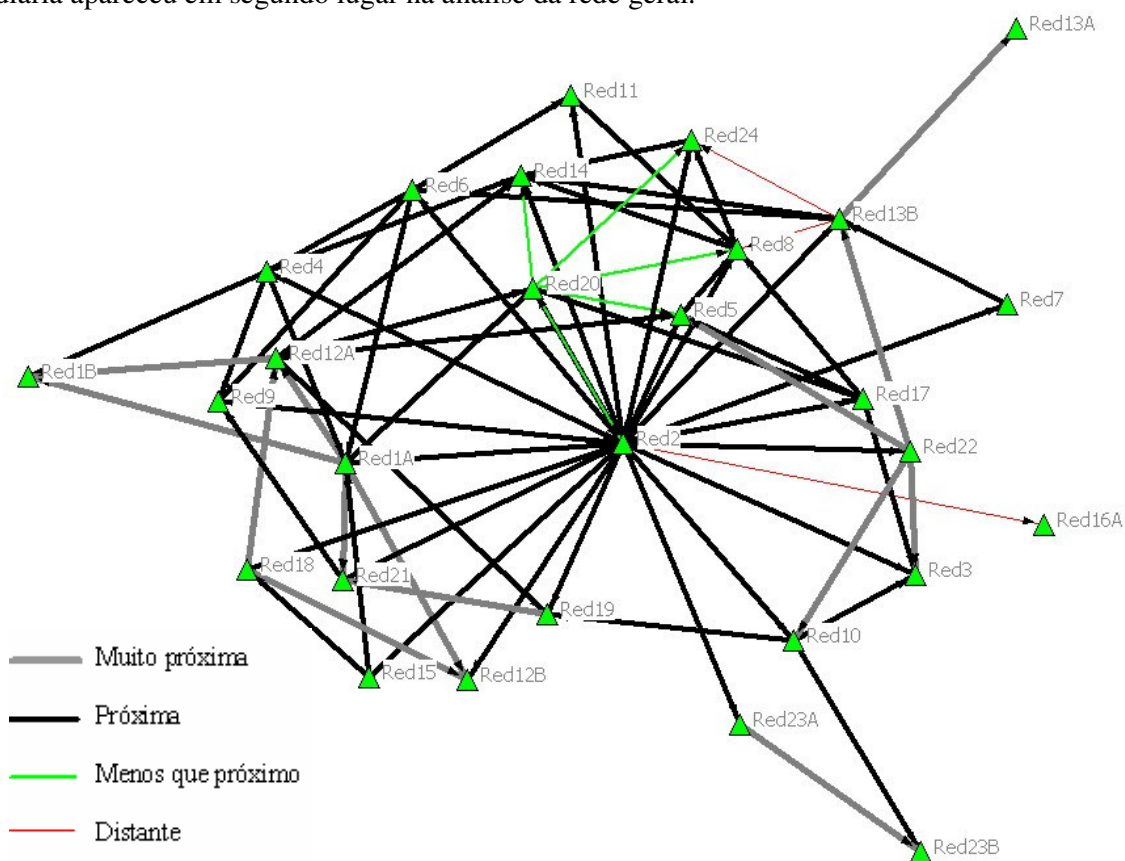


Figura 27 – Configuração da rede de amizade dos associados com intensidade dos laços

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Considerando a frequência com que o negócio requer que a interação ocorra, a maioria dos empresários interage uma vez por semana com os demais integrantes da Rede, ou seja, 39,5% das interações, indicando que este percentual de empresários interage somente na reunião da Rede, que ocorre nas segundas-feiras. Outros 27,9% dos empresários interagem entre si algumas vezes por semana. Isto indica que estes integrantes mantêm contato além das reuniões semanais.

Analisando a intensidade dos laços, percebe-se que os empresários estão ligados principalmente através de relações fortes, ou seja, próximas (73,3%) ou muito próximas (16,3%), representando estes 89,6% dos laços existentes. Por outro lado, foi encontrada baixa densidade nas relações simetrizadas (60,7% de descolamento). Bastante contraditório, se compararmos este dado com as poucas relações bidirecionais (simétricas) encontradas, já que a relação simétrica é um indicativo qualitativo de força da relação. Isto possibilita pensar em duas hipóteses: há uma dissonância perceptiva entre os empresários quanto à natureza das relações que estabelecem, isto é, os empresários acreditam na existência recíproca da relação de amizade e/ou; há relações de forte dependência, desde quando A considera B seu amigo e B não considera A da mesma forma.

Quando se analisa as relações de **informação da rede geral**, considerando a frequência da interação, tem-se que a maioria dos empresários interage uma vez por semana com as pessoas citadas, representando esta frequência 33,3% das interações, seguida por algumas vezes por semana, com 20,1% da frequência das interações e algumas vezes por mês, com 19,5%. Considerando a frequência com que o negócio requer que a interação ocorra, a maioria dos empresários interage algumas vezes por mês com as pessoas citadas, representando 26,4% das interações, seguida de algumas vezes por semana, com 18,9% das interações e menos que uma vez por mês, com 17%.

Analisando a intensidade dos laços, percebe-se que os empresários estão ligados com as pessoas que são suas fontes de informação principalmente através de relações fortes, ou seja, próximas ou muito próximas, o que pode ser visto na figura 28. Em números absolutos, 27,2% dos laços foram apontados como muito próximos e 62,3% como próximos. Por estes dados é possível perceber que, apesar das ligações ocorrerem através de relações fortes, estes laços são menos próximos do que os laços da rede de amizade. Isto pode ser explicado se considerados os papéis sociais das pessoas citadas nestas duas variáveis. Na rede de amizade, são relevantes, além dos integrantes da AutoRede, os amigos e colaboradores. Já na rede de informação, são relevantes os fornecedores, amigos, advogados e contabilistas, dos quais se pressupõem uma relação mais profissional do que pessoal.

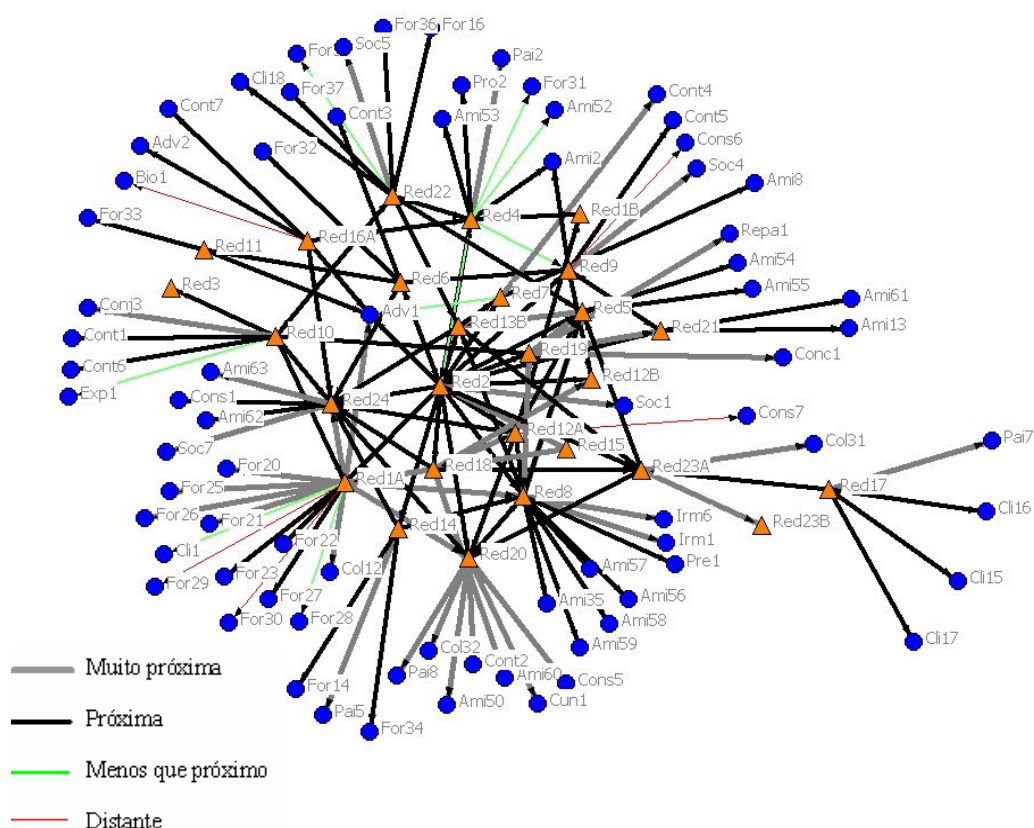


Figura 28 – Configuração da rede geral de informação com intensidade dos laços

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Quando se analisa as relações **de informação da rede dos associados**, considerando a frequência da interação, tem-se que a maioria dos empresários interage entre si uma vez por semana, representando esta frequência 52,6% das interações, seguida por algumas vezes por semana, com 24,4% da frequência das interações. São dados semelhantes àqueles obtidos na rede de amizade e, quando comparados aos dados da rede geral, é possível constatar que os empresários interagem mais frequentemente entre si do que com as pessoas externa à AutoRede.

Considerando a frequência com que o negócio requer que a interação ocorra, a maioria dos empresários interage algumas vezes por mês com os demais integrantes da Rede, ou seja, 33,3% das interações, indicando que este percentual duas situações: ou os empresários não trocam informações em todas as reuniões da Rede, que ocorre nas segundas-feiras, ou os empresários não frequentam todas as reuniões. O que chama a atenção neste dado é que a amizade foi apontada anteriormente como sendo realizada em contatos semanais, que pressupõem-se sejam realizados nas reuniões semanais da AutoRede. O mesmo não ocorre

com o conteúdo transacionado “informação”. Outros 21,8% dos empresários considera que troca informações entre si uma vez por semana. Isto indica que estes integrantes mantêm contato para troca de informação nas reuniões semanais da AutoRede.

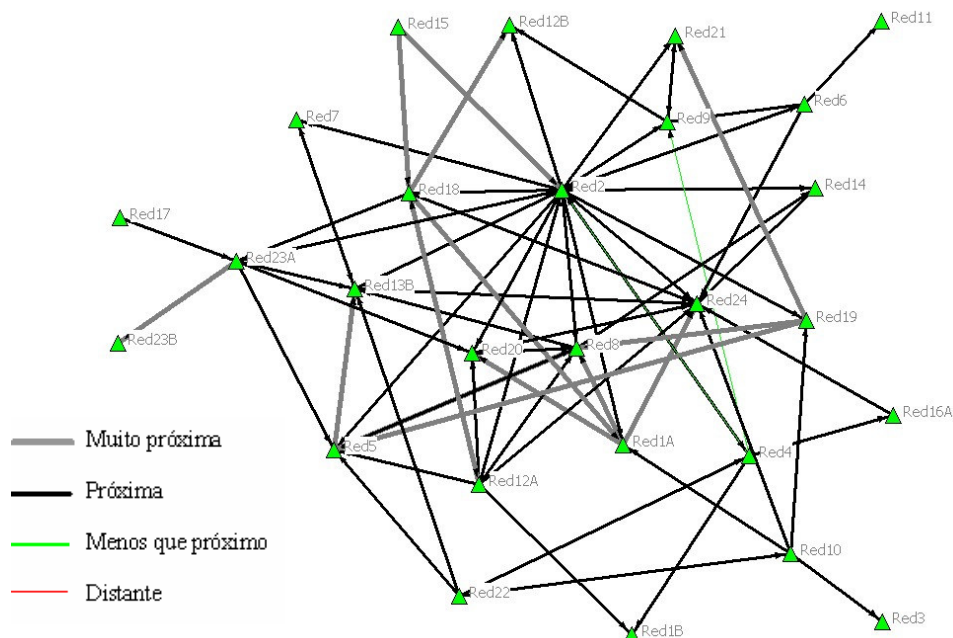


Figura 29 – Configuração da rede de informação dos associados com intensidade dos laços

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Analisando a intensidade dos laços (figura 29), percebe-se que os empresários estão ligados principalmente através de relações fortes, sendo 76,6% delas próximas e 19,5% muito próximas, representando estes 96,1% dos laços existentes, uma proximidade superior ao encontrado da rede de amizade, o que é interessante, pois normalmente os laços de amizade são mais próximos do que os de negócios.

Por fim, foram analisadas as relações de **confiança da rede geral**. Considerando a frequência da interação, é possível notar que a maioria dos empresários interage várias vezes ao dia com as pessoas de sua confiança, representando esta frequência 33% das interações, seguida por uma vez por semana, com 28,3% da frequência das interações. Quando estes números são comparados aos papéis sociais mais relevantes na rede de confiança, nota-se que, além da Rede, encontram-se os parentes, amigos e sócios, ou seja, pessoas com vínculos familiares ou pessoas com vínculos pessoais ou profissionais mais intensos.

Considerando a frequência com que o negócio requer que a interação ocorra, a maioria dos empresários interage uma vez por semana com as pessoas de sua confiança, representando 28,3% das interações, seguida de várias vezes ao dia, com 27,4% das interações.

Analisando a intensidade dos laços, percebe-se que os empresários estão ligados com as pessoas que lhe são confiáveis principalmente através de relações fortes, ou seja, próximas (41,5%) ou muito próximas (51%), o que pode ser visto na figura 30. Analisando estes dados é possível notar que, assim como as relações de amizade, as relações de confiança são estabelecidas com aquelas pessoas muito próximas dos empresários, estas últimas com pessoas cujos papéis sociais estão voltados à relação pessoal. Já as relações para a troca de informações são estabelecidas com pessoas próximas e cujos papéis sociais estão voltados à relação profissional.

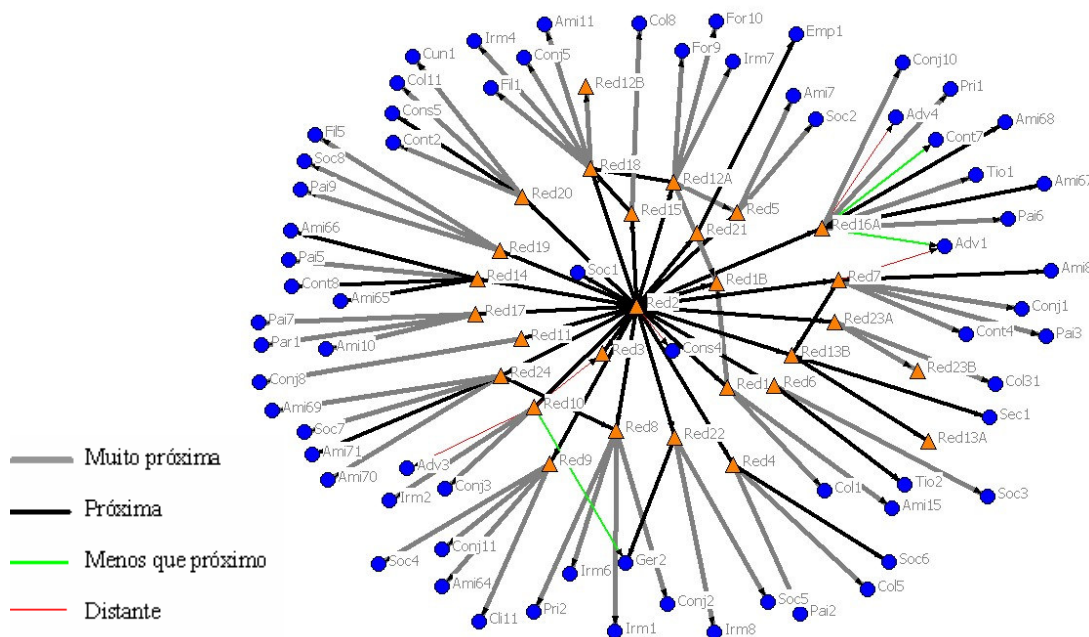


Figura 30 – Configuração da rede geral de confiança com intensidade dos laços

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Quando se analisa as relações **de confiança da rede dos associados**, considerando a frequência da interação, tem-se que a maioria dos empresários, 69,4%, interage entre si uma vez por semana. São dados semelhantes aos obtidos na rede de amizade e de informação e indicam que estas interações são realizadas nas reuniões semanais da Rede, ocorrendo eventualmente (19,3%) além destas. Considerando a frequência com que o negócio requer que a interação ocorra, os dados apresentaram-se da mesma forma (69,4%).

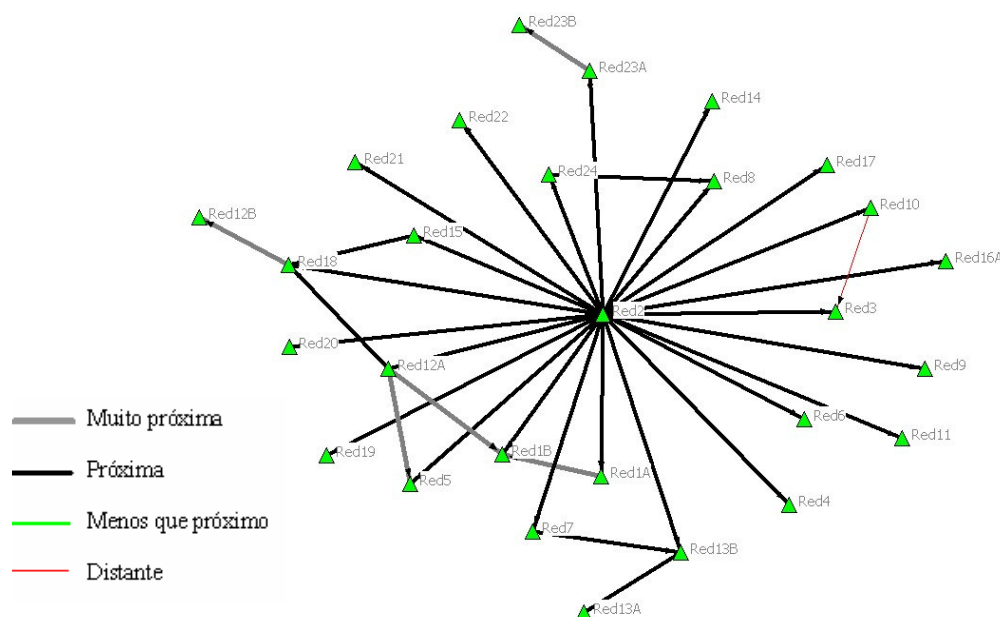


Figura 31 – Configuração da rede de confiança dos associados com intensidade dos laços

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Quando realizada a análise considerando a intensidade dos laços, nota-se que os empresários estão ligados principalmente através de relações fortes (figura 31), sendo 83,3% delas próximas e 13,9% muito próximas, representando estes 97,2% dos laços existentes, uma proximidade superior ao encontrado nas redes de amizade e de informação. É importante salientar que os laços estabelecidos com as pessoas externas à Autorede são, em sua maioria, muito próximos, o que não ocorre entre os associados. Isto pode ser explicado pelos tipos de papéis sociais mais relevantes nesta Rede, como apontado anteriormente e que, em sua maioria, representam relações de longo prazo, construídas ao longo do tempo, como aquelas estabelecidas com pais, irmãos, parentes de forma geral e sócios. Chama a atenção, no entanto, que nenhuma relação muito próxima tenha sido apontada entre os associados que já realizam atividade cooperativa conjunta desde 1998. Cabe salientar, também, que das cinco relações muito próximas apontadas, duas se dão entre sócios e uma entre irmãos.

4.4 DIMENSÃO COGNITIVA

Além da posição estrutural ocupada pelos atores da rede e do conteúdo nela transacionado, o comportamento dos atores também é influenciado pelos seus mapas

cognitivos. A cooperação que os empresários em rede buscam através da sua rede de relações é operacionalizada, antes de tudo, quando os associados compartilham o mesmo significado com relação a conteúdos transacionados. Portanto, a efetiva transação de recursos também está relacionada aos significados compartilhados pelos atores.

Os significados compartilhados pelos empresários com relação à experiência em participação em Rede de Cooperação, aos aspectos que auxiliam e dificultam o processo de cooperação, as razões que levaram o empresário a participar da Rede, aos benefícios que o empresário obteve/obtem participando da Rede e às características que os empresários acreditam possuir em comum com os demais membros da Rede, formam a base dos resultados da dimensão cognitiva. Cada um destes tópicos constitui-se como uma categoria de apresentação de resultados. A seguir, são mostrados os mapas cognitivos compartilhados pelos empresários para cada um destes significados.

A categoria “experiência em participação em Rede de Cooperação”, apresenta a idéia ou visão que os empresários têm com relação a este tema. Ficou saliente que a narrativa em relação à experiência está intimamente relacionada aos benefícios obtidos pela participação em Rede, ou seja, explicar como é participar de uma Rede, para os empresários, não tem relação, por exemplo, com os direitos e deveres em relação aos demais associados ou rotina desta participação, mas sim com as vantagens que podem ser obtidas. Em função disto, esta foi agrupada com a categoria “benefícios que o empresário obteve/obtem participando da Rede”, formando a primeira categoria de análise.

O mapa cognitivo, constante da Figura 32 e obtido pela utilização do software MindManager5, sobre a experiência na participação em rede e benefícios obtidos, caracteriza toda a amostra dos respondentes, fornecendo um panorama geral dos conteúdos evocados nesta categoria e trazendo informações importantes sobre a dimensão cognitiva do capital social.

É possível verificar que os benefícios “troca de idéias e informações” e “troca de experiência” (visitas às empresas associadas) foram os mais salientes significados compartilhados por estes empresários. Estes resultados convergem com aqueles encontrados por Verschoore (2006), que identificou os atributos e benefícios para um modelo de gestão de redes de cooperação interorganizacionais e verificou que, dentre cinco grupos de benefícios definidos, o fator “aprendizagem e inovação” é reconhecido, de forma destacada pelos técnicos especialistas e representantes de empresas, como um dos três principais benefícios das redes.

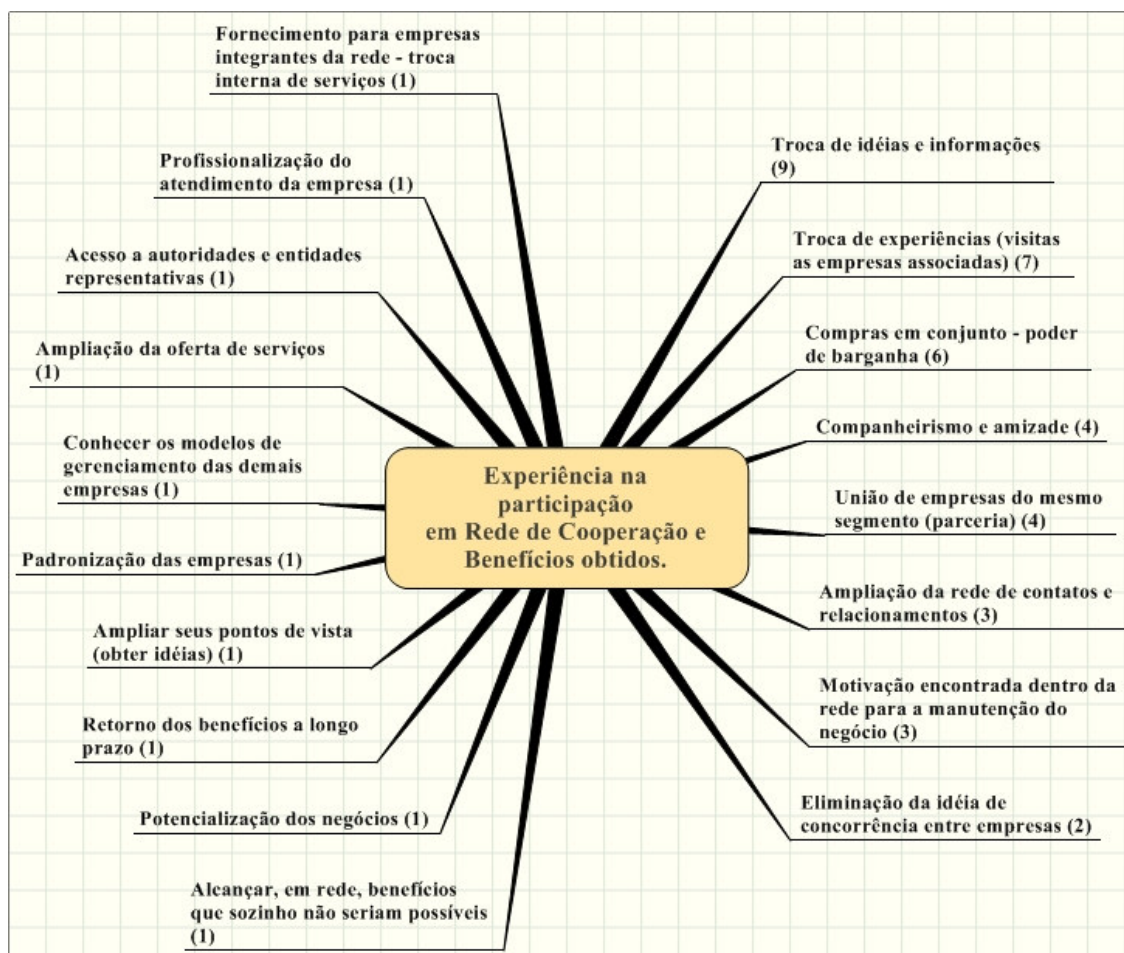


Figura 32 – Mapa cognitivo sobre a experiência na participação em rede e benefícios obtidos

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O benefício “aprendizagem e inovação” foi definido por Verschoore (2006) como o compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes e que apresenta como elementos: disseminação de informações e experiências, inovações coletivas, geração de diferenciais, *benchmarking* interno e externo e ampliação do valor agregado. A troca de idéias nos grupos focais apontou, com extrema nitidez, que as Redes de Cooperação são fortes propulsoras da mudança e da conquista de diferenciais através da aprendizagem e da inovação. A troca de informações como benefício fica claro na fala de um empresário:

Eu acho que acesso a informações, elas chegam mais rápidas pra nós, porque a gente troca informações muito, e a gente tem muitas coisas que tu vai saber daqui a não sei quanto tempo, que aquilo acontece em determinado lugar, e a gente já sabe antes, em função dessa troca, né (Red9).

Alguns pesquisadores, como Araújo (2000) e Hämmäläinen e Schienstock (2001), por exemplo, defendem que as redes representam o arranjo organizacional com maior capacidade de gerar transformações. A evocação de um empresário deixa este benefício claro:

Eu posso falar da minha empresa assim, ó, que eu cuido dessa parte financeira. Então eu faço os gráficos e eu sinto um resultado muito grande depois que eu estou na AutoRede, porque a convivência [...] eu mudei a minha forma de cobrar, eu mudei valores, porque tu consegues trocar uma idéia de quanto tu cobra pra fazer isso, quanto tu cobra [...] tudo isso foi me adequando e eu já sinto um resultado enorme em cima disso, uma diferença grande” (Red16A).

Dois outros elementos salientados foram a troca de idéias e de informações e as práticas de *benchmarking*, facilitados pelo fato de as redes reduzirem preconceitos como o do “não-inventado-aqui” (LORENZONI e BADEN-FULLER, 1995). A realização de visitas técnicas e de encontros periódicos para o compartilhamento de experiências possibilita o acesso ao conhecimento tácito dos empresários. Um dos empresários traduz bem em sua fala este benefício:

É eu vejo essa questão dessas visitas a cada quinze dias a uma empresa associada como uma particularidade da AutoRede, eu acho que isso não é uma característica das redes em si, né, mas ela é muito benéfica pra essa integração e pra essa abertura. [...] com essas visitas essa integração cresce bastante, até porque não é uma visita numa sala, nós abrimos a nossa empresa pra olharem todos os setores e compartimentos da empresa (Red13B).

As compras em conjunto e o poder de barganha frente a fornecedores também aparecem com destaque nas evocações. No estudo de Verschoore (2006), tanto os técnicos especialistas, quanto os representantes das empresas consideram o benefício “Ganhos de Escala e de Poder de Mercado” como um dos mais importantes das Redes de Cooperação, o que se explica pelo já comentado fato de que uma união, notadamente, possibilita o crescimento individual por meio do conjunto, como expresso na fala de um dos empresários da AutoRede: “Eu também apoiaria a idéia de que trabalhando em cooperativa e juntando as forças ele [o empresário] teria possibilidade de chegar a ter benefícios como se fosse um grande supermercado” (Red20). Outro empresário relata o acesso a serviços profissionalizados possíveis através da Rede:

[...] e a própria contratação do consultor que pela Rede hoje está visitando as oficinas, e se fosse um particular de fora tu jamais iria botar um consultor dentro da empresa [...] e um auxílio na parte de cobranças que é um escritório de advocacia que faz essas cobranças perdidas (Red8).

Companheirismo e amizade, isto é, as relações sociais estabelecidas entre os empresários, também estão destacadas pelos grupos focais. Segundo Verschoore (2006), as relações sociais dizem respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo, além daquelas puramente econômicas. Os elementos constitutivos desse benefício são: limitação do oportunismo, ampliação da confiança, acúmulo de capital social, fortalecimento dos laços familiares, reciprocidade e coesão interna. Apesar de não se constituir em um benefício econômico, diretamente relacionado aos objetivos organizacionais, os ganhos em termos sociais foram amplamente mencionados pelos participantes dos grupos focais. Como observa um dos empresários em relação ao ambiente familiar da Rede: “É, então tu vê as dificuldades de um né, ou coisas boas né, de onde tu podes tirar dessas... trocas né, ela [a Rede] é, por exemplo, assim, uma família” (Red2).

Outros empresários fizeram observações sobre a reciprocidade existente na Rede:

A gente pode ligar pra um parceiro da AutoRede, né, e perguntar como é que eu faço determinada coisa e a gente pode chegar com espontaneidade e pedir pra eles que a gente tem uma resposta sincera (Red11).

Sobre a coesão interna:

Às vezes tu estás meio desanimado daí tu encontra a força do grupo. Eu acho que esse ainda é a maior [benefício] assim, na minha opinião. E sobre a confiança estabelecida: Um dia um cliente me ligou [...] ele estava comprando um carro, aí ele disse que estava comprando um carro, o motor foi feito na [nome da oficina associada], mas eu quero que tu examines logo. Eu disse: - olha se foi feito lá, tu não precisa nem trazer pra mim, pode comprar o carro. Aí ele fez uma pressão e disse: - como é que tu sabes? Não, é que eles fazem parte da Rede e é uma oficina gabaritada. Eu disse: - pode confiar nele tanto quanto confia em mim, e cara ficou satisfeito (Red16A).

A figura 33 traz uma exemplificação de cada uma das evocações encontradas, apresentando frases expostas pelos empresários participantes dos grupos focais.

Termo	Definição
Troca de idéias e informações	“O mais interessante quando alguém pergunta a respeito de Rede, a primeira coisa é qual a vantagem, aí eu coloco, a vantagem é poder trocar idéias” (Red16A).
Troca de experiências (visitas às empresas associadas)	“[...] o conhecimento, conhece as empresas, e a gente tem visto que isso tem mudado, tem essa atitude em si, ela tem dado um capricho maior, digamos assim as empresas têm um cuidado a mais” (Red2); “foi motivo de dizer ó amanhã tem visita da AutoRede ó vamos ajeitar os negócios, daí o pessoal em si já se preocupa” (Red16A).
União de empresas do mesmo segmento (parceria)	“Essa pergunta é bem prática mesmo, porque a gente escuta isso diariamente, tipo fala em rede, fala em associativismo, o pessoal logo pergunta, tá mas o que vocês fazem, qual é os benefícios, então o maior benefício que eu vejo é a união das empresas” (Red8).

Continuação

Companheirismo e amizade	“Além de a gente conhecer coisas que assim a gente por exemplo não tinha ligação nenhuma com Campo Bom, com Novo Hamburgo né, a Rede isso hoje nós temos essa ligação, já dá para dizer nós somos amigos né, do pessoal de Novo Hamburgo pode abraçar pode considerar eles como amigo”, “ela é (a Rede) por exemplo assim, uma família” (Red11).
Ampliação da rede de contatos e relacionamentos	“[...] conforme ele entrasse dentro dessa cooperativa, dessa Rede, ele aumentaria a rede, os contatos, os relacionamentos que ele tem”; “eu colaborar então com a AutoRede é que eu estava alcançando meu objetivo inicial que era aumentar os meus relacionamentos” (Red20).
Motivação encontrada dentro da Rede para a manutenção do negócio	“[...] é uma loja totalmente diferente do que quando nós nos associamos na AutoRede pela motivação que se encontra dentro do grande grupo” (Red13B).
Compras em conjunto – poder de barganha	“[...] a questão de compras que foi logo no início o que acompanhou nós foi uma das coisas que mais se levantava né” (Red7); “é o poder em cima do fornecedor, em cima da outra parte que eu estou negociando” (Red24).
Eliminação da idéia de concorrência entre empresas	“[...] de certa forma eu sinto que é uma coisa maior do que simplesmente como a gente via antigamente de repente como concorrente hoje eu acho que parceiro de repente é palavra melhor que tem” (Red7).
Alcançar, em rede, benefícios que sozinho não seriam possíveis	“Eu também apoiaria a idéia de que trabalhando em cooperativa e juntando as forças, ele [o empresário] teria possibilidade de chegar a ter benefícios como se fosse um grande supermercado, né” (Red20).
Potencialização dos negócios	“[...] e com a possibilidade de contar com uma organização maior que pudesse potencializar os seus negócios, aumentar sua parte, ou o número de negócios” (Red20).
Retorno dos benefícios a longo prazo	“[...] é uma coisa que não é de curto prazo e é uma coisa assim que a gente tem que plantar pra depois colher, porque muitas já... tiveram pessoas que já fizeram essas perguntas e eu justamente comentei esse assunto que as pessoas querem entrar na Rede, mas eles acham que tem que ter um retorno muito imediato” (Red11).
Ampliar seus pontos de vista (obter idéias)	“Tá, eu diria para esse amigo que ele deveria entrar na rede de supermercado pra ter novas idéias, adquirir novas idéias, porque de repente ele está meio fechado para algumas modificações, algumas novidades, né, no setor né, e a convivência com outras cabeças, com outras pessoas, uma integração de negócios, né” (Red19).
Padronização das empresas	“E é uma padronização que está se sustentando que está se colocando, né” (Red2).
Conhecer os modelos de gerenciamento das demais empresas	“[...] eu posso aprimorar o meu né [negócio], então é nesse sentido que eu coloco, eu tenho vantagem nesse sentido, o meu negócio eu posso gerenciar muito melhor tendo várias opiniões, vários modelos de gerenciamento, esse foi o motivo porque eu entrei” (Red18).
Ampliação da oferta de serviços	“Aí é vantagem de nós termos as empresas... diversas empresas dentro da AutoRede, que vem hoje circulando em direção [se tem problema de direção hidráulica tu sabe direto onde tu vai direcionar] geometria, roda, antes não, antes tu não tinha esse acesso aos outros segmentos né, mecânica pesada então hoje tu tem recursos” (Red8).
Acesso a autoridades e entidades representativas	“É, realmente a acesso a autoridades, a entidades. É a força do grupo que integra” (Red11).
Profissionalização do atendimento da empresa	“[...] então hoje tu liga lá e é um atendimento diferenciado” (Red16A).
Fornecimento para empresas integrantes da Rede - troca interna de serviços	“eu especificamente como o meu ramo é amortecedores né, de repente pra alguns eu já até fornecia, mas estava um tempo sem fornecer, passaram a me procurar mais seguido, né” (Red14); “No meu ramo tu pode indicar outras oficinas, né, a gente fica com medo às vezes de indicar algum, né, e hoje tu já tem mais confiança de indicar alguma oficina para um cliente teu” (Red14).

Figura 33 – Exemplificação das evocações encontradas na categoria experiência na participação em Redes de Cooperação e benefícios obtidos

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A segunda categoria analisada é referente aos aspectos que auxiliam o processo de cooperação. Nesta categoria fica evidente a importância dos mecanismos sociais, como confiança, comprometimento e gestão estratégica das redes.

O mapa cognitivo, constante da Figura 34, apresenta graficamente as evocações dos respondentes.

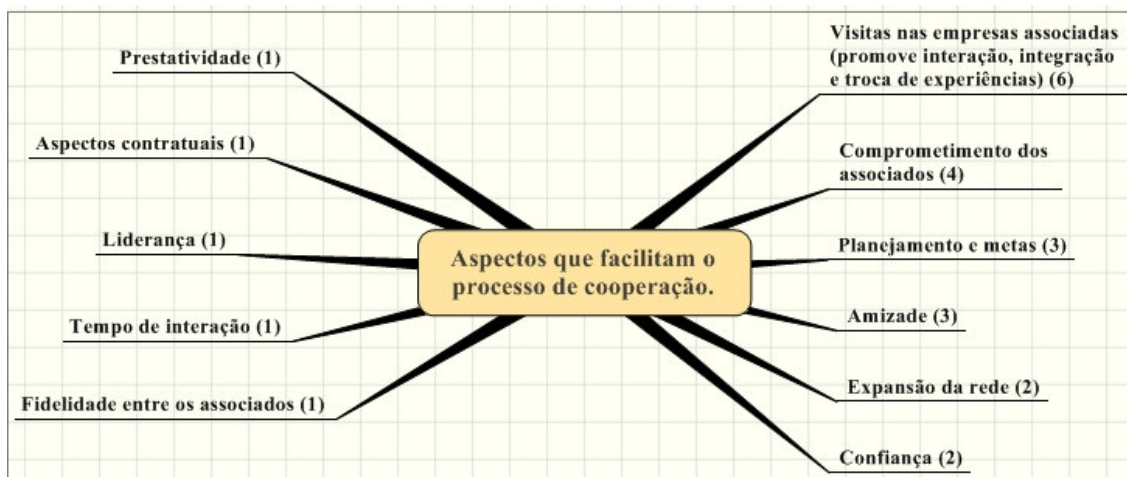


Figura 34 – Mapa cognitivo sobre os aspectos que facilitam o processo de cooperação

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Veschoore (2006) também estudou os atributos de gestão essenciais para as Redes de Cooperação. O primeiro deles são os mecanismos sociais. É possível verificar a importância atribuída pelos empresários às visitas realizadas quinzenalmente às empresas associadas, em forma de rodízio. Estas reuniões promovem a integração e a interação entre os associados, aumentando os níveis de capital social. Segundo Bourdieu (1986), o capital social reside nos relacionamentos e relacionamentos são criados através das trocas (BOURDIEU, 1986). O processo de troca ocorre quando os indivíduos têm experiências de ação conjuntas, isto é, quando as pessoas viveram a experiência de trabalhar em conjunto, como uma equipe (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Estes autores também apontam que uma das condições necessárias para a ocorrência da troca de recursos é a acessibilidade ou a existência de oportunidades de realização de trocas e combinações, que para os integrantes da AutoRede ocorrem nas assembléias, realizadas quinzenalmente, e nas visitas às empresas associadas, que ocorrem no mesmo período. Esses momentos são importantes para solidificar as relações de confiança entre empresários e oportunizar, também, conversas informais sobre as oportunidades, os desafios e o futuro da rede e de suas empresas. A **interação** é, portanto,

uma precondição para o desenvolvimento e a manutenção do capital social (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Outro mecanismo social fundamental e que foi apontado pelos respondentes como fator que facilita a cooperação é a confiança. “A confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança” (PUTNAM, 1996, p. 180). A confiança compreende um dos alicerces estruturais dos mecanismos sociais das Redes de Cooperação. As decisões tomadas por seus integrantes não estão condicionadas aos esquemas formais de coordenação burocrática da empresa integrada, mas sim às relações de confiança sustentadas pelas “[...] expectativas de que a outra parte irá se comportar conforme o acordado sem que haja uma supervisão direta para a execução das atividades” (BALESTRO, 2002, p. 46). Por isso, pode-se afirmar que a confiança é um elemento preponderante nos mecanismos sociais de gestão de redes.

A **confiança** é, também, a crença de que o resultado das ações intencionadas por alguém será adequado ao nosso ponto de vista (MISZTAL, 1996 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Mishra (1996 apud NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) argumenta que a confiança é uma concepção multidimensional e aparece na crença em quatro aspectos: (i) crença nas boas intenções e no interesse de troca do parceiro; (ii) crença em sua competência e capacidade; (iii) crença em sua confiabilidade e (iv) crença em sua franqueza. Uma evocação de um dos empresários retrata a confiança:

[...] no momento que a gente trabalha em conjunto, a gente trabalha em rede [...] existe um comprometimento com o trabalho apresentado, porque esse trabalho ele passa a ser... a ter a poder de ser criticado pelos demais. [...] O Beto ao prestar um serviço para um integrante da AutoRede ele se compromete mais, [...] o interesse de prestar um serviço para um colega da Rede ele se demonstra, [...] eu vou me dedicar mais do que uma oficina que não tem esse relacionamento porque toda a semana ou constantemente, a gente tem uma possibilidade de um olhar no olho do outro (Red24).

Outro atributo de gestão essencial é o comprometimento, que aparece em evidência nas evocações dos empresários. A individualidade dos membros não significa que todos os participantes de uma rede tenham os mesmos interesses. Todos os participantes têm objetivos próprios que serão perseguidos por cada um deles, independentemente das ações da rede. A gestão de uma rede deve propiciar a combinação dessa independência com o desenvolvimento de um sentido compartilhado. Por isso, um elemento fundamental é o comprometimento das partes. A gestão de Redes de Cooperação deve conter ações que busquem o comprometimento

de seus membros, como, por exemplo, o seu amplo envolvimento em encontros e assembléias, a promoção de debates rotineiros e produtivos e o estímulo à participação nas equipes de ação (VERSCHOORE, 2006). Nas redes em que os membros estão plenamente comprometidos, os esforços individuais pelo desenvolvimento conjunto são mais facilmente visualizados (MONCZKA et al., 1998).

Mostra-se saliente nas evocações dos empresários a necessidade do estabelecimento de um planejamento e de metas. A literatura sobre redes aponta a importância da estratégia para o êxito da cooperação entre os participantes (MARCON e MOINET, 2001). A organização estratégica diz respeito à delegação dada à rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns e à competência em alcançá-los eficientemente de forma coletiva. Um dos instrumentos mais utilizados pelas redes para gerenciar a organização estratégica é a formação de equipes focadas em objetivos específicos e constituídas por representantes dos associados (VERSCHOORE, 2006). Equipes com diferentes finalidades podem ser estruturadas pelas Redes de Cooperação, de acordo com os imperativos predominantes em cada uma delas (OUCHI e BOLTON, 1988).

Chama atenção neste aspecto as falas de dois empresários, que convergem com os resultados encontrados nas dimensões anteriores sobre o conteúdo transacionado amizade e o tamanho desta rede, bem como com o fato de que a Rede não tem sido fortemente aproveitada para o desenvolvimento das empresas associadas: “no momento nós estamos ligados através do companheirismo, mas eu acho que em breve nós podemos retomar essa... esse rumo” (Red24) (referindo-se à necessidade de planejamento). Outro empresário diz:

[...] então hoje dentro das oficinas é como falaram a pouco de... é, na verdade é mais um amigo que outra coisa [...] se a AutoRede não se profissionalizar, não der o segundo passo [...] então essa colaboração ela vai deixar de existir ou ela vai diminuir porque eu vou deixar de alcançar os meus objetivos [...] e daí essa questão de amizade tudo mais, ela é importante, mas ela não vai mais ser tão importante [...] é tudo bom, é tudo legal, os amigos são ótimos e tudo mais, mas a minha empresa tem que ir adiante (Red20).

O mesmo empresário anterior comenta, referindo-se ao fato da AutoRede não oferecer retorno financeiro aos seus associados: “nós estamos ligados por outros sentimentos, existe uma outra força aí que está atuando entre nós que está mantendo o grupo unido” (Red24).

Por fim, o tempo de interação também apareceu nos significados compartilhados. Bourdieu (1986) afirma que assim como outras formas de capital, o capital social é acumulado historicamente, refletindo os investimentos nas relações sociais através do tempo.

O tempo é importante para o desenvolvimento do capital social, posto que todas as formas deste capital dependem da estabilidade e da continuidade da estrutura social. Relacionamentos estáveis e duráveis são características-chave das redes.

A figura 35 traz uma exemplificação de cada uma das evocações encontradas, apresentando frases expostas pelos empresários participantes dos grupos focais.

Termo	Definição
Visitas nas empresas associadas (promove interação, integração e troca de experiências)	“Essas reuniões a gente faz de duas em duas semanas, na casa da gente vai criando digamos assim certa intimidade” (Red7); “[...] querendo ou não tu está recebendo alguém dentro da tua casa tu está permitindo, se abrindo, se expondo, né, e permitindo a receber opiniões ou a dar também alguma sugestão” (Red7).
Comprometimento dos associados	“[...] o comprometimento de cada associado com todas as atividades que se formam, né, que vão ao longo do tempo aparecendo” (Red9), “[...] a partir do momento que você tem uma meta comum e essa vai ser compartilhada por um grupo, o que for tratado deve ser cumprido, senão a grupo começa a se desmanchar” (Red24).
Planejamento e metas	“[...] uma coisa que eu acho que no momento que acho que a Rede eu acho que está deixando de lado que é o rumo, quando se tem uma meta as pessoas ficam envolvidas em torno daquela meta e aí há uma aproximação, uma convergência” (Red24).
Amizade	“Eu acho que inclusive e em primeiro lugar é o próprio grau de amizade que cria entre os associados faz com que as pessoas consigam troca essas informações com mais facilidade e ter acesso aos colegas, né” (Red11).
Expansão da Rede	“Acredito que a expansão da Rede também é muito importante, porque se a gente vive só o grupo dos trinta e ficar só nisso, a Rede fica sempre com as mesmas idéias” (Red18).
Confiança	“[...] a confiança que acaba se tornando de um associado para o outro que acaba facilitando a comunicação” (Red11).
Prestatividade	“Tenho certeza que eu posso ligar pra ele que ele vai me dar um bom retorno” (Red18).
Aspectos contratuais	“Até já tem um regulamento ali, que nós temos que seguir os passos que já tenha... as empresas tem que ter um certo tempo de atividade, né já tem que tá com a documentação em dia, e já te trás uma garantia, né, que não é qualquer empresa que vai poder entrar” (Red2).
Liderança	“E é claro que sempre têm aqueles que a gente tem que dar uma forcinha, tem que dizer ah tchê, faz isso, faz aquilo” (Red8).
Tempo de interação	“[...] também acho que o que tem ajudado a fomentar mais é esse tempo que a gente está junto caminhando” (Red7).
Fidelidade entre os associados	“Eu acho a fidelidade [...] Como lá no (nome da empresa associada) tem mecânica, hidráulica, elétrica, lataria, né, então seria essa troca” (Red19).

Figura 35 – Exemplificação das evocações encontradas na categoria aspectos que auxiliam o processo de cooperação

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A terceira categoria analisada é referente aos aspectos que dificultam o processo de cooperação. Nesta categoria fica saliente a importância da gestão estratégica das redes, do espírito de coletividade e cooperação e da necessidade de uma similaridade entre as empresas participantes das redes.

O mapa cognitivo, na Figura 36, apresenta as evocações dos respondentes.

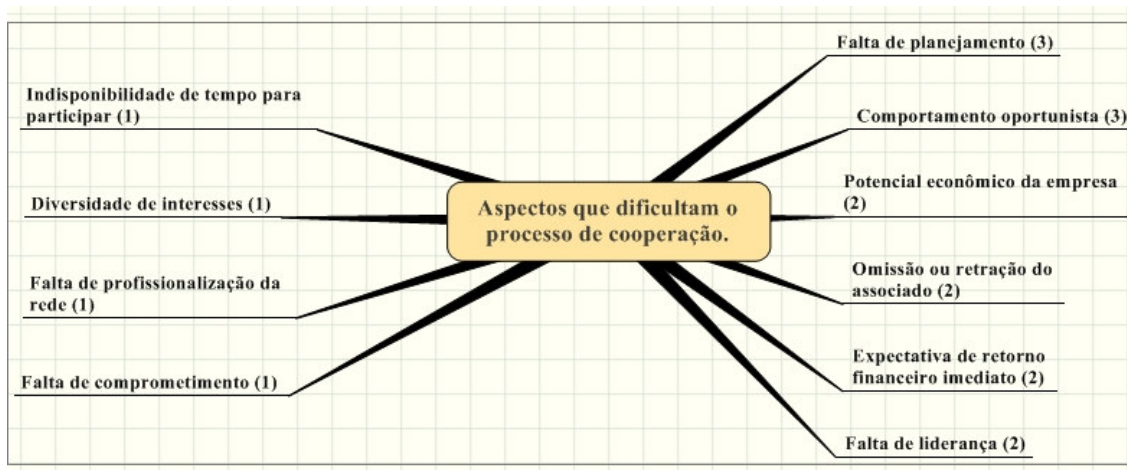


Figura 36 – Mapa cognitivo sobre os aspectos que dificultam o processo de cooperação

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O planejamento, como apontado na categoria anterior, é fundamental para direcionar os esforços dos empresários inseridos em rede. O comportamento oportunista também foi levantado como fator que dificulta a cooperação. Existem diversas razões para as empresas cooperarem, mas há também incentivos significativos para o empreendimento de ações oportunistas por parte dos envolvidos (BARNEY e HESTERLY, 1996). “Um indivíduo egoísta pode receber os benefícios do altruísmo de outro e não arcar com os custos de ser generoso em retribuição” (AXELROD, 1990, p. 135). Na literatura econômica, as diferentes práticas oportunistas são combatidas através de salvaguardas contratuais ou através do controle burocrático instituído pelas estruturas hierarquizadas (WILLIAMSON, 1996).

Relacionando estes dois elementos, Putnam (2007) alega que a existência de objetivos comuns e de uma visão compartilhada é tão importante em organizações que atuam isoladamente quanto nos empreendimentos coletivos, como as redes de empresas. Silva e Boehe (2003) afirmam que a existência de interesses, objetivos e estratégias comuns reduz os incentivos para comportamentos oportunistas.

A figura 37 traz uma exemplificação de cada uma das evocações encontradas, apresentando frases expostas pelos empresários participantes dos grupos focais.

Termo	Definição
Falta de planejamento	“Eu acho que uma dificuldade também é [...] desde o início que está resumido no que você está falando, é a simples definição do que fazer, né, ninguém disse de que forma que eu posso colaborar, ou o que é que é pra eu fazer, desde o início eu fazia parte de um grupo que eu nem sabia o que era feito, o que é que significava aquilo” (Red20).

Continuação

Comportamento oportunista	“[...] não quer abrir mão das coisas, aí acaba dificultando a ação de todos” (Red16A); “E aí muitas pessoas de repente não entram, já pensando o outro vai olhar os esquemas, vai saber alguma coisa. Existem pessoas muito individualistas” (Red14); “Não quer prestar informação pra outra pessoa, só quer receber” (Red14).
Potencial econômico da empresa	“Eu acho que é o potencial da empresa, o potencial econômico da empresa eu acho que às vezes interfere. Se nós tivermos um grupo onde nós temos uma distância muito grande entre o empresário com menos poder financeiro, menos capacidade financeira e um de alto nível, o rumo que vai ser tratado, às vezes, não é o máximo que o grupo mais economicamente favorecido poderia tomar, isso é uma coisa que dificulta” (Red24).
Omissão ou retração do associado	“[...] muitas vezes na reunião quando está se decidindo alguma coisa nem todos falam” (Red13B); “É, cada empresário é diferente tem muitos que tem uma facilidade maior ou chegam a conseguir se comunicar, ou conseguem chegar nos outros espaços com mais facilidade, outros menos, então uns são mais retraídos, então eles ficam mais atrás” (Red18).
Expectativa de retorno financeiro imediato	“É, a questão também do lado financeiro, tipo quando a pessoa vai assim com um objetivo de ter um retorno imediato” (Red2).
Falta de liderança	A (nome do primeiro consultor da Rede) no caso o que ela fazia? Ela empurrava, ela xingava lá e nós íamos né, ela botava nós no... vocês querem ou não querem, e nós tínhamos prazos, nós tínhamos objetivos, então assim ó, é que na realidade então hoje nos não temos um líder tá [...] ela fazia, ela se usava de líder digamos assim, botava os objetivos, nós criávamos eles, mas ela cobrava, tinha essa cobrança, coisa que hoje a gente não tem [...] o presidente, a diretoria juntamente com o consultor atual, no caso, tinham que fazer essa cobrança” (Red2).
Indisponibilidade de tempo para participar	“[...] eles tem uma dificuldade de poder participar, pelos seus compromissos. Seria mais adequado dizer uma indisponibilidade de participação” (Red11).
Falta de profissionalização da Rede	“[...] é uma liderança, liderança não do presidente, mas de alguém que trabalhe, um executivo que vá lá puxar, fazer a frente, porque hoje nós somos empresários nós estamos dentro de empresa, nós não temos tempo” (Red2).
Falta de comprometimento	“[...] não entra pra não se comprometer com certos horários, com certas funções né, então prefere ficar de fora pra não assumir compromissos” (Red8).

Figura 37 – Exemplificação das evocações encontradas na categoria aspectos que dificultam o processo de cooperação

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A quarta categoria analisada refere-se às razões que levaram o empresário a participar da Rede. Ficam claras, a partir das evocações dos empresários, as expectativas e obrigações dos mesmos por sua participação na AutoRede. Obrigações e expectativas representam um comprometimento em responsabilizar-se por alguma atividade no futuro. As obrigações operam como um “cupom de crédito”, mantida por A para ser cumprida por B no futuro (NAHAPIET e GOSHAL, 1998).

Nesta categoria a expectativa mais evidente é relacionada aos benefícios que podem ser obtidos pelo trabalho conjunto, sendo definida pelos empresários como “organização da categoria das oficinas através da cooperação”. Como afirmam Minhoto e Martins (2001, p.86 e 87) “o reconhecimento de que nenhuma organização contempla em si mesma todos os recursos e competências necessários a uma oferta compatível com a demanda é um novo fator que remete as organizações a ações articuladas de complementaridade”.

O mapa cognitivo, na Figura 38, apresenta graficamente as evocações dos respondentes.

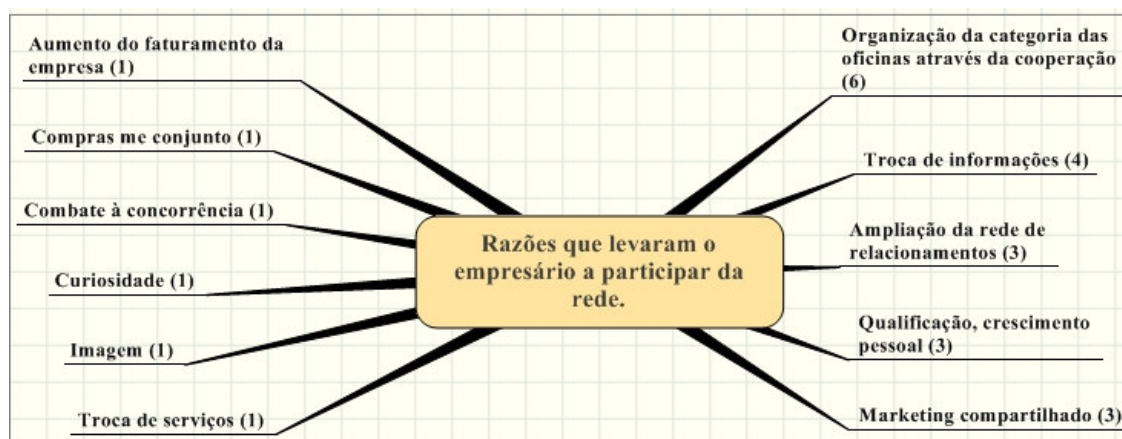


Figura 38 – Mapa cognitivo sobre as razões que levaram o empresário a participar da Rede

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A troca de informações também aparece como significado compartilhado saliente, corroborando com o que foi visto na primeira categoria da dimensão cognitiva do capital social analisada. Ampliar a rede de relacionamentos, qualificação e marketing compartilhados também aparecem com destaque.

É possível verificar que as expectativas dos empresários quando da participação na Rede estão vinculadas, principalmente, a ganhos de escala e poder de mercado, podendo estes ser definidos como a possibilidade de ampliar a força de ação de uma empresa através da união com outras empresas e instituições. Tal força decorre do crescimento do número de associados da rede, ou seja, quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado (CAMPBELL e GOOLD, 1999). Os benefícios da ação conjunta não estão relacionados apenas ao enfrentamento da concorrência, mas também ao acréscimo de representatividade. Os Ganhos de Escala e de Poder de mercado permitem às redes ampliar o potencial de barganha nas distintas relações econômicas e possibilitam a realização de acordos comerciais em condições exclusivas (WAARDEN, 1992).

O mesmo ocorre em relação ao aumento de credibilidade. Participando de uma rede, as empresas passam a ser percebidas com distinção na sua área de atuação, além de receber um maior crédito e reconhecimento por parte do público, garantindo maior legitimidade nas

ações empresariais e redimensionando a importância da empresa em seu ambiente (VERSCHOORE, 2006). Tal benefício é retratado na fala do empresário que afirma que:

[...] A AutoRede vai ser o atestado de qualidade da minha oficina, justamente porque o meu serviço, eu faço mais coisas que o outro ou talvez o outro faça coisas que eu não faça [...] o Gerson, a especialidade dele é elétrica eu não faço. A AutoRede é um atestado de qualidade que ele está... que é uma oficina idônea que atende bem o cliente e tudo (Red7).

A figura 39 traz uma exemplificação de cada uma das evocações encontradas.

Termo	Definição
Organização da categoria das oficinas através da cooperação	“A minha maior busca é a organização das categorias. Através do associativismo, da formação de redes, tu consegues organizar melhor uma categoria” (Red13B); “Na rede eu acho que a matemática é diferente: um mais um não é dois, é muito mais do que dois” (Red24); “foi esse amontoado de oficinas, no caso, participando da Rede e poder fazer a diferença” (Red7).
Troca de informações	“Essa troca de informações, de conhecimentos, no caso, olhar um para a cara do outro, né” (Red2); “[...] para ver como funcionam os outros [...] porque que a gente deixa acontecer tantas coisas, porque que um cara pode vir me dá um calote, depois vai lá no outro e dá um calote, depois vai no Eliseu e dá um calote, o mesmo cara, então porque que a gente não pode se reunir e queimar o cara, deixar o cara pendurado” (Red16A).
Ampliação da rede de relacionamentos	“A razão principal quando eu entrei na AutoRede, eu me sentia um solitário lá numa ilha, e eu estava buscando aumentar a minha rede de relacionamentos dentro desse segmento [...] daí eu pensei: pô como é que eu vou fazer isso como é que eu vou fechar negócios se eu não conheço as pessoas certas, né” (Red20).
Qualificação, crescimento pessoal	“[...] já com idéia de pensar: bom, se eu entrar numa rede, de repente através da rede eu consigo enxergar um pouco mais do que eu estou enxergando, e realmente pra mim foi... deu resultado. A gente fez cursos que foi muito gratificante pra mim, eu botei em prática na empresa, sabe” (Red11); “Eu acho que é o crescimento pessoal, eu acho que eu cresci muito em termos de grupo, assim, de convivência” (Red9).
Marketing compartilhado	“A idéia sempre foi o marketing compartilhado” (Red7); “E também a gente que é pequeno quer ter acesso à mídia, né” (Red11).
Aumento do faturamento da empresa	“[...] ninguém faz nada sem o financeiro, quer dizer, eu quero mais faturamento para a minha empresa, todo mundo pensa nisso, e também foi um dos meus pensamentos” (Red11).
Compras em conjunto	“Compras também é um dos objetivos de eu ter entrado” (Red2).
Combate à concorrência	“Eu acho que a intenção de ficar em rede é duas: é prestigiar quem está dentro, fazer com que todos cresçam e eliminar o mercado que está fora, [...] aqueles que estão dentro tem todo o meu apoio e aqueles que estão fora, que querem fazer falcatura e que querem minar o mercado, fazendo com que a minha imagem como proprietário de oficina fique denegrida, esse aí eu quero acabar o mais rápido possível” (Red24).
Curiosidade	“O meu primeiro impulso foi curiosidade. Mais foi eu conhecer a Rede. Eu não diria participar, né” (Red7).
Imagem	“[...] A AutoRede vai ser o atestado de qualidade da minha oficina, justamente porque o meu serviço, eu faço mais coisas que o outro ou talvez o outro faça coisas que eu não faça [...] o Gerson, a especialidade dele é elétrica eu não faço. A AutoRede é um atestado de qualidade que ele está... que é uma oficina idônea que atende bem o cliente e tudo” (Red7).
Troca de serviços	“O que importa na AutoRede, eu acho, é a troca de serviços” (Red19).

Figura 39 – Exemplificação das evocações encontradas na categoria razões que levaram o empresário a participar da Rede

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A quinta e última categoria analisada refere-se às características que os empresários acreditam possuir em comum com os demais membros da Rede, possibilitando verificar a identificação entre os empresários. A identificação é o processo pelo qual os indivíduos vêm a si próprios como estando de acordo com outras pessoas ou grupo, resultando isto de seu sentimento de pertença ao grupo ou assumindo este como referência, dos quais o indivíduo toma os valores e padrões como modelos (NAHAPIET e GOSHAL, 1998).

Nesta categoria fica evidente a identificação pela preocupação com a prestação de serviços de qualidade, que se justifica pelo fato das empresas atuarem na prestação de serviços de reparação automotiva. Fica saliente, também, que os empresários se identificam pelos problemas de gestão, apontados pelos mesmos como decorrência da falta de formação em Administração (nenhum dos 24 empresários tem formação superior nesta área). Estes problemas podem ser justificados, ainda, pelo grau de escolaridade dos empresários e, como apontado por eles, pela sua capacitação técnica, que acaba com que eles sejam tantos os executores do trabalho quanto os gestores de seus negócios.

O mapa cognitivo, constante da Figura 40, apresenta graficamente as evocações.

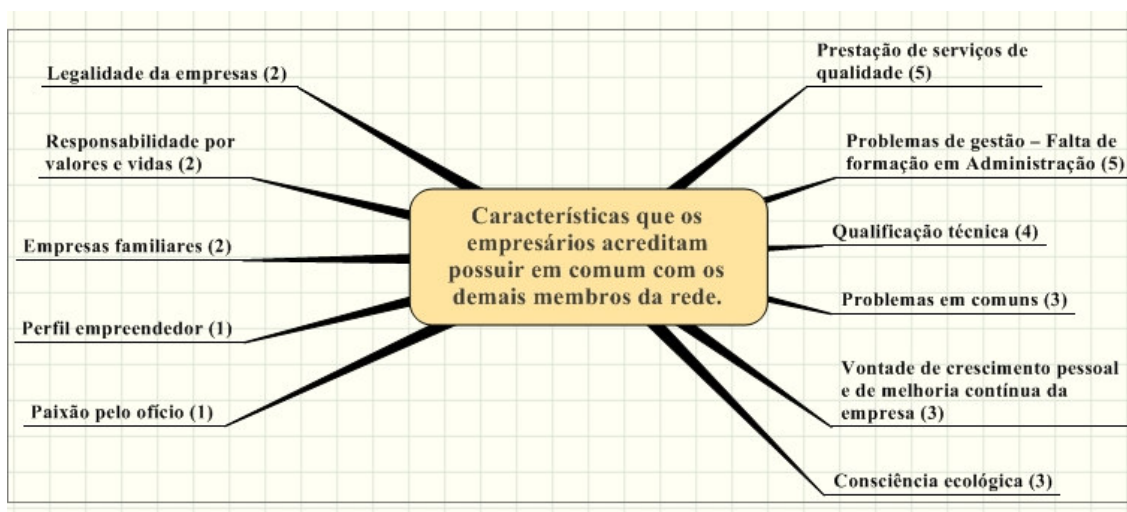


Figura 40 – Mapa cognitivo sobre as características que os empresários acreditam possuir em comum com os demais membros da Rede

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os associados da AutoRede ainda possuem como aspectos de identificação a qualificação técnica de todos e os problemas comuns enfrentados pelas empresas. Este fator mostrou-se como uma evocação de nível intermediário. Isto pode ser justificado pelo fato de que, apesar das empresas atuarem no ramo de reparação automotiva, cada uma delas é

especialista na prestação de algum tipo de serviço, como: elétrica, direção hidráulica, chapeação e pintura, conversão de motores à gás, conserto de ar-condicionado, entre outros. A legalidade das empresas também aparece como significado compartilhado, pois a informalidade neste ramo é acentuada e é fator que dificulta a competitividade das empresas.

A figura 41, abaixo, traz uma exemplificação de cada uma das evocações encontradas, apresentando frases expostas pelos empresários participantes dos grupos focais.

Termo	Definição
Prestação de serviços de qualidade	“É a preocupação, é atender bem o cliente” (Red8); “Eu acho que seria a qualidade, a preocupação com a qualidade do serviço” (Red11).
Problemas de gestão – Falta de formação em Administração	“[...] só tem muitos que tem dificuldade de administrar a empresa” (Red14), “Eu tenho conversado com um pessoal e tem dificuldade de administrar a coisa, porque conhecimento todo mundo tem, sabe, trabalhando, mas peca um pouquinho na questão de administração, né” (Red18); “ninguém de nós é formado em administração e todos somos administradores” (Red13B); “Porque nós não somos administradores, nós somos trabalhadores, nós somos mão na graxa” (Red2).
Qualificação técnica	“[...] porque só os profissionais qualificados vão saber dar uma resposta à altura do que eles (os clientes) querem” (Red16A), “Uma característica que eu vejo também das empresas é que todos têm um bom conhecimento técnico do serviço” (Red14).
Problemas comuns	“[...] a gente é vinte e quatro (empresas), mas o problema que a gente está vendo hoje [...] alguém já viveu aquilo em algum momento, não sei se vai ser a resposta perfeita pra ti, mas com certeza alguém vai te ajudar” (Red7); “eu achava que eu tinha problema na minha empresa lá, eu achava que não estava legal, fui dar uma olhada no Eliseu, está igual” (Red16A).
Vontade de crescimento pessoal e de melhoria contínua da empresa	“Acredito que é a vontade de sair da mesmice né, a inovação né, inovar, crescer e competir no mercado também” (Red9), “Todos estão em uma busca de melhoria contínua” (Red19).
Consciência ecológica	“Nós se preocupamos em recolher o lixo né, melhorar o lado ambiental” (Red14); “Eu acho que a preocupação ambiental não é só pelo descarte, no caso das peças, eu acho que é também pela emissão que é uma coisa muito comprometedora hoje” (Red9).
Legalidade das empresas	“Eu acho que a gente tem uma coisa coerente e unânime aqui que todos nós a gente trabalha pelo que é certo, trabalha pelo lado da lei” (Red20).
Responsabilidade por valores e vidas	“A preocupação de está com um bem de um terceiro dentro da tua empresa, que foi suado pra essa pessoa comprar, então é uma responsabilidade muito grande” (Red8); “Às vezes tu tem um milhão (de reais) dentro de uma empresa” (Red23A), “[...] tu tem a mesma responsabilidade que um médico ou muito pior, [...] com uma linha pesada ali podemos matar um ônibus cheio” (Red16A).
Empresas familiares	“Isso é algo que a gente tem em comum, o negócio das famílias, de geração em geração” (Red8).
Perfil empreendedor	“O perfil de empreendedor de cada um que participa da Rede, então esse é o que mais liga” (Red8).
Paixão pelo ofício	“E acho que quem está no ramo do automóvel gosta, porque é impossível meter a mão na graxa. Tem que gostar” (Red9).

Figura 41 – Exemplificação das evocações encontradas na categoria características que os empresários acreditam possuir em comum com os demais membros da Rede

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A seguir são apresentados os resultados que envolvem as três dimensões do capital social de forma concomitante.

4.5 INTEGRANDO AS TRÊS DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL

Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam que as redes de relações constituem um recurso valioso e que o capital social está imbricado dentro das redes de familiaridade e reconhecimento mútuo. A fim de operacionalizar o conceito, os autores trabalham com três dimensões do capital social: estrutural, relacional e cognitiva. Como visto, a dimensão estrutural se refere ao padrão de conexões entre os atores ou ao grau de conectividade dentro da rede de relações. Em outros termos, quais atores se relacionam entre si e como eles se relacionam. Na dimensão relacional, são examinadas as relações pessoais entre os indivíduos, considerando questões como confiança interpessoal, normas e sanções nos comportamentos, obrigações e expectativas com um corolário no que Putnam (2007) chama de reciprocidade generalizada, identidade e identificação. Já a dimensão cognitiva se refere aos recursos que fornecem representações, interpretações e significados compartilhados entre as partes.

A dimensão estrutural contribui para a criação de conhecimento por meio dos vínculos de rede que proporcionam acesso a recursos e a configuração da rede no que se refere às suas características estruturais (densidade, conectividade e centralidade). Esta afirmação pode ser confirmada quando analisados os significados compartilhados (dimensão cognitiva) a respeito da experiência em rede. Foi possível verificar que esta está intimamente ligada aos benefícios “troca de idéias e informações” e “troca de experiência” (visitas às empresas associadas), como mostram as falas dos associados:

Eu acho que acesso a informações, elas chegam mais rápidas pra nós, porque a gente troca informações muito, e a gente tem muitas coisas que tu vai saber daqui a não sei quanto tempo, que aquilo acontece em determinado lugar, e a gente já sabe antes, em função dessa troca, né (Red9).

O mais interessante quando alguém pergunta a respeito de rede, a primeira coisa é qual a vantagem, aí eu coloco, a vantagem é poder trocar idéias (Red16A).

[...] o conhecimento, conhece as empresas, e a gente tem visto que isso tem mudado, tem essa atitude em si ela tem dado um capricho maior, digamos assim as empresas tem um cuidado a mais (Red2); foi motivo de dizer ó amanhã tem visita da AutoRede ó vamos ajeitar os negócios, daí o pessoal em si já se preocupa (Red16A).

A dimensão cognitiva tenta verificar a linguagem partilhada por meio da formação de um discurso comum, constituído através de processos de significação construídos na interação dos atores. Como o conhecimento avança por meio de conceitos lingüisticamente formulados, um vocabulário e códigos de comunicação partilhados contribuem com a formulação de

novos conceitos. A emergência de narrativas partilhadas dentro de uma rede favorece a criação e transferência de novas interpretações dos eventos, facilitando a transferência do conhecimento tácito (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Estes significados compartilhados puderam ser observados quando da análise da dimensão cognitiva. Este conhecimento, estes significados, por sua vez, fluem através das conexões que se estabelecem (dimensão estrutural).

Neste ponto é necessário salientar que, apesar das redes encontradas não serem densas, todas elas estão inteiramente conectadas (dimensão estrutural), ou seja, não existem subgrupos isolados. Isto faz com que os significados compartilhados (dimensão cognitiva) e os conteúdos transacionados (dimensão relacional) possam fluir por toda a rede e possam ser acessados por todos aqueles que a ela pertencem, direta ou indiretamente. Por outro lado, é importante considerar que redes sociais densas e fechadas, além de serem redundantes no acesso a informações, podem dificultar a busca de novas soluções e consolidar um conhecimento partilhado pelas empresas da rede. As redes densas possuem vantagem relativa para o capital social. Se de um lado elas ajudam na manutenção e partilha dos recursos existentes na rede, de outro, elas dificultam o acesso a posições e recursos vantajosos que estejam em outras redes (LIN, 2001).

Para a dimensão relacional, a confiança interpessoal contribui para a criação de conhecimento em contextos onde há grande incerteza e ambigüidade. Isto porque é ela que mantém os atores ligados por meio de expectativas e crenças comuns e não pela clareza dos propósitos e certeza dos resultados da ação conjunta. As obrigações e expectativas representam um comprometimento de empreender alguma atividade no futuro. Elas não estão no plano de uma transação, mas sim no plano de um comprometimento semelhante ao da dívida ou da reciprocidade generalizada da qual fala Putnam (2007). Confirma esta afirmação um dos resultados encontrados na dimensão cognitiva quando se pergunta a respeito dos aspectos que auxiliam no processo de cooperação e que fica saliente na evocação de um associado: “[...] a confiança que acaba se tornando de um associado para o outro que acaba facilitando a comunicação” (Red11).

Outra forma de relacionar as dimensões propostas por Nahapiet e Goshal (1998) é identificar os atores que desempenharam papéis centrais nas redes pesquisadas, considerando aqueles que tiveram maior centralidade de grau de entrada e de saída. Os atores que possuem maior centralidade de grau de entrada recebem muitos laços. Isto faz com que sejam chamados de proeminentes, isto é, têm grande prestígio. Ou seja, muitos outros atores

procuram direcionar laços para eles, e isso pode indicar a sua importância. Já os atores que possuem maior centralidade de grau de saída são atores capazes de desenvolver relacionamentos com muitos outros. São atores capazes de fazer com que os outros tenham consciência da sua visão, ou seja, influenciam os outros atores da rede. Buscando envolver as três dimensões do capital social, buscou-se analisar as evocações dos atores que apareceram como centrais. Os atores que obtiveram a maior centralidade de grau de entrada e de saída em cada uma das redes estudadas foram os associados Red1A, Red1B, Red2, Red8, Red18, Red23A e Red24. As evocações dos dois primeiros não foram possíveis de verificar, pois não participaram dos grupos focais.

A figura 42 traz as evocações principais e os respectivos atores, possibilitando a análise daquelas que são de maior força e que são compartilhadas entre os atores de maior expansividade e prestígio. Foram consideradas todas as categorias analisadas.

Categoria	Termo	Nº evocações	Definição
Experiência e Benefícios	Troca de idéias e informações	03	“O mais interessante quando alguém pergunta a respeito de rede, a primeira coisa é qual a vantagem, aí eu coloco, a vantagem é poder trocar idéias” (Red18).
Aspectos que auxiliam o processo de cooperação	Planejamento e metas	02	“[...] quando se tem uma meta, as pessoas ficam envolvidas em torno daquela meta e aí há uma aproximação, uma convergência” (Red24); “Planejamento” (Red8).
Aspectos que dificultam o processo de cooperação	Potencial econômico da empresa	02	“Eu acho que é o potencial da empresa, o potencial econômico da empresa eu acho que às vezes interfere. Se nós tivermos um grupo onde nós temos uma distância muito grande entre o empresário com menos poder financeiro, menos capacidade financeira e um de alto nível, o rumo que vai ser tratado, às vezes, não é o máximo que o grupo mais economicamente favorecido poderia tomar, isso é uma coisa que dificulta” (Red24).
	Expectativa de retorno financeiro imediato	02	“É, a questão também do lado financeiro, tipo quando a pessoa vai assim com um objetivo de ter um retorno imediato” (Red2).
Razões que levaram a participar da Rede	Organização da categoria das oficinas através da cooperação	03	“É, eu sempre bato forte na palavra união, porque que tu entrou? É a união. O que é que tu vê lá dentro? É a união das empresas” (Red8); “[...] então eu sou um apaixonado por redes (...) eu acho que eu pela minha formação em engenharia, na rede eu acho que a matemática é diferente um mais um não é dois, muito mais do que dois” (Red24).
	Troca de informações	03	“Eu coloquei a questão de experiência, né que é urgência dentro da empresa né, eu entrei na Rede justamente por isso pra ver (...) como é que os outros funcionam” (Red23A).
Características que acreditam possuir em comum com os demais membros da Rede	Prestação de serviços de qualidade	02	“É a preocupação, é atender bem o cliente” (Red8); “Isso é uma coisa que eu... o atendimento que eu posso dar” (Red23A).

Figura 42 – Evocações principais dos atores de maior expansividade e prestígio

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Na categoria “experiência na participação em rede e benefícios obtidos”, pode-se verificar que a evocação principal é a troca de experiências e serviços, sendo compartilhada por três dos cinco associados centrais. Este resultado também converge com aqueles encontrados por Verschoore (2006) e pela análise das evocações de todos os participantes nos grupos focais, como pode ser visto na apresentação dos resultados.

Já na categoria “aspectos que auxiliam no processo de cooperação”, a evocação mais saliente foi a referente a planejamento e metas, que difere dos resultados encontrados na análise geral. Por outro lado, a literatura sobre redes aponta a importância da estratégia para o êxito da cooperação entre os participantes (MARCON e MOINET, 2001). Uma das hipóteses para este resultado pode ser o fato de que as duas evocações partiram dos presidentes da Rede, o atual e o anterior. Isto ocorre porque, apesar das decisões serem partilhadas entre todos os membros, a condução e, por consequência, o resultado das assembléias, é de responsabilidade, nesta Rede, do seu presidente.

Analisando a categoria “aspectos que dificultam o processo de cooperação”, identificou-se que as evocações mais evidentes foram relacionadas à diferença econômica entre as empresas participantes e à expectativa de retorno financeiro imediato, ambas de cunho econômico, divergindo daquelas encontradas na análise geral. Em relação à quarta categoria, isto é, “razões que levaram o empresário a participar da Rede” destacam-se as evocações “organização da categoria das oficinas através da cooperação” e “troca de informações”. A primeira evocação converge com a afirmação de Minhoto e Martins (2001, p. 86 e 87) que afirmam que “o reconhecimento de que nenhuma organização contempla em si mesma todos os recursos e competências necessários a uma oferta compatível com a demanda é um novo fator que remete as organizações a ações articuladas de complementaridade”. Quanto à troca de informação, é importante destacar a convergência entre esta como obrigação e expectativa, ou seja, razões da participação e como benefício oriundo da participação, como visto na primeira categoria. Além disso, estas evocações convergem com aquelas mais salientes encontradas na análise geral.

A quinta e última categoria “características que os empresários acreditam possuir em comum com os demais membros da Rede”, apresenta como evocação mais significativa a prestação de serviços de qualidade. A relevância desta evocação pode ser explicada pelas

características das empresas participantes da Rede que são, todas, prestadoras de serviço e dependem da excelência na prestação e da credibilidade das empresas como fator de manutenção de sua competitividade, convergindo com o encontrado na análise geral.

Uma última integração a ser feita é entre as dimensões relacional e estrutural. Quando há a cultura de colaboração de um grupo (conteúdo transacionado), é muito mais fácil criar uma estrutura organizacional (configuração de rede) pautada pela democracia, igualdade e participação, em que todos colaborem na elaboração de objetivos e concordem com eles. Por outro lado, quando uma rede encontra-se bem estruturada, ocorre um reforço da confiança e da colaboração dentro do grupo, já que a estrutura atua como redutora da incerteza e mantém o grupo coeso em torno de objetivos comuns (WEGNER, 2005).

A análise integrada das três dimensões do capital social e a pesquisa empírica em si são a base para a proposta de um roteiro para avaliar a geração de capital social em Redes de Cooperação, configurando o que se considera a principal contribuição deste estudo, bem como a **RECOMENDAÇÃO ACADÊMICA** e objetivo central do mesmo. O fluxo da figura 43 apresenta as etapas sugeridas para a realização de outras pesquisas, em Redes constituídas no Estado ou em outras regiões do país e que tenham o mesmo objetivo.

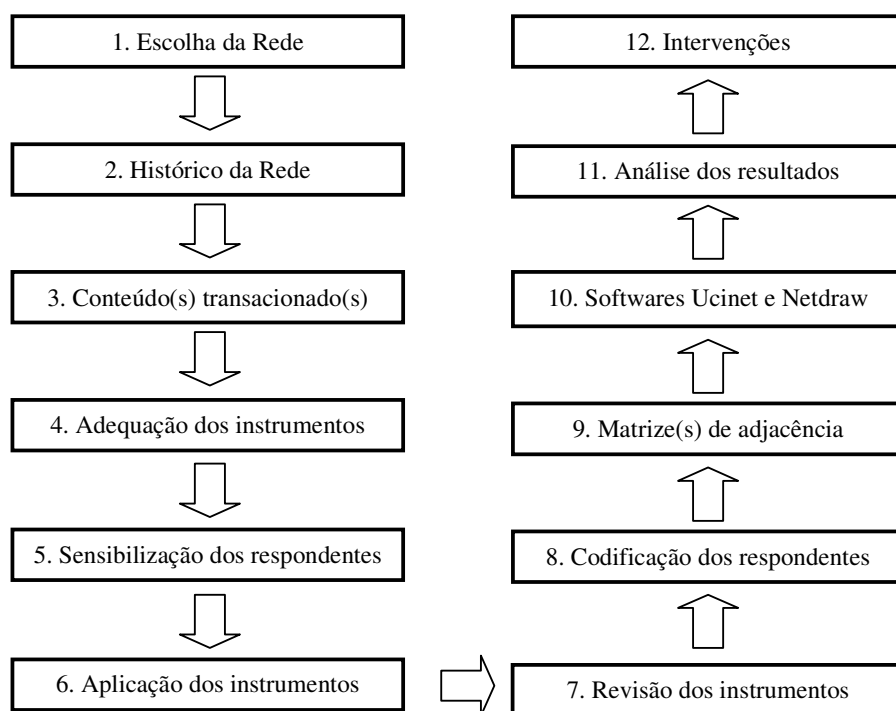


Figura 43 – Roteiro para avaliar a geração de capital social em Redes de Cooperação

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A primeira etapa consiste na escolha da rede a ser estudada. É importante que sejam levadas em consideração características, como: (i) a frequência das reuniões: existem redes que se reúnem semanalmente e aquelas que possuem somente duas assembléias anuais. Por isso, deve-se considerar o tempo disponível pelo pesquisador para a coleta de dados; (ii) localização geográfica dos associados, pois há redes cujos associados possuem concentração geográfica numa determinada região e outras onde estes estão espalhados por Municípios localizados em todas as regiões do Estado; (iii) número de associados: deve ser considerado em função dos propósitos da pesquisa e da viabilidade de aplicação dos instrumentos, pois o tamanho das redes pode variar de, aproximadamente, 10 a mais de 300 associados; (iv) frequência dos empresários nas assembléias: se forem aplicados dois ou mais instrumentos de pesquisa, é fundamental que o pesquisador informe-se com a diretoria da rede ou com o consultor responsável, sobre a frequência dos empresários nas reuniões, pois a baixa presença pode inviabilizar a pesquisa, principalmente quando somada à dispersão geográfica das empresas; (v) tempo de existência da rede, pois se deve considerar que uma das características do capital social é sua acumulação ao longo do tempo. Redes com formação inferior a dois anos podem ainda não ter gerado capital social, principalmente se os empresários não possuíam histórico de interação anterior à formação da rede; (vi) tempo para aplicação dos instrumentos: deve ser considerado tanto o tempo de preenchimento dos instrumentos pelos empresários quanto à disponibilidade de tempo do pesquisador e (vii) predisposição da rede para participar de pesquisas: é fundamental que o pesquisador converse com a diretoria da rede e com o consultor responsável por ela, pois a qualidade da pesquisa dependerá diretamente da disponibilidade dos empresários para o preenchimento dos instrumentos.

A segunda etapa versa no estudo aprofundado do histórico da Rede de Cooperação a ser estudada, uma vez que, como afirmam Bourdieu (1986) e Grootaert e Bastelaer (2001), o capital social é acumulado historicamente, refletindo os investimentos nas relações sociais através do tempo. O conhecimento da rede é fundamental para o entendimento das motivações das empresas para a formação da mesma, do contexto no qual foi gerada, dos fomentadores da rede, da forma de captação das empresas participantes, da existência ou não de relações formais entre as empresas participantes anteriormente à formação da rede, da sua forma de atuação e organização, entre outros. Estes dados são fundamentais para o entendimento da “cultura” da rede e para a decisão de quais conteúdos transacionados devem ser pesquisados, visando colaborar para a sua manutenção. Além disso, esta aproximação com a rede pode colaborar para a geração de confiança entre o pesquisador e os pesquisados,

fundamental para o sucesso do estudo e para a elaboração dos instrumentos de pesquisa. Sugere-se que esta etapa seja iniciada 6 (seis) meses antes da aplicação dos instrumentos.

A terceira etapa consiste na definição de qual(is) conteúdo(s) transacionado(s) deve(m) ser pesquisado(s). Tal definição é oriunda do conhecimento prévio da rede (necessidades e predisposição dos respondentes para a aplicação dos questionários) e da contribuição acadêmica do estudo.

Após a definição dos temas, os instrumentos devem ser adequados à realidade da rede em estudo. Sugere-se que as perguntas sejam feitas de forma indireta, contextualizando as questões em pequenas histórias que sejam capazes de acionar o universo simbólico do grupo, gerando identificação deste com os instrumentos de pesquisa e, conseqüentemente, maior propensão para a colaboração.

Definidos os temas, é momento de realizar a sensibilização dos respondentes. Esta etapa visa à apresentação das concepções gerais do estudo, bem como seus objetivos e os temas que serão pesquisados. Além disso, na sensibilização deve ser reforçada a importância da participação de todos os respondentes para o sucesso da pesquisa, explicados os procedimentos que serão adotados e ser aberto espaço para o esclarecimento de eventuais dúvidas.

Na etapa seis é realizada a aplicação dos instrumentos. É importante que, a cada instrumento a ser aplicado, seja lida a sua introdução e a primeira questão numerada do mesmo, abrindo espaço para o esclarecimento de dúvidas. Este procedimento deve ser seguido independentemente dos instrumentos serem respondidos durante a reunião ou no período entre reuniões. É importante, também, que, caso seja aplicado mais de um instrumento, que os mesmos sejam aplicados em momentos distintos, um em cada reunião, evitando, desta forma, vieses nas respostas.

Ao serem entregues, é fundamental que os instrumentos sejam conferidos quanto ao seu correto preenchimento, proporcionando, assim, sua imediata correção e evitando a falta de informação para a montagem das matrizes de adjacência. A conferência imediata permite, ainda, que as respostas oferecidas sejam referentes ao tema de pesquisa em questão, uma vez que podem ser aplicados questionários com diferentes temas.

A oitava etapa consiste na codificação dos nomes, proporcionando, desta forma, a preservação da identidade dos respondentes. Após a codificação, os dados são lançados no UCINET 6.0, montando, desta forma, as matrizes de adjacência (etapa nove). Na décima

etapa são gerados os relatórios de dados pelo UCINET 6.0. Nesta pesquisa, foram utilizadas as medidas de densidade e centralidade, porém o software possibilita a realização de outras medições, diferentes daquelas demandadas pelos objetivos deste estudo. Nesta etapa são gerados, também, os sociogramas das redes.

Na etapa onze os relatórios gerados pelo UCINET 6.0 devem ser analisados e interpretados levando em consideração o contexto histórico-cultural da Rede de Cooperação pesquisada, gerando, desta forma, o corpo de resultados do estudo empírico. Nesta etapa devem ser englobadas, também, as análises qualitativas, como no caso deste estudo, as análises dos grupos focais.

A última etapa consiste na sugestão de intervenções que possam ser realizadas na rede estudada, a partir dos resultados encontrados. No caso deste estudo, é possível propor que as Redes de Cooperação preocupem-se com alguns aspectos, o que pode contribuir para a manutenção e geração do capital social, configurando-se, estas, como **RECOMENDAÇÕES PARA A AUTOREDE**:

A. SELEÇÃO DE NOVOS ASSOCIADOS: primeiramente, é necessário que a rede tenha cuidado na seleção de novos associados, pois pertencer a um grupo cujos parceiros possuem o mesmo perfil e os mesmos problemas pode conceder mais segurança. Além disso, uma seleção criteriosa busca homogeneizar a rede em termos de ética, poder e criação de uma identidade comum (SILVA E BOEHE, 2003). A criação de códigos, linguagem e narrativas compartilhados, bem como de obrigações e expectativas e identificação social são elementos das dimensões relacional e cognitiva do capital social (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). A AutoRede já possui critérios claros de seleção, como o pertencimento da empresa candidata ao ramo de serviços de reparação automotiva, a apresentação de documentos diversos que comprovem sua existência legal e a quitação de débitos tributários, o zoneamento¹⁴ dos associados, entre outros. Porém, se sugere que o processo de seleção de novos empresários deva tomar cuidado, ainda, com o perfil adequado do candidato, preocupando-se com a tendência deste para o associativismo, sendo esta uma prática que acredita-se poder trazer bons resultados. A melhor empresa parceira não é necessariamente a maior ou a mais organizada, mas aquela cujo empresário tenha espírito empreendedor e, acima de tudo, acredite na cooperação como solução para os problemas. Isto é retratado nas falas de dois

¹⁴ Distância mínima entre as empresas associadas.

empresários: “a minha maior busca é a organização das categorias através do associativismo” (Red13B).

Eu vejo como o perfil de empreendedor de todos que tão dentro de rede, porque quem está dentro da rede é porque ele está procurando crescer, ele está procurando compartilhar idéias pra melhorar a sua empresa, então o perfil de empreendedor de cada um que participa da rede, então esse é o que mais liga (Red8).

B. BARREIRAS DE SAÍDA: da mesma forma que a rede deve preocupar-se com as características dos novos associados, é importante que sejam criados mecanismos que evitem ou dificultem a saída dos empresários, mantendo, desta forma, o capital social gerado. No caso da AutoRede, o seu Regulamento Interno versa sobre as regras para o compartilhamento da marca da Rede e para a realização de ações de marketing em conjunto. A adoção de uma marca comum, bem como a adequação das fachadas das empresas ao padrão estabelecido, implicam em altos investimentos. O que se sugere é que a Rede trabalhe com mais força esta identidade comum (que já foi definida), bem como as ações conjuntas de comunicação com o mercado, pois a saída da Rede implicaria na desistência do uso da marca comum e das ações de marketing compartilhado, e, conseqüentemente, de todo investimento realizado, o que pode se constituir numa barreira de saída. Além disso, deve ser destacado aos associados da Rede que sua permanência nesta lhe confere credibilidade, uma reputação como alguém em quem se pode confiar. A perda desta reputação pode limitar futuras relações comerciais. Deve ser destacado, ainda, que sua saída da AutoRede pode implicar na entrada de um concorrente direto, pois, como comentado anteriormente, uma regra existente para a adesão de novos parceiros determina uma distância mínima entre as empresas associadas, com a finalidade de evitar concorrência direta entre os membros. Sendo assim, a saída de uma empresa possibilita a entrada de uma outra da vizinhança, que irá usufruir dos benefícios oferecidos pela AutoRede.

C. APRENDIZAGEM: a participação na rede permite ao empresário acumular habilidades e conhecimentos valiosos para a melhoria da sua empresa. Além disso, o acesso privilegiado a informações, conhecimentos e oportunidades de negócio alimenta os objetivos financeiros das associadas. Uma rede pode, ainda, oferecer cursos de capacitação aos seus empresários, muitas vezes dificilmente acessíveis para empresas isoladas (SILVA E BOEHE, 2003). A cooperação nas redes permite que as empresas envolvidas acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento dos seus negócios (VERSCHOORE, 2006). A aprendizagem advém do compartilhamento de idéias e de experiências entre os associados e é decorrente da

capacidade da rede de promover a troca e a utilização de informações de maneira muito mais intensa do que em qualquer outro formato organizacional conhecido. “Uma das vantagens chave dos arranjos em rede é sua habilidade em disseminar e interpretar novas informações” (POWELL, 1990, p. 325 apud VERSCHOORE, 2006). Dois aspectos facilitam o compartilhamento de informações nas redes. O primeiro é sua estrutura descentralizada e participativa que, ao contrário da separação hierárquica da empresa burocrática e do distanciamento competitivo das relações de mercado, estimulam o compartilhamento de informações. O segundo aspecto deriva da proximidade que se desenvolve entre os associados, determinada pela recorrência e pela perspectiva de longo prazo dos relacionamentos diretos existentes em uma Rede de Cooperação (VERSCHOORE, 2006). Sendo assim, parece ser possível sugerir que a AutoRede permaneça com os atuais veículos para a troca de informações (assembléias e visitas às empresas associadas, que ocorrem quinzenalmente), mas promova outros, como boletins informativos, portal de informações, bancos de idéias, melhores práticas, criação de um grupo de e-mail entre os associados, participação em feiras, visitas a outras Redes de Cooperação, entre outros. Estas sugestões levam a outras duas ações, sugeridas a seguir (D e E).

D. INFORMATIZAÇÃO: para que a comunicação e, conseqüentemente, a aprendizagem seja expandida, é primordial a informatização da rede. Como afirma Verschoore (2006), toda a potencialidade informacional das Redes de Cooperação pode ser ampliada por meio da introdução de sistemas tecnológicos, capazes de dinamizar e qualificar todo o processo inovativo ou através de sistemas de aprendizado à distância. A informatização de uma rede, ao facilitar a comunicação entre seus membros, pode levar à convergência de expectativas e contribuir de forma mais rápida à criação de uma cultura comum (SILVA E BOEHE, 2003). No caso da AutoRede, a informatização pode facilitar a troca e o processamento de informações, bem como aumentar a aprendizagem de seus integrantes. Desta forma, parece possível inferir que a informatização poderá ajudar na promoção de um incremento nos índices relativos à “rede de informação”, que teve índices menores do que a “rede de amizade”, pois facilitará o acesso dos associados à informação.

E. CONTRATAÇÃO DE UM SECRETÁRIO OU EXECUTIVO: este profissional tem o papel de gerenciar as ações estratégicas, facilitando a realização dos objetivos da rede, bem como realizar as atividades diárias necessárias ao seu andamento. Para a AutoRede, um secretário ou executivo poderá realizar ações que, atualmente, são realizadas por um associado e que, eventualmente, poderá encontrar restrições de tempo, como: digitação das

atas das assembléias, elaboração de veículos de comunicação entre associados, contato com fornecedores e potenciais associados, gerenciamento do site, operacionalização de atividades propostas pelas equipes de trabalho, etc. A contratação deste profissional é importante, pois permite que tenha alguém se dedicando cotidianamente à Rede.

F. PLANEJAMENTO: é fundamental que a rede estabeleça projetos comuns. O planejamento inclui o estabelecimento de uma estratégia coletiva (missão, visão, valores e objetivos estratégicos), a definição dos recursos relevantes para o coletivo e os conhecimentos essenciais para o desenvolvimento futuro da rede. Quanto mais objetivos forem compartilhados, maior será a troca de informações e, por consequência, o aprendizado. Além disso, a expectativa de negócios futuros pode representar um incentivo para a colaboração com os demais, criando vínculos de reciprocidade entre os associados. Sendo assim, a organização estratégica assume um papel fundamental na geração de diferenciais competitivos sustentáveis, ampliando sua necessidade a partir do momento em que os desafios da rede tornam-se mais complexos, ou seja, no momento que a rede se estabelece. A AutoRede está em seu quarto ano de funcionamento. Neste momento, o planejamento torna-se primordial, pois pode impedir que a rede transforme-se numa associação de amigos. A fala de um associado retrata sua preocupação com este aspecto:

uma coisa que eu acho que no momento [...] a Rede está deixando de lado que é o rumo. Quando se tem uma meta, as pessoas ficam envolvidas em torno daquela meta e aí há uma aproximação, uma convergência. No momento nós estamos ligados através do companheirismo, mas eu acho que em breve nós podemos retomar essa... esse rumo (Red24).

G. ORGANIZAÇÃO INTERNA: este aspecto refere-se à forma como a rede será organizada. Deste aspecto fazem parte, principalmente, as atividades e sua localização nos nós (equipes de trabalho) e a estrutura de nós de coordenação (diretoria). A AutoRede já possui uma infra-estrutura definida, mas percebe-se que falta sua utilização, isto é, as equipes de trabalho estão formadas (marketing, inovação, expansão, compras e consolidação), mas são pouco ativas e a diretoria, por sua vez, acaba tendo dificuldade para coordenar as atividades. A melhor utilização desta estrutura depende, no entanto, do planejamento da Rede. Além disso, a propensão para a colaboração, evocada pelos empresários como comprometimento, é uma condição para o sucesso da AutoRede e está fortemente vinculada aos aspectos organizacionais, ou seja, à sua organização interna e a existência de planejamento e metas. A partir das análises, pode-se afirmar que a carência desses dois elementos será o maior fator restritivo para o desenvolvimento da Rede e para o alcance do sucesso esperado.

H. BENEFÍCIOS: a geração de benefícios tangíveis é indispensável, tanto para a sustentação da rede quanto para atrair novos associados. O candidato à afiliação em uma rede busca uma possível redução dos seus custos e/ou um aumento da sua renda, baixando o nível de risco ou, se não for possível, mantendo-o proporcional ao ganho esperado. São esses resultados que permitem atrair novos associados e manter os atuais. Além disso, estes resultados levam a um tipo de consolidação cultural da rede, pois uma identidade comum é formada por meio da coesão entre os empresários associados. Quanto à sustentação da rede, a geração de resultados tangíveis é indispensável para compensar as desvantagens que a cooperação implica para cada um dos empresários. As principais desvantagens se referem a dois tipos de sacrifícios: (i) a perda da autonomia em função de compromissos assumidos dentro da rede e (ii) o tempo necessário para se organizar dentro do grupo. Relacionado à perda de autonomia está o medo de ser vítima do comportamento oportunista dos outros. Como cada associado terá que “investir” algo (conhecimento, informações, contatos, contribuições pecuniárias, liberdade de tomar decisões), ele teme que os demais se beneficiem sem retribuir. A perda de autonomia pode, na pior das hipóteses, criar certa inflexibilidade frente às mudanças no ambiente operacional de uma empresa (SILVA E BOEHE, 2003). No caso da AutoRede é importante que os associados percebam os benefícios obtidos com a participação na Rede. Este aspecto reforça aquilo visto nos itens B, C e D, acima. É preciso que as melhorias e os ganhos nas empresas associadas, advindas do processo de cooperação e, por consequência, de aprendizagem, sejam amplamente compartilhados entre os associados, com a utilização dos veículos de comunicação atuais (assembléias, as visitas às empresas associadas e as atas das assembléias), bem como daqueles sugeridos no item C. Esta ampla divulgação dos benefícios pode, ainda, constituir-se como barreira de saída.

I. INDICADORES DE RESULTADO: este aspecto relaciona-se ao anterior. Além da ampla divulgação dos benefícios, é fundamental que, tanto associados quanto associação instituam indicadores de resultado. Na falta deles, torna-se praticamente impossível a comprovação de resultados. Para a AutoRede parece ser possível indicar três caminhos: (i) definir que a coleta de indicadores seja uma atividade a ser realizada pelo profissional a ser contratado pela Rede; (ii) a criação de uma equipe interna de trabalho que defina os indicadores de resultado necessários e auxilie os demais empresários na coleta destas informações ou (iii) a contratação de uma consultoria independente, a exemplo da consultoria contratada para a realização das auditorias de padronização das empresas associadas.

J. ESTABELECIMENTO DE NOVAS CONEXÕES: como pode ser visto na apresentação dos resultados, as quatro variáveis pesquisadas – apoio, amizade, informação e confiança – apresentaram redes com baixa ou moderada densidade. Redes densamente interconectadas, segundo Granovetter (1973) facilitam a confiança, embora limitem a entrada de novas informações. Além de ampliar a confiança, a densidade pode impactar nos comportamentos dos atores e nos resultados obtidos. Por exemplo: as redes densas facilitam fluxos mais rápidos e mais eficientes de informação e outros recursos, em função de sua interconectividade e a existência de rotinas partilhadas para a coleta e distribuição das informações (COLEMAN, 1990). Segundo, as redes densas tendem a funcionar como sistemas fechados, onde a confiança e as normas partilhadas (dimensão cognitiva) se desenvolvem mais facilmente (COLEMAN, 1990). Terceiro, as redes densas facilitam as sanções, pois a ameaça de sanções é mais eficaz em redes com relações mais imbricadas (GRANOVETTER, 1973). A densidade de uma rede só pode ser aumentada com o estabelecimento de novas conexões entre os atores. Partindo destas premissas, sugere-se que a AutoRede crie mecanismos que facilitem estas conexões, como: implementação de instrumentos de aprendizagem (item C) e informatização (item D), fortalecimento das equipes de trabalho (marketing, expansão, inovação, consolidação e compras), realização de cursos e palestras com fornecedores e realização de eventos de confraternização. Estas duas últimas ações podem ampliar, além da densidade interna, a densidade da rede geral, uma vez que os associados da AutoRede estariam estabelecendo contato com as pessoas das redes relacionais dos demais associados. Neste ponto cabe lembrar que, quando analisados os papéis sociais das pessoas citadas pelos associados em seus questionários, apareceram papéis como: fornecedores, sócios, pais, colaboradores, clientes, entre outros. A última ação proposta, os eventos de confraternização, que deverão ocorrer necessariamente em ocasiões distintas das assembléias ou visitas às empresas associadas, pode ainda aumentar a frequência das interações entre os associados e contribuir, conseqüentemente, para a geração de capital social. Como visto anteriormente, nas três variáveis analisadas (amizade, informação e confiança), a frequência de interação com os demais integrantes da AutoRede foi apontada pelos empresários como sendo semanal, isto é, somente nos encontros formalmente estabelecidos. Ainda no caso da AutoRede, promover o aumento da densidade pode ser benéfico, uma vez que a confiança apareceu como conteúdo menos transacionado.

L. ELEIÇÕES: sabe-se que a escolha dos membros da diretoria é um processo democrático, que parte da votação das empresas associadas. Quando analisados os dados de

centralidade desta pesquisa, no entanto, nota-se que alguns associados destacam-se mais dentro da estrutura da AutoRede. O que se sugere, neste caso, é que os atores que apareceram com as maiores medidas de centralidade candidatem-se a cargos de direção nas próximas eleições, principalmente o ator Red2, que ainda não ocupou a presidência da rede. Acredita-se que, desta forma, seja possível mobilizar mais recursos dentro da rede, dada à influência deste ator.

A partir destas ações, acredita-se que a AutoRede seja capaz de gerar capital social, principalmente em função da ampliação na reciprocidade das relações e da sua densidade. Além disso, a percepção da existência de benefícios gera maior cooperação, que gera confiança, que gera mais cooperação, que gera mais benefícios e assim, sucessivamente, criando um círculo virtuoso. Mesmo que todas as pessoas tenham alguma predisposição para confiar ou desconfiar umas das outras (capital social), é através do contato com os parceiros potenciais e da troca de idéias e experiências que a confiança irá se desenvolver.

Recuperando as idéias de Putnam (2007), quando há confiança e colaboração (capital social), as pessoas são mais tolerantes com as outras e torna-se mais fácil viabilizar os objetivos comuns, ao invés de defender apenas os objetivos particulares. Assim, pode-se acreditar que ao fortalecer o capital social de um grupo, automaticamente será dado um grande passo para que sua organização seja facilitada. Mesmo assim, pode-se dizer que deve haver um grande cuidado em relação à organização da rede, certificando-se que seja assegurada a participação de todos nas decisões, que todos concordem com os objetivos estabelecidos e estejam conscientes das suas responsabilidades, que haja mecanismos eficientes de integração e troca de informações entre os participantes. Na falta desses atributos ou no caso de mal elaborados, é natural que se criem situações adversas que acabam levando ao próprio declínio do capital social e da colaboração dentro da rede. Daí a importância de que os dois fatores amplamente citados estejam intimamente ligados e bem estruturados.

A seguir, serão apresentadas as discussões e conclusões do estudo.

5 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

Esta dissertação provê uma abordagem multimétodo que incorpora os mecanismos teóricos inerentes às dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social. A partir desta abordagem foi possível focalizar a identificação e relacionamento destas dimensões na AutoRede, do Município de Novo Hamburgo. A pesquisa estudou os padrões de rede caracterizados por conteúdos específicos nela transacionados, a saber: as redes de amizade, de informação, de confiança e de apoio ou influência.

Algumas soluções que esta dissertação utilizou para o problema de pesquisa têm seu foco sobre a abordagem multimétodo. Primeiro, evidenciou que os analistas de redes podem fazer uso de diferentes teorias que levem em conta diferentes propriedades das redes, desta forma, expandindo as explanações aqui formuladas. Segundo, a abordagem possibilitou melhores explicações das redes pelo uso de uma abordagem analítica baseada na inter-relação das dimensões cognitiva, estrutural e relacional. Não há a necessidade das três dimensões serem analisadas ao mesmo tempo, mas uma análise completa irá freqüentemente fazer uso das três. Terceiro, a abordagem possibilitou a construção de um roteiro para avaliar a geração de capital social em Redes de Cooperação. A discussão sobre as dimensões do capital social transacionado na rede dos empresários é iniciada pela dimensão estrutural.

5.1 DIMENSÃO ESTRUTURAL

A identificação dos padrões de inserção dos empresários pertencentes à AutoRede passou por três etapas. Em primeiro lugar, os pesquisados foram encorajados a informarem o nome de pessoas que eles consideravam importantes em suas redes de apoio ou influência, de amizade, de informação e de confiança. Em segundo lugar, eles foram encorajados a pensar sobre pessoas que estão além da fronteira da AutoRede, de forma a se obter uma melhor visão do grau de diversidade nas relações estabelecidas. Em terceiro lugar, as respostas dos empresários com respeito aos conteúdos transacionados com os indivíduos das suas redes levaram em conta o tempo passado e o tempo presente.

Do ponto de vista estrutural, foi possível observar que, em todas as redes estudadas, relações foram estabelecidas entre os empresários e entre empresários e pessoas externas à AutoRede. Apesar das redes não poderem ser caracterizadas como densas, são totalmente conectadas. A importância disto se deve ao potencial concreto de incremento das relações e melhoria do fluxo de informações.

A decomposição das variáveis estudadas a partir dos atributos de seus atores – pertencentes e não pertencentes à AutoRede – possibilitou a identificação dos seus vários componentes. Assim, foi possível, por exemplo, identificar os empresários e os papéis sociais das pessoas que compõem a rede dos mesmos, desempenhando papéis de amigos, cônjuges, parentes, fornecedores, etc.

Considerando, ainda, a configuração das redes pesquisadas, foi possível verificar que todas elas, independentemente da análise da rede geral ou da rede dos associados, retrataram baixa ou moderada densidade. Isto revela um amplo e concreto potencial de relações a ser exploradas pelos integrantes da AutoRede em cada uma das quatro variáveis pesquisadas. É fundamental salientar, no entanto, que densidades mais significativas poderiam ter sido encontradas na análise das redes dos associados, uma vez que somente foram respondentes da pesquisa os associados da rede dos associados, isto é, da AutoRede.

A baixa densidade encontrada nas relações internas da rede dos associados e o número elevado de laços dos associados com pessoas externas à AutoRede também leva a algumas considerações. Se, por um lado, é importante para a AutoRede o reforço das relações de ajuda mútua em seu interior, fortalecendo o capital social de conexão e o promovendo o desenvolvimento, especialmente, das dimensões relacional e cognitiva do capital social (BOURDIEU, 2003), por outro lado a manutenção e ampliação das relações externas à rede dos associados, com fortalecimento do capital social de ponte (*bridging social capital*), podem fazer com que os associados acessem recursos que só podem ser alcançados em indivíduos ou grupos localizados externamente, como Universidades, fornecedores, empresas de prestação de serviços especializados, entre outros.

Outro ponto relevante em relação a esta dimensão é o fato da centralidade dos atores Red1A, Red2, Red5, Red8 e Red24 e Red13B, que, com exceção deste último são membros ou ex-membros da diretoria. Neste ponto, colocam-se três questões: estes membros ocupam cargos de diretoria porque, já antes de serem eleitos, eram considerados pelos associados como atores centrais? E como se dá esta centralidade, isto é, como ocorre e o que define a centralidade da posição de determinados atores? Ou, a partir de sua entrada na diretoria é que

passaram a ocupar a centralidade? O que fica claro é que, por ocuparem uma posição privilegiada na Rede, por sua centralidade e sua posição, recebem muitos laços de outros atores, internos ou externos (prestígio) e são capazes de desenvolver relacionamentos com muitos outros (expansividade). Não raro nas assembléias da Rede, informações sobre interesses externos de contato com a AutoRede eram trazidas por membros da diretoria, em especial o presidente.

Há que se destacar, também outra questão importante: a estrutura interna da rede (sua configuração). Como salientado anteriormente, as Redes de Cooperação possuem uma estrutura de funcionamento caracterizada pela existência de Diretoria, Conselhos e Grupos de trabalho. É preciso atentar para que, mesmo que sua existência melhore o funcionamento operacional da rede, estas estruturas também podem levar a relações de poder dentro da rede. Ou seja, em tese podem surgir situações nas quais alguns membros da rede criam e exploram dependências de recursos (SILVA e BOEHE, 2003).

5.2 DIMENSÃO RELACIONAL

Ao se realizar a análise da dimensão relacional do capital social, foi possível verificar que o conteúdo mais transacionado entre os integrantes da rede dos associados é a **amizade**, seguido pela **informação**, pelo **apoio ou influência**, e pela **confiança**. Além disto esta última, quando simetrizada, manteve conectada somente a relação entre dois associados. Como sugestão para incrementar a confiança, aconselha-se se que sejam selecionados, como futuros membros da associação, empresários que tenham perfil associativo e acreditem na cooperação. Quando a seleção não for possível, é importante que sejam criadas as condições para que os participantes aumentem seu nível de colaboração. Pode-se, por exemplo, aumentar a interação entre os membros do grupo, de maneira que se conheçam melhor. Isto pode ser feito pela manutenção das visitas quinzenais às empresas associadas e pela criação de outros veículos de comunicação. Esta interação também pode proporcionar a diminuição das dúvidas dos empresários em relação à reputação e imagem dos parceiros. A reputação dos associados é um mecanismo que permite aumentar a confiabilidade das trocas na rede. A reputação dos integrantes da rede se define ao longo do trabalho conjunto, expondo quem possui habilidades ou conhecimentos que podem ser aproveitados pelos demais. Além disso, a reputação define se um associado é suficientemente fiel ou confiável para realizar uma troca

de informações ou projeto conjunto. A interação repetida, sendo assim, pode auxiliar na diminuição da desconfiança e ajuda a fortalecer as relações e a confiança interpessoal.

Além disso, muitas formas de capital social que existem - como a confiança, normas e cadeias de relações sociais - são consideradas recursos morais, isto é, são recursos cuja oferta aumenta com o uso, em vez de diminuir e que se esgotam se não forem utilizados (GROOTAERT e BASTELAER, 2001). A **interação** é, portanto, uma pré-condição para o desenvolvimento e a manutenção do capital social. Principalmente, a dimensão relacional do capital social (confiança, normas, obrigações e identificação social) cresce em redes onde os elos são fortes e recíprocos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Outra conclusão importante em relação a esta dimensão é que as relações dos empresários da AutoRede são baseadas na diversidade de papéis, desempenhados por atores dentro e fora da rede dos associados e os empresários são ligados pelas pessoas de suas relações principalmente através de laços próximos ou muito próximos. Conclui-se, ainda, que, quando analisada a reciprocidade dos laços, realizando a simetrização das redes, todas elas apresentam um descolamento significativo, ou seja, há baixa reciprocidade na AutoRede de forma generalizada. A reciprocidade nos sentidos de fluxo dos elementos transacionados indica igualdade em termos de poder e prestígio entre os atores. Esta “conta transacional” é uma medida fundamental da qualidade de uma ligação numa rede. Onde há simetria, cada par tem a expectativa de que as transações serão honradas por ambos os atores, pois há um investimento recíproco na relação. Onde o fluxo é assimétrico, esta expectativa está ausente ou é menor (MARINHO DA SILVA, 2003).

Por fim, foi possível verificar que, quando consideradas as expectativas dos empresários (dimensão relacional), a evocação mais saliente (dimensão cognitiva) foi relativa à organização da categoria¹⁵ das reparadoras automotivas através da cooperação. Quando analisada a identificação (dimensão relacional) a evocação mais saliente foi a prestação de serviços de qualidade.

¹⁵ Categoria refere-se ao segmento de atuação dos empresários.

5.3 DIMENSÃO COGNITIVA

Quando considerada a dimensão cognitiva, foi possível constatar que os empresários possuem significados compartilhados entre si, em relação a cada uma das categorias analisadas. Uma forma de ampliá-los pode ser o fomento à interação entre os membros, por exemplo, aproveitando boletins ou eventos para difundir normas e valores comuns ou criando veículos de comunicação próprios da AutoRede, como *newsletter* ou portal em um site. A criação de premissas, normas e valores comuns podem reduzir os custos de coordenação. Entretanto, a criação de uma cultura macro pode demorar muitos anos, ou ainda, conforme Jones, Hesterly e Borgatti (1997) estabelecer compreensões compartilhadas, rotinas e convenções para tarefas complexas pode demorar décadas, quanto maior for a diversidade das empresas associadas.

Um dos aspectos salientes nas evocações dos empresários foi a troca de idéias e de informações como maior benefício oriundo da participação em rede, que, como pode ser visto, é confirmada pela teoria e por estudos empíricos (VERSCHOORE, 2006). A necessidade de estabelecer metas e um planejamento para a Rede também obteve destaque. Como já apontado, a literatura sobre redes confirma a importância da estratégia para o êxito da cooperação entre os participantes (MARCON e MOINET, 2001). A organização estratégica diz respeito à delegação dada à rede pelos seus associados para traçar objetivos comuns e à competência em alcançá-los eficientemente de forma coletiva. Um dos instrumentos mais utilizados pelas redes para gerenciar a organização estratégica é a formação de equipes focadas em objetivos específicos e constituídas por representantes dos associados (VERSCHOORE, 2006), como ocorre na AutoRede, que possui cinco equipes de trabalho: marketing, compras, expansão, solidificação e inovação.

Putnam (2007) ressalta a importância de regras e sanções claras quando o interesse comum está em jogo. A existência de objetivos comuns e de uma visão compartilhada é tão importante em organizações que atuam isoladamente quanto nos empreendimentos coletivos, como as redes de empresas. Boehe e Silva (2003) afirmam que a existência de interesses, objetivos e estratégias comuns reduz os incentivos para comportamentos oportunistas. Além disso, na definição da estrutura de governança da rede, é fundamental que haja canais eficientes de comunicação, tanto entre os participantes quanto entre os participantes e os dirigentes da rede. Caso contrário, haverá dificuldades em coordenar os participantes, divulgar as decisões e ações da rede e aproveitar os benefícios da atuação coletiva

(PUTNAM, 2007). Por fim, o comprometimento dos associados está diretamente relacionado à sua possibilidade de participar nas decisões da rede. Isto é, à medida que a operação em rede afeta as empresas participantes, é natural que elas queiram ser incluídas na tomada de decisões. Portanto, é fundamental que a governança da rede seja suficientemente estruturada para permitir que haja uma participação efetiva dos empresários nas decisões coletivas.

Em relação, então, aos aspectos das metas e do planejamento, sugere-se que seja dada atenção à etapa de construção dos mecanismos de organização da Rede. Uma boa condução no momento da criação de objetivos claros, contando com a participação de todos os envolvidos, é fundamental para o desenvolvimento da AutoRede. Estes servirão de alicerce para todas as ações futuras e atuarão como elemento integrador e regulador dos membros.

Pelas conclusões apresentadas até aqui é possível verificar o atendimento do primeiro objetivo específico da pesquisa, ou seja, avaliar as dimensões cognitiva, estrutural e relacional das empresas que compõem a AutoRede, com base na teoria do capital social.

Outro objetivo estabelecido, o de analisar a articulação dos atores da AutoRede considerando o contexto histórico-cultural da mesma, pode-se afirmar, também, que foi alcançado em sua integralidade, uma vez que, antes da análise dos dados, foi realizado um amplo e detalhado esforço de pesquisa e de análise para entender o contexto no qual a Rede foi criada. Inclusive, como o capital social é acumulado historicamente (BOURDIEU, 1986) houve preocupação no conhecimento do histórico de interações dos empresários antes de sua entrada na Rede. Sendo assim, a análise de cada uma das dimensões do capital social foi realizada focalizando o contexto histórico-cultural da AutoRede.

O terceiro objetivo definido foi o de contribuir para o debate e a inclusão do tema capital social na teoria de redes. Como visto ao longo deste trabalho, o capital social é elemento fundamental para o processo de cooperação. Espera-se que esta dissertação tenha contribuído para a inclusão e solidificação deste tema quando trata-se de Redes de Cooperação.

Por fim, a construção de um roteiro para avaliar a geração de capital social em redes de cooperação, apontado no objetivo geral, foi apresentada. Este roteiro pode ser considerado a principal contribuição deste estudo. Espera-se que ele possa contribuir para a inclusão do tema capital social na teoria de redes, bem como propiciar um esquema para a realização de futuras pesquisas que focalizem o capital social em Redes de Cooperação.

5.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O futuro da teoria e da pesquisa sobre redes é promissor. O desenvolvimento deste estudo permitiu a visualização de novos campos de pesquisa. Nesta dissertação, foi dada ênfase às relações de apoio, amizade, informação e confiança, mas outros conteúdos podem ser abordados. Uma sugestão é uma pesquisa específica sobre poder.

Além disso, este estudo limitou-se aos padrões de relacionamento estabelecidos entre os empresários da AutoRede e pessoas de suas relações, impossibilitando, desta forma, a generalização dos achados para além desta Rede. Assim, sugere-se a realização de pesquisas que envolvam mais de uma rede. Ou até pesquisas que considerem redes em outros contextos histórico-culturais, como aquelas formadas em outras regiões do Rio Grande do Sul ou em outros Estados. Seria interessante, também, considerar redes formadas há mais tempo e com um número maior de integrantes.

5.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitação da pesquisa, pode-se citar o fato de que somente uma Rede de Cooperação foi pesquisada, num universo de mais de uma centena. Embora essa amostra tenha gerado informações relevantes sobre o capital social em Redes de Cooperação, trata-se de um número insuficiente para que seja possível generalizar os resultados. É aconselhável que sejam realizadas novas pesquisas envolvendo um número maior de redes no futuro.

5.6 CONCLUSÕES

A pesquisa mostra que, nestes três anos, a AutoRede conseguiu incrementar o seu capital social e, portanto, gerar um número considerável de contatos periódicos e estáveis, trocar informações relevantes de forma intensiva e estabelecer uma visão compartilhada do futuro. Foi possível verificar que o papel do centro universitário como catalisador do processo foi fundamental, como visto na rede de apoio ou influência. A universidade transmite confiança e o processo de criação do capital social na rede depende da confiança na instituição gestora.

Outro fato revelado pela pesquisa é que, uma vez atingido um determinado nível de capital social, a rede consegue imprimir uma dinâmica evolucionária. Segundo Powell, Koput e Smith-Doerr (1996, p.118) “a criação do conhecimento ocorre no contexto de uma comunidade fluída e evolucionária, mais do que estática”. E a aprendizagem em rede, através da troca de experiência, idéias e informações, parece ter sido crucial, de acordo com a avaliação positiva dessa experiência pelos empresários organizados na AutoRede. Seguindo nesta esteira a participação na rede permite ao empresário acumular habilidades e conhecimentos valiosos para a melhoria da sua empresa. De fato, os empresários ouvidos enfatizaram que a troca de informação representa um dos maiores benefícios, como pode ser visto na primeira categoria da dimensão cognitiva analisada.

Além disso, foi mostrado neste estudo que os empresários da AutoRede apóiam-se em uma ampla rede de relacionamentos. Ao se estudar esta Rede à luz das dimensões do capital social, foi possível compreender a dinâmica das trocas que ocorrem nas redes de apoio ou influência, amizade, informação e confiança. Houve, também, um avanço devido ao uso dos conceitos do capital social, abordagem que emerge como uma linha teórica importante pela sua interdisciplinaridade, possibilitando a aplicação de diferentes teorias organizacionais para a compreensão do fenômeno das redes.

A possibilidade de estudar a AutoRede sob a luz da teoria do capital social e, simultaneamente, avaliar quatro conteúdos transacionados diferentes, exigiu da pesquisadora a posição de assumir riscos, por exemplo, o risco de não conseguir prever os resultados que seriam encontrados. O desafio foi superado ao conseguir reunir métodos quantitativos e qualitativos através de um estudo multimétodo. Esta abordagem possibilitou uma visão mais abrangente das relações estabelecidas entre os empresários da AutoRede. A estratégia de pesquisa empregada que utiliza métodos qualitativos e quantitativos exigiu, não só uma intensa dedicação, mas também muita responsabilidade no sentido de sentar alicerces para as pesquisas sobre capital social em Redes de Cooperação.

Ao concluir esta dissertação, pôde-se observar a necessidade de investimento nos relacionamentos dos empresários. O desenvolvimento do capital social depende de um investimento significativo para que haja construção e manutenção dos relacionamentos. Por isso, estes empresários devem persistir e manter seu investimento em cursos, nas visitas quinzenais nos associados, na participação em feiras e nas assembléias da Rede. A partir da interação social, os laços serão criados e reforçados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAM, Carla Regina. **Proposição de indicadores para avaliação de desempenho de redes de cooperação**. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2006.

ARAUJO, Maria Celina Soares D'. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 66 p. [Coleção Passo a Passo, v. 25].

ARAÚJO, Luís. As Relações Interorganizacionais. **In:** RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas - uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. 528 p.

AUTOREDE. **Associação de Empresas Reparadoras Automotivas**. Disponível em: <<http://www.autorede.net/>>. Acesso em dez. 2008.

AUTOREDE. **Associação de Empresas Reparadoras Automotivas**. Estatuto Social, dez. 2005a.

AUTOREDE. **Associação de Empresas Reparadoras Automotivas**. Atas das assembleias ordinárias dos anos de 2005b, 2006, 2007 e 2008.

AXELROD, Robert. **The evolution of cooperation**. London: Penguin Books, 1990.

BALESTRIN, Alsones. Apostila fornecida no curso Estratégia em Rede, ministrado na Unisinos, no ano de 2005a.

BALESTRIN, Alsones. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. 214 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005b.

BALESTRO, Moisés Vilamil. **Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 228p.

BANCO MUNDIAL. Measuring the dimensions of social capital. Disponível em: <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTSOCIALCAPITAL/0,,contentMDK:20305939~menuPK:994404~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:401015,00.html>>. Acesso em: 05 jul. 2007.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. **Handbook of organizational studies**. London: Sage, 1996.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003. 200 p.

BOISSEVAIN, Jeremy. **Frends of frends: networks, manipulators and coalitions**. New York: St. Martin's Press, 1974. 285p.

BORGATTI, S.P., EVERETT, M.G.; FREEMAN, L.C. **Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis**. Harvard: Analytic Technologies, 2002.

BOURDIEU, Pierre. **Razões Práticas: sobre a teoria da ação**. 4 ed. Campinas: Papirus, 2003. 224p.

BOURDIEU, Pierre. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. F. **Handbook of theory and research for the Sociology of Education**. New York: Greenwood Press, 1986. Disponível em: <econ.tau.ac.il/papers/publicf/Zeltzer1.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2007.

BURT, Ronald S. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, vol. 42, 1997.

CÂMARA, Jáder Façanha; ROCHA, Leonino Gomes; IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha. As redes institucionais de apoio aos arranjos produtivos locais da Bahia e do Ceará: um estudo comparativo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 30, 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006.

CAMPBELL, Andrew; GOOLD, Michael. **The collaborative enterprise: why links across the corporation often fail and how to make them work**. Reading MA: Perseus Books, 1999. 217 p.

CÂNDIDO, Gesinaldo A.; ABREU, Aline F. **Os conceitos de rede e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 24, 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ANPAD, 2000. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 17 set. 2007.

CARPENTER, Jeffrey P.; DANIERE, Amrita G.; TAKAHASHI, Lois M. **Comparing measures of social capital using data from southeast asian slums**. (2003). Disponível em <[http://community.middlebury.edu/~jcarpent/papers/CMSC\(7\).pdf](http://community.middlebury.edu/~jcarpent/papers/CMSC(7).pdf)>. Acesso em 30 out. 2007.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. A ação em rede na implementação de políticas e programas sociais públicos. **Rede de Informações do Terceiro setor**, Rio de Janeiro, abr. 2003. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmtes_abr2003.cfm>. Acesso em: 28 ago. 2007.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 698 p.

COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: Harvard University Press, 1990. 993 p.

CROSS, Rob; PRUSAK, Laurence. The people who make organizations go – or stop. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v. 80, n. 6, p. 104-112, jun. 2002.

D'AVILA NETO, Maria Inácia. A porta, a ponte e a rede: reflexões para pensar (o conceito de) rede e (o conceito de) comunidade. In: D'AVILA NETO, Maria Inácia; PEDRO, Rosa Maria Leite Ribeiro (org.) **Tecendo o Desenvolvimento: saberes, gênero, ecologia social**. Rio de Janeiro: MAUAD Bapera Editora, 2003. p.13-28. 213 p.

DEGENNE, Alain; FORSÉ, Michel. **Les réseaux sociaux: une analyse structurale en sociologie**. Paris: A. Colin, 1994. 288 p.

EMERSON, Richard M. Power-dependence relations. **American Sociological Review**, v. 27, n. 1, p. 31-41, fev. 1962. Disponível em: <<http://74.125.45.132/search?q=cache:TKZMZsxCYD8J:www.soms.ethz.ch>>. Acesso em: 13 jan., 2009.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian. *Focus group*: instrumentalizando o seu planejamento. In: BARBOSA DA SILVA, Anielson; GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo de. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. 460p.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura**: a natureza humana e a reconstituição da ordem social. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. 344 p.

FUKUYAMA, F. **Confiança**: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 455 p.

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

GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v.78, n. 6, p. 1360-1380, 1973. Disponível em: <<http://sociology.stanford.edu/people/mgranovetter/documents/granstrengthweakties.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2007.

GROOTAERT, Christiaan; BASTELAER, Thierry Van. Understanding and measuring social capital. A synthesis of findings and recommendations from the social capital initiative. **The World Bank**, n. 24, p. 01-45, 2001. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/INTSOCIALCAPITAL/Resources/Social-Capital-Initiative-Working-Paper-Series/SCI-WPS-24.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2007.

HÄMÄLÄINEN, Timo J; SCHIENSTOCK, Gerd. The comparative advantage of networks in economic organisation: efficiency and innovation in highly specialised and uncertain environments. In: OECD. **Innovative Networks: co-operation in national innovation systems**. Paris: OECD, 2001. 342 p.

HANNEMAN, Robert A. **Introducción a los métodos de análisis de redes sociales**. Departamento de Sociología de la Universidad de California Riverside, 2001. Disponível em: <<http://www.redes-sociales.net/materiales/>>. Acesso em: 13 dez. 2007.

HANNEMAN, Robert A.; RIDDLE, Mark. **Introduction to social network methods**. Riverside, CA: Universidade da Califórnia: Riverside, 2005. Disponível em: <<http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>>. Acesso em: 13 dez. 2007.

INOJOSA, R. M. Redes de compromisso social. **Revista de Administração Pública**, v. 33 n. 5, p. 115- 141, 1999.

JACOBI, Pedro R.; MONTEIRO, Fernando. Social capital and institutional performance: methodological and theoretical discussion on the water basin committees in metropolitan São Paulo – Brazil. **Ambiente & Sociedade**, vol. IX nº. 2 jul./dez. 2006.

JACOBS, Jane. **Morte e vida de grandes cidades**. São Paulo: Martins Fontes, 2000. 510 p.

JONES, Candance; HESTERLY, William; BORGATTI, Stephen P. General theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. In: **Academy of Management Review**, vol. 22, n. 4, p. 911-945, 1997. Disponível em: <<http://www.analytictech.com/borgatti/oppamr6z.htm>>. Acesso em 13 set. 2007.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Articulações entre o serviço público e o cidadão. In: X CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, out. 2005, Chile: Santiago. Disponível em: <www.clad.org.ve>. Acesso em: 23 ago. 2007.

KRACKHARDT, D.; HANSON, J. Informal networks: the company behind the chart. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., v. 71, n. 4, p. 104-111, jul.-ago, 1993.

KURIKI, Fabiana et al. Conceituação de redes sociais: um olhar teórico sobre duas experiências práticas. **RiSolidária**, 2004. Disponível em: <http://www.risolidaria.org.br/util/view_texto.jsp?txt_id=200409290015>. Acesso em: 27 ago. 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 315 p.

LIN, Nan. Building a network theory of Social Capital. In: LIN, Nan; COOK, Karen; BURT, Ronald S. **Social Capital: theory and research**. New York, 2001. 350 p.

LOIOLA, Elisabeth; MOURA, Suzana. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia (Org.). **Gestão contemporânea – cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1996. Parte I, cap.3. 207 p.

LORENZONI, Gianni; BADEN-FULLER, Charles. Creating a strategic center to manage a web of partners. **California Management Review**, vol. 37, nº 3, 1995.

MANCE, Euclides André. **A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999. 220 p.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **Estratégia-rede**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001. 214 p.

MARINHO DA SILVA, Marcus César. **Redes sociais intraorganizacionais informais e gestão: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta HYCO-8, Camaçari, BA**. 223 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação da Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

MARTELETO, Regina Maria; SILVA, Antônio Braz de Oliveira e. Redes e Capital Social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 3, p. 41-49 set./dez. 2004. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewFile/518/472>>. Acesso em: 11 set. 2007.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 30, n.1, p. 71-81, jan./abr. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652001000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 set. 2007.

MARTINHO, Cássio. Algumas palavras sobre rede. **Rede de Informações do Terceiro setor**, Rio de Janeiro, fev. 2006. Disponível em: http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmtes_fev2006.cfm>. Acesso em: 28 ago. 2007.

MARTINHO, Cássio. **Uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização**. Brasília: WWF-Brasil, 2003.

MARTINHO, Cássio. O projeto das redes - horizontalidade e insubordinação. **Aminoácidos, revista da Agência de Educação para o Desenvolvimento – AED**. Brasília, n. 2, 2002, 131 p. Disponível em: http://www.abdl.org.br/filemanager/download/377/o_projeto_das_redes_horizontalidade_cassio_martinho.doc>. Acesso em: 03 set. 2007.

MINHOTO, Laurindo Dias; MARTINS, Carlos Estevam. As redes e o desenvolvimento social. **Cadernos FUNDAP**, n. 22, p. 81-101, 2001. Disponível em: <http://www.fundap.sp.gov.br>>. Acesso em: 03 set. 2007.

MONCZKA, Robert et al. Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. **Decision Sciences**, vol. 29, n° 3, summer, 1998.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NEUMANN, L. T. V.; NEUMANN, R. A. **Desenvolvimento comunitário baseado em talentos e recursos locais**. São Paulo: Global; IDIS (Instituto para Desenvolvimento de Investimento Social), 2004a. 127p. [Coleção Investimento Social].

NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. **Networks and organizations: structure, form, and action**. Cambridge: Harvard University Press, 1992. 544 p.

OECD. **Organisation for Economic Co-operation and Development**. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 17 set. 2007.

OLIVIERI, Laura. A importância histórico-social das Redes. **Rede de Informações para o Terceiro Setor**, Rio de Janeiro, jan. 2003. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes_teste/rd_tmes_jan2003.cfm>. Acesso em: 28 ago. 2007.

ONYX, J. e BULLEN, P. Measuring social capital in five communities. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 1, p. 23-42, mar., 2000.

OUCHI, William G. Markets, Bureaucracies and Clans. **Administrative Science Quarterly**, vol. 25, 1980.

PÁDUA, Elizabete M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 6. ed. São Paulo: Papirus, 2000. 94 p. (Coleção magistério: formação e trabalho pedagógico).

PEDRO, R. M. L. R. As Redes na Atualidade: Refletindo sobre a produção de conhecimento. In: D'AVILA NETO, Maria Inácia; PEDRO, Rosa Maria Leite Ribeiro (org.) **Tecendo o Desenvolvimento: saberes, gênero, ecologia social**. Rio de Janeiro: MAUAD Bapera Editora, 2003. p.29-47. 213 p.

PORTES, A. Social capital: its origins and application in modern sociology. **Annual Review of Sociology**, 24(1), p.1-24, aug., 1998.

POWELL, W., KOPUT, K., SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, n. 41, p. 116-145, 1996.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 260p.

PUTNAM, Robert D. **Bowling alone: the collapse and revival of american community**. New York: Simon & Schuster, 2000. 541 p.

RÉGIS, Helder Pontes. **Construção social de uma rede informal de mentoria nas incubadoras de base tecnológica do Recife**. 2005. 221 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2005.

RIBEIRO, Elisa Maria Barbosa de Amorim. **Redes Sociais Interorganizacionais: uma análise das parcerias mantidas pelas organizações integrantes do Consórcio Social da Juventude**. 2006. 178 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2006.

RING, Peter S. Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. In: EBERS, Mark. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

SCHERER-WARREN, Ilse. Redes e sociedade civil global. In: HADDAD, S. (org.) **ONGs e Universidades: Desafios para a cooperação na América Latina**. São Paulo: Peirópolis, 2002. p.63-92. 148 p.

SECRETARIA do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul – **SEDAI**. Apresentação do Programa Rede de Cooperação 2008. Porto Alegre, 2008.

SECRETARIA do Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Rio Grande do Sul – **SEDAI**. Manual de Orientação dos Consultores do Programa Redes de Cooperação. Porto Alegre, 2004. CD

SILVA, Karen M.; BOEHE, Dirk. Rumo a uma estratégia de desenvolvimento de redes de PME's. In: ENCONTRO ANUAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 27, 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Atibaia: ANPAD, 2003.

THOMPSON, Grahame F. **Between hierarchies and markets: the logics and limits of network forms of organization**. Oxford: Oxford University Press, 2003. 263 p.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2007.

VERSCHOORE, Jorge Renato de Souza. **Redes de Cooperação Interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. 2006. 253 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

VERSCHOORE, Jorge Renato de Souza. O Programa Redes de Cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio- econômico. In: VIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Panamá, p. 28-31 Oct. 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047518.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

WAARDEN, Frans van. Emergence and development of business interest associations: an example from the Netherlands. **Organization Studies**, vol. 13, n° 4, 1992.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 1994. 825p.

WEGNER, Douglas. **Redes horizontais de empresas no Rio Grande do Sul: um estudo dos fatores influentes na formação e desenvolvimento**. 2005. 196 f. Dissertação (Mestrado

em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2005.

WHITAKER, Francisco. Rede: uma estrutura alternativa de organização. **Revista Mutações Sociais**. CEDAC, Rio de Janeiro, março/abril/maio, 1993. Disponível em: <http://www.rits.org.br/redes/rd_estrutalternativa.cfm>. Acesso em: 17 set. 2007.

WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996. 429 p.

WORLD BANK. Overview: Social capital. Disponível em: <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTSOCIALCAPITAL/0,,contentMDK:20642703~menuPK:401023~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:401015,00.html>>. Acesso em: 27 set. 2007.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Health promotion glossary**. World Health Organization, 1998. Disponível em: <http://www.who.int/hpr/NPH/docs/hp_glossary_en.pdf>. Acesso em: 18 set. 2007.

ANEXO A – CARTÃO GERADOR DE NOMES

ANEXO B – QUESTIONÁRIO: REDE DE AMIZADE

ANEXO C – QUESTIONÁRIO: REDE DE INFORMAÇÃO

ANEXO D – QUESTIONÁRIO: REDE DE CONFIANÇA