

A Influência das Relações Sociais na Eficiência Individual das Organizações em Arranjos Produtivos

The Influence of Social Organizations in the Efficiency of Single in production arrangements

Edgar Reyes Junior

Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Resumo

Este artigo analisa arranjos produtivos, considerando que as relações sociais, internas e externas, influem na eficiência das organizações. A base destas relações é a confiança, baseada em características, processos e instituições, que é ao mesmo tempo elemento formador e estruturador do conjunto de relações. Foram estudadas 53 empresas do setor de curtumes da cidade de Estância Velha, sendo citadas ao todo 250 empresas, em estudo quantitativo em que se utilizou a metodologia de análise de redes sociais. Os resultados obtidos permitem identificar que tanto a eficiência, quanto o índice relacional construído para a análise aumentam em função do aumento do porte da empresa; da antiguidade da organização; do aumento da escolaridade do empresário; da atividade exportadora da empresa. Observou-se ainda que a eficiência não se altera pelo fato do empresário residir ou não na cidade, mas seu nível de relações é maior entre aqueles que habitam a cidade.

Palavras-Chave: Relações sociais. Arranjos produtivos. Eficiência.

Abstract

This article examines production arrangements, considering that social relations, internal and external, influence in the efficiency of organizations. The basis of this relationship is the reliance, based on characteristics, processes and institutions, which é concurrently. A former and structuring element of the set of relations. We studied 53 companies in the leather sector of the city of Estância Velha, and said all the 250 companies in quantitative study of using the methodology of analysis of social networks. The results identified that both, the efficiency and the relational index constructed for the analysis, increase with the increase in company size, the old age of the organization, increasing the education of the entrepreneur, the company's export activities. It was also observed that the efficiency does not change because of the entrepreneur to reside or not in the city, but their level of relations is greater among those who inhabit the city.

Keywords: social relations. Production arrangements. Efficiency.

1. Introdução

Os estudos de aglomerados de empresas tradicionais procuram estabelecer, através da análise *input-output* de um setor produtivo e as características do arranjo, baseados teoricamente na existência de importantes externalidades oriundas da proximidade geográfica. Essas externalidades locais podem afetar as vantagens competitivas através da influência sobre a produtividade e seu crescimento (PORTER, 1999), todavia, essas vantagens são de caráter eminentemente econômico. A atividade econômica em um dado ambiente geográfico tem lugar a partir de um processo social de divisão de trabalho (SCOTT, 1998), tendendo a identificar as vantagens coletivas do ambiente geográfico.

Todavia o desempenho das empresas em aglomerados que o compõe é variado, de forma que algumas crescem e se desenvolvem, enquanto outras encerram suas atividades. Se todas as empresas geograficamente próximas estão sujeitas às mesmas condições externas, como variação cambial, políticas públicas, entre outros, algo existe que as diferencia individualmente. O presente trabalho vem assim, responder à questão: As relações sociais mantidas pelos empresários afetam a eficiência organizacional de suas empresas?

Para tal, este trabalho é está estruturado em cinco seções. Após uma breve introdução, contendo o objetivo, são apresentados os conceitos teóricos relacionados à capital social e confiança, bem como as relações entre estes conceitos, a eficiência organizacional e a análise de redes sociais, que nortearam a pesquisa. Posteriormente, são discutidos os procedimentos metodológicos. Por fim, têm-se os resultados e as considerações finais do estudo.

2. Referencial Teórico

2.1. Capital Social e Confiança

A preocupação com as fontes da solidariedade pode ser identificada até mesmo nas origens das ciências sociais. Durkheim já assinalava a importância das relações sociais na cooperação como fonte fundamental da solidariedade nas sociedades modernas. Um corpo social saudável era aquele no qual os indivíduos mantinham múltiplas e variadas relações entre si e compartilhem simultaneamente valores e sentimentos comuns à sociedade como um todo (FORNI *et. al*, 2004).

Para Bourdieu (1998) o capital social (CS) é o conjunto de recursos reais ou potenciais que são vinculados à posição de uma rede duradoura relações, mais ou menos institucionalizadas, de conhecimento e reconhecimento mútuo. O capital social constitui um meio através do qual é possível alcançar a outros tipos de capital, de forma que a relação social permitiria aos indivíduos acesso a recursos já disponibilizados a outros membros da rede. O CS tem, para o autor, um caráter instrumental, da mesma forma que o capital econômico ou o capital cultural, que utilizam atores racionais com vistas a manter ou reforçar seu estatuto e seu poder na sociedade. Assim como para Coleman (1988, 1994) e Putnam (1996), Bourdieu (1998) considera que as redes sociais e a densidade das mesmas desempenham papel central na criação e manutenção do capital social.

Para Coleman (1994) o capital social constitui-se de um recurso cuja particularidade encontra-se em ser algo inerente à estrutura das relações sociais. Este recurso facilita alcance de objetivos pessoais que não poderiam sê-lo na sua ausência ou que demandariam um custo muito mais alto. Para o autor, o CS se consistiria em uma diversidade de entidades com dois elementos em comum: todos dependem de algum aspecto da estrutura social e facilitam certas ações dos atores dentro da estrutura. A função identificada pelo conceito de capital social é o valor destes aspetos da estrutura social que os atores podem usar como recursos para a realização de seus interesses. A importância da densidade das redes sociais é condição, tanto o estabelecimento de obrigações e expectativas de reciprocidade, como no surgimento e desenvolvimento de sistemas de normas e sanções, o qual só é possível se houverem laços suficientemente fortes para garantir o respeito aos mesmos.

Putnam (1996) considera que confiança é um componente básico do CS. Básico, mas

não único, tendo em vista que identifica também as normas e as cadeias de relações sociais também como componentes do CS, mas a confiança é o ponto fundamental. Em seu estudo comparativo do desenvolvimento econômico e institucional da Itália. Nele o autor traz a noção de CS como um instrumento de análise macro, como um atributo coletivo e não mais individual. Por essa nova perspectiva teórica o CS pode ser definido como aspectos da organização social como confiança, normas e redes, que podem melhorar a eficiência de uma sociedade ao facilitar as ações coordenadas. A confiança é definida pelo autor como um componente essencial do capital social já que quanto maior é o grau de confiança dentro de uma comunidade, maior a probabilidade de cooperação. E a cooperação, por sua vez, reforça a confiança.

Para Forni *et al* (2004), da mesma forma que nas definições anteriores, são as relações sociais a base do CS, que se origina de traços comuns denominados pontos de coincidência que podem ser herdados, como sexo, idade, etc., ou adquiridos como frequência em clubes e associações. De acordo com a intensidade das relações, o CS pode ser de nexos, baseado na família ou estreita amizade; vínculo, baseado em respeito, confiança e companheirismo; ou de aproximação, em relações assimétricas.

A pesar de todas as diferenças de enfoque teórico, existe um ponto comum a todas elas, O CS é gerado e acumulado nas redes sociais, que podem ser definidas como relações entre pessoas que se constituem a partir de relações de intercâmbio recíproco de bens e serviços de maneira regular (FORNI *et al*, 2004). A forma destas redes sociais depende de fatores que regulam a intensidade dos processos de troca, entre eles a distância social, física e econômica, que influi no nível de simetria das trocas; e a distância psicológica, determinada pela confiança.

A criação, desenvolvimento e manutenção de CS está condicionado à existência de fatores como a forma das redes sociais e a existência de relações baseadas na confiança e reciprocidade. Para Coleman (1994) a interdependência entre os indivíduos aumenta a densidade da rede gerando altos níveis de coesão intra-grupo, de forma que a densidade e a estrutura da rede são fundamentais para o incremento da rede. Neste trabalho consideraremos que o CS é individualmente apropriável partindo da visão de Bourdieu (1998), mesmo sendo um bem público pela noção de Coleman (1988), já que os indivíduos têm acesso a certos recursos a partir das relações sociais que detém e mantém, formado por uma dimensão estrutural e outra relacional, baseadas em confiança.

A literatura organizacional sobre confiança apresenta inúmeros conceitos provenientes de diversas áreas do conhecimento, tais como a psicologia, a sociologia e a economia, o que conduziu a variadas definições do construto confiança (SINGH E SIRDESHMUKH, 2000). Apesar das divergências para a definição do construto confiança, Rousseau *et al.* (1998), propuseram uma definição consensual, em que a confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar certa vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou dos comportamentos de outros. Para Barney & Hansen (1994) confiança é a garantia de que os parceiros não explorarão a vulnerabilidade de outros nas transações.

As pessoas se deparam com alta complexidade ao interagir com outros indivíduos, os quais são independentes e imprevisíveis. A impossibilidade de controlar as ações de outros ou compreender seus motivos faz esta complexidade inibir intenções de executar muitos comportamentos. Como as pessoas necessitam interagir em uma base contínua sob tais circunstâncias imprevisíveis, aplicam uma variedade de métodos para reduzir a complexidade. Sem um método de redução da complexidade as pessoas não poderiam interagir com os outros em mais do que uma maneira e mais de uma vez. A confiança é um método efetivo para redução da complexidade (LUHMANN, 1979).

A perspectiva de escolha racional apresenta uma orientação calculada em relação a risco através de escolhas racionais e eficientes, enquanto que a perspectiva de escolha

relacional é inserida uma orientação social em relação a pessoas e a sociedade como um todo (KRAMER, 2000). McAllister é entendido como um autor que compreende confiança do contexto do relacionamento (ROUSSEAU *et al.*, 1998), para o qual os laços emocionais que ligam indivíduos podem fornecer a base para a confiança, assim como sua importância nos relacionamentos de base afetiva e na qualidade do comportamento interpessoal (McALLISTER, 1995).

Os achados de Uzzi (1996), indicam os atos de confiança como mecanismo de governança das relações enraizadas, que facilitaria a troca de recursos e informações, cruciais para a eficiência das organizações. Para o autor, a confiança é o único mecanismo de governança no qual se consegue voluntariamente trocas sem obrigações, tanto de produtos, como de serviços entre as empresas. Além disso, ela seria importante porque permitiria o acesso a recursos e a habilidade de adaptação frente a problemas não previstos.

Na construção social da confiança, Zucker (1986) identifica a confiança como um mecanismo para coordenar as expectativas dos atores sociais. Para a autora, os atores sociais não são nem totalmente egoístas nem totalmente altruístas. Seu conceito de confiança está baseado na noção de um compartilhamento coletivo de significados e conhecimentos implícitos. Ela identifica três tipos de confiança que são: confiança baseada em características, que pressupõe que características compartilhadas; confiança baseada em processo: que surge da estabilidade das relações no tempo; e confiança baseada em instituições: quando a confiança depende da existência de estruturas formais na sociedade.

Neste trabalho consideram-se os tipos de confiança de Zucker (1986), analisando a confiança baseada em características como formada pelas relações familiares e pelas relações de compadrio, já que como mostra Schwartz (1988), a relação de compadrio gerada pelo batismo, cria um “parentesco espiritual” entre os afilhados e seus padrinhos, bem como entre os padrinhos e seus pais. Os padrinhos são considerados como pais substitutos de seus afilhados. Para a confiança baseada em processos, consideram-se as dimensões comerciais e não comerciais, sendo a primeira formada pelas relações estabelecidas entre as empresas e seus clientes e fornecedores e a segunda formada, por um lado pelas relações de amizade entre empresários e por outro pelas empresas onde os empresários exerceram suas atividades conjuntamente, antes de assumirem sua atual função. A confiança baseada em instituições é analisada como formada pela reputação do respondente e pelas associações e agremiações a que pertence.

2.2. Relação entre capital social e confiança

O conceito de confiança é, geralmente, definido a partir de suas relações estreitas com o conceito de CS. Fukuyama (1996), define este tipo de capital, como sendo a capacidade de as pessoas trabalharem em conjunto, em grupos e organizações que constituem a sociedade civil, para alcançar objetivos comuns (FUKUYAMA, 1996). A questão central é a capacidade de associação dos membros das diversas sociedades e comunidades, algo que depende do grau de partilha de normas e valores no seio destas comunidades e da capacidade destas para subordinarem os interesses individuais aos coletivos (FUKUYAMA, 1996). Ou seja, depende fundamentalmente do grau de confiança dos membros de uma comunidade entre si. O autor afirma que a confiança nasce desta partilha de valores e tem um vasto e mensurável valor econômico.

No trabalho de Putnam (1996) a relação entre confiança e desenvolvimento é apenas aventada, na medida em que ele não faz referência a esta relação, mas utiliza o conceito de CS. Ao contrário, para Fukuyama (1996) a relação entre confiança e desenvolvimento é central, tendo em vista que ele procura mostrar que uma das lições mais importantes que podemos extrair de uma observação da vida econômica é a de que o bem-estar de uma nação, bem como a sua capacidade de competir, são condicionados por uma única e sutil característica

cultural: o nível de confiança inerente à sociedade. (FUKUYAMA, 1996). Essa conclusão fundamenta-se na tese de que a confiança é o componente mais importante do CS, assim como em Putnam (1996). Para Fukuyama (1996) o CS é uma capacidade social cuja emergência se deve fundamentalmente pelo fator confiança numa dada sociedade ou em parte dela.

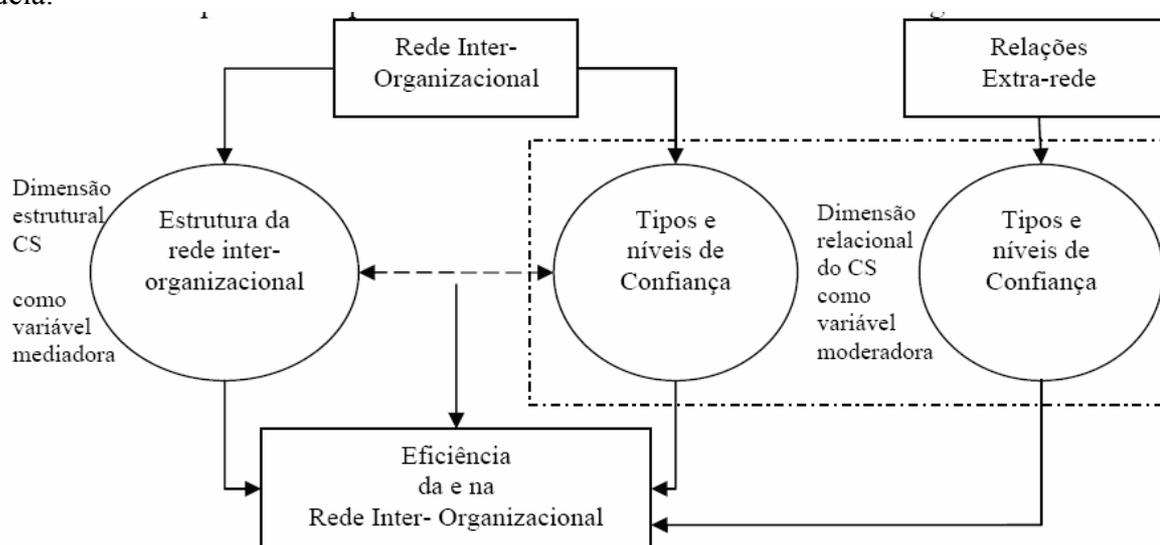


Figura 1: Impacto do capital social intra e extra-rede na eficiência organizacional

De Wever (2005) propõe um modelo de análise da influência do capital social como conceito multidimensional na eficiência na aquisição de recursos estratégicos em redes interorganizacionais. Essa eficiência é dependente das dimensões estruturais e relacionais do CS, que são analisados exclusivamente como confiança. Sua argumentação é que diferentes tipos de confiança e seus níveis têm diferentes impactos na eficiência organizacional, e que a interação entre a confiança e a dimensão estrutural é fundamental na análise da eficiência organizacional. A partir disso, De Werver (2005), desenvolve um modelo básico para avaliação da eficiência interorganizacional da rede, a partir dos pressupostos de que as redes são variável causal, a configuração estrutural é variável mediadora, os tipos de confiança são ao mesmo tempo variáveis mediadoras e moderadoras para uma variável dependente eficiência interorganizacional.

Também se faz a inclusão no modelo das relações externas por estas influenciarem diretamente na eficiência da rede e de seus atores (VALLE, 2006). A partir destas considerações, chega-se ao modelo de estudo do impacto do capital social na eficiência das empresas proposto neste estudo, conforme figura 1.

2.3. Eficiência Organizacional

A eficiência está ligada ao melhor uso dos recursos da organização, de forma a obter seu produto ou serviço. Poderia ser sintetizada na relação entre o *input* real e o *input* padrão, ou seja, o desejado pela organização, cujo resultado tenderia a zero. Eficácia, por seu turno, refere-se à *performance* externa da organização, ao seu produto, ou seja, sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais. Pode ser sintetizada na relação entre o *output* real e o *output* padrão, cujo resultado tenderia a infinito.

Katz e Kahn (1987), consideram a eficiência como um dos componentes da eficácia. A eficiência seria a relação entre o produto e o custo, referindo-se aos aspectos internos da organização. Eficácia é a maximização de rendimento para a organização, por meios técnicos e econômicos, ligados à eficiência, e por meios políticos. Neste sentido, é um conceito relacionado à dinâmica do mundo e das organizações, as quais, inseridas num contexto de

mudanças, necessitam de significativa capacidade adaptativa. Por seu turno, efetividade refere-se à relação, ao longo do tempo, entre os resultados alcançados e os objetivos pretendidos, sendo, muitas vezes, descrita como o valor social do produto.

Para Drucker (1986), julgamento do desempenho de um administrador pode ser feito através dos critérios de eficácia, que refere-se à capacidade de determinar objetivos apropriados, e eficiência, que corresponde à capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos determinados pela organização. Desses dois critérios, podemos colocar como o mais importante a eficácia, já que nenhum nível de eficiência irá compensar a escolha de objetivos errados. Katz e Kahn (1987) consideram que o êxito, no âmbito das empresas, pode ser atribuído ao cumprimento dos objetivos que estas perseguem. Esses objetivos podem ser expressos na forma de lucro máximo, valor máximo do capital dos acionistas, maximização das vendas, aumento da participação no mercado, entre outros. Qualquer que seja o conjunto de objetivos definido, a medida de eficiência do resultado alcançado, expressa pelo lucro, se revela uma das mais importantes.

No entanto, a significância desse lucro varia conforme as percepções e referências das pessoas, e mais, sua determinação apresenta certos problemas teóricos e práticos bastante complexos. Os conceitos empregados para mensurar a conversão dos recursos físicos, humanos e monetários empregados na obtenção de bens e serviços e apuração do lucro estão entre estes problemas. Outro aspecto a ser considerado para a realização deste lucro é o alcance das decisões operacionais, estratégicas e administrativas tomadas pelas empresas no curso de sua existência. Destas decisões, conforme Ansoff (1977), as operacionais tendem a absorver a maior parte da energia e atenção dos gestores. Isso decorre da necessidade que eles têm de maximizar a eficiência do processo de conversão dos recursos. Salienta o autor que, entre as decisões operacionais, estão àquelas relacionadas à fixação de preços, formulação de programas de produção, gestão financeira e de investimentos.

Assim, se o estabelecimento de metas e a definição da estratégia são definidas pela administração, e se cabe a ela alcançar estes objetivos, a organização será tanto mais eficiente, quanto maior facilidade a mesma tiver em alcançar estes objetivos e metas. Assim, neste trabalho a eficiência será considerada como função inversa às dificuldades operacionais percebidas pelo responsável da organização.

2.4. Análise de Redes Sociais

As redes sociais são definidas como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos) e suas conexões (Wasserman e Faust, 1994). Emirbayer e Goodwin (1994) destacam que as redes sociais são conjuntos de contatos que ligam vários atores, que podem ser de diferentes tipos, apresentarem conteúdos diferentes, bem como diferentes propriedades estruturais. Isto porque redes sociais referem-se a um conjunto de pessoas, ou organizações, ou ainda, outras entidades sociais conectadas por relacionamentos sociais, motivados pela amizade e por relações de trabalho ou compartilhamento de informações e, por meio dessas ligações, vão construindo e reconstruindo a estrutura social (EMIRBAYER e GOODWIN, 1994).

A análise de redes Sociais (ARS) é uma aproximação intelectual ampla para identificar as estruturas sociais que emergem das diversas formas de relações, mas também um conjunto específico de métodos e técnicas. As tradições dominantes nas Ciências Sociais construíram modelos explicativos a partir de modelos causais, que geralmente foram aplicados a estruturas *macro*, sociais ou econômicas. A partir de modelos intencionais que foram utilizados para construir explicações de natureza *micro*, que se centravam na conduta individual. O enfoque da Psicologia Social respondeu à necessidade de conectar ambos os níveis de análise e neste sentido, a ARS, se apresenta como uma ferramenta útil (BORGATTI e EVERETT, 1996).

Desta forma pode-se definir a ARS como um conjunto de técnicas de análise para o estudo formal das relações entre atores e para analisar as estruturas sociais que surgem em decorrência dessas relações ou da ocorrência de determinados eventos. A consolidação da

análise de redes veio precisamente evidenciar os efeitos que os diferentes padrões e estruturas de rede têm em relação ao acesso dos membros a recursos (GRANOVETTER, 1973). De maneira que o acesso a recursos, de qualquer tipo, parece estar fortemente associado à forma das redes sociais.

Para Hanneman (2001), a ARS de um sistema social é, antes de tudo, um conjunto estruturado de posições sociais. O conceito de papel aparece como uma variável dependente da posição. Em conseqüência, as dimensões valorativas e normativas da conduta são, para a ARS, assim como as demais dimensões da motivação, mais efeito que causa.

Ainda de acordo com Hanneman (2001), a análise de redes sociais é mais um ramo da sociologia matemática do que uma análise estatística ou quantitativa. A idéia básica de uma rede é simples: um conjunto de atores ou nós, pontos ou agentes entre os quais existem vínculos ou relações. Pode haver muitos ou poucos atores e pode existir uma ou mais classes de relações entre eles. De maneira geral, para se entender bem a rede, deve-se conhecer as relações entre cada par de atores da população estudada. O uso de técnicas matemáticas, como matrizes e grafos, por exemplo, permite uma descrição mais adequada e concisa de suas características.

Britto (2002) relaciona as características estruturais das redes de empresas com sua capacidade para a divisão do trabalho e com o grau de saturação da estrutura da rede. O autor destaca um conjunto de medidas como significativas para a compreensão da estrutura de uma rede. Entre elas estão a densidade, o grau de centralidade, os pontos de passagem, que neste trabalho serão consideradas como grau de intermediação.

Na centralidade, as redes sociais enfatizam que o poder é baseado em relações. Um indivíduo não tem poder abstrato, somente se detém poder porque se pode influir sobre os demais. Devido ao fato de o poder ser, assim uma conseqüência dos padrões relacionais, a quantidade de poder nas diferentes estruturas sociais pode variar de forma que é uma propriedade sistêmica (macro) e relacional (micro) (HANNEMAN, 2001).

A maneira como um ator encontra-se inserido em uma rede relacional determina assim a medida das restrições e oportunidades que lhe é apresentada. Os atores que enfrentam menos restrições e tem mais oportunidades estão em posições estruturais mais favoráveis. Uma posição mais favorável significa ter melhores ofertas além de ser um foco da deferência e atenção daqueles em posição menos favorável (EMIRBAYER; GOODWIN, 1994).

Um ator é localmente central se ele apresenta um grande número de conexões com outros pontos, e será globalmente central se possuir uma posição significativamente estratégica na rede como um todo (SCOTT, 2000). Rodrigues e Mérida (2006) identificam através dela os atores mais centrais, mais proeminentes, mais poderosos e com prestígio.

A abordagem relacional foca as conexões diretas e indiretas entre os atores (EMIRBAYER; GOODWIN, 1994), para entender comportamentos e processos por meio da conectividade entre os atores. Para tanto, foram utilizadas as medidas de densidade, distância, grau de centralidade, centralidade de intermediação e centralidade geodésica e coesão social para cada uma das dimensões consideradas.

Para Hanneman (2001), os subgrupos existentes em uma rede têm suas próprias normas, valores, orientações, sendo base para a solidariedade e o comportamento coletivo dentro do grupo. Wasserman e Faust (1994) afirmam que os subgrupos apresentam como propriedades gerais, a mutualidade e a freqüência dos laços, a proximidade e alcance entre membros dos subgrupos, e a freqüência relativa de laços entre membros fora e dentro dos subgrupos. Este conjunto de indicadores será analisado de forma pormenorizada na metodologia.

3. Metodologia

O presente estudo pode ser caracterizado como descritivo por se caracterizar por observar, registrar e correlacionar os fatos ou fenômenos sem manipulá-los. A pesquisa,

todavia, também é explicativa, já que tem como principal objetivo tornar algo inteligível, ou explicar seus motivos. Visa, assim, esclarecer possíveis fatores que contribuem, e de que forma na ocorrência de um dado fenômeno.

O método de pesquisa empregado será quantitativo, mais especificamente questionário com a inclusão da ARS, que possibilita avaliar tanto os aspectos descritivos dos relacionamentos, quanto às análises estatísticas causais de tais fenômenos (HANNEMAN, 2001), bem como os impactos dos mesmos sobre a atividade empresarial. Escolheu-se incluir o método de análise de redes sociais por este incluir informações sobre o relacionamento entre os integrantes de um grupamento de empresas e pela pertinência do método na análise de fenômenos sociais. Os dados coletados para esta pesquisa foram essencialmente dados primários e de corte transversal.

Este estudo é censitário por demanda da própria ARS (WASSERMAN; FAUST, 1994), assim foram investigadas todas as 53 empresas do setor couro, que estavam em operação no município de Estância Velha. Foram entrevistados os proprietários, diretores ou gerentes destas empresas, tendo sido consideradas as relações destes como representativas das relações da organização. A Coleta de dados foi desenvolvida pela aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas. A aplicação deste instrumento foi realizada entre os meses de setembro e dezembro de 2007, sendo que o questionário foi aplicado pelo pesquisador.

Na Tabulação de dados, os respondentes foram identificados a partir de um código baseado na atividade das empresas, como forma de preservação do sigilo, se como curtumes completos, acabadoras de couro, comércios de couro, empresas de serviços especializados, curtumes de peles exóticas, fabricante de produtos químicos e representante de produtos químicos. Empresas externas ao aglomerado, que foram citadas pelos respondentes, tiveram adicionada a letra “E” à frente da codificação da atividade. Entre estas apareceram ainda fábricas de calçado e exportadoras. A este código de atividade segue um número aleatório de identificação da empresa.

Além das relações estabelecidas no interior do grupo analisado, foram consideradas as empresas do setor com outras localizações na identificação do impacto causado por estas relações sobre as dimensões analisadas. Os respondentes citaram outras 197 empresas e instituições, formando um universo total de 250 atores. Estas 197 empresas e instituições citadas pelo grupo pesquisado e localizadas em outros lugares são formadas por 31 acabadoras de couro, 32 curtumes completos, 66 fábricas de calçado, 22 fábricas e representações de produtos químicos, 15 associações e agremiações, 11 empresas prestadoras de serviços especializados, 8 empresas de exportação de couro e calçado, 7 empresas de comercialização de couros, 1 curtume de peles exóticas e a Escola de Curtimento SENAI – Estância Velha. Geograficamente estão localizadas principalmente nos Vales do Sinos e do Paranhama, no Rio Grande do Sul, mas também nos Estados de São Paulo, Goiás, Ceará, Pernambuco, Bahia, Mato Grosso e em Arzignano na Itália e Leon no México.

Os dados relacionais foram inicialmente tabulados com *software* Microsoft Excel, para serem posteriormente transferidos para os softwares UCINET 6.171 e PAJEK 1.10, onde foi a análise de redes sociais do grupamento de empresas. Foram analisados os aspectos relacionais de confiança baseada em características, formadas pelas relações familiares entre os empresários do setor, e as relações de compadrio dos mesmos; de confiança baseada em processos, baseada em relações comerciais e não comerciais, que por sua vez são compostas pelas relações de amizade e pela possibilidade de prévio trabalho conjunto em atividades anteriores; e de confiança baseada em instituições, baseada na reputação dos empresários e pelas associações e agremiações a que os mesmos pertencem.

Basicamente a ARS operacionaliza o estudo das relações a partir do estudo de sociogramas matriciais, da existência ou não se relação, mediante a inclusão de 0 para inexistência de relação entre os atores e 1 para relação existente. Daí obtém-se matrizes

simétricas binárias, do tipo $A \cdot A'$ já que todos os atores relacionados são também citados e dispostos ordenadamente, e somente existem duas possibilidades de vínculo, existência ou não de relação. (MOLINA, 2001)

Para se analisar individualmente cada ator, foram utilizadas diferentes medidas de centralidade, nomeadamente, o grau de centralidade, o grau de intermediação e a centralidade geodésica. O grau de centralidade (*Degree*) é utilizado em redes simétricas que se manifesta pelas relações diretas de cada ator (RODRIGUES E MÉRIDA, 2006). Ela é medida pelo número de laços diretos que um ator possui com outros demais em uma rede (WASSERMAN; FAUST, 1994). Para Wasserman e Faust (1994), na centralidade de intermediação (*Betwenness*) a interação entre atores não adjacentes pode depender de outros, que podem potencialmente ter algum controle sobre estas interações. Indica ainda, para cada ator em que medida está em uma posição intermediária nas comunicações geodésicas, ou seja, as distâncias mais curtas, em relação aos demais atores. A centralidade geodésica (*Eigenvector ou Bonacich Centrality*) permite identificar os atores mais centrais em termos de estrutura central da rede. Observam-se menos as posições individuais de cada ator, ou seja, a centralidade local (WASSERMAN E FAUST, 1994).

A seguir, com o uso do *software* SPSS 14.0 analisou-se o impacto de cada uma destas dimensões sobre a àquela que compunha, por exemplo, o impacto da participação em associações na confiança baseada em instituições, e sobre o índice geral.

Para a determinação da coesão social do grupo foi utilizado o software PAJEK 1.10 para a construção de sociogramas ou mapas relacionais de cada uma das dimensões analisadas. Criou-se também um índice de eficiência baseado na função inversa à média dos resultados das informações relativas às dificuldades operacionais. Para a avaliação da relação entre as diferentes medidas de centralidade e o indicador de eficiência, foi utilizado o *software* SPSS 14.0. que analisou tanto correlação, quanto regressão entre estas variáveis.

4. Análise dos Dados

Ao todo foram observadas 953 relações em todas as dimensões pesquisadas, de um total de 13250 relações possíveis a partir dos 53 respondentes, com média de 17,98 relações por empresa, envolvendo 250 distintos atores. As medidas de centralidade dos atores é apresentada na tabela 1.

Tabela 1: Medidas de centralidade da rede social dos curtumes de Estância Velha

Empresa	Grau	Intermediação	Geodésia	Empresa	Grau	Intermediação	Geodésia
Ac1	11,647	3,677	20,508	Com3	7,631	2,169	13,74
Ac10	13,253	6,594	21,017	Com4	6,827	1,631	9,684
Ac11	7,229	1,591	12,643	Com5	3,614	0,475	3,26
Ac12	7,631	2,57	10,232	Com6	5,221	0,861	8,087
Ac13	8,434	2,315	14,005	Com7	5,622	0,967	4,961
Ac14	2,811	1,022	2,637	Com8	3,614	1,69	6,442
Ac15	10,442	7,2	15,012	Pex1	7,229	4,722	12,435
Ac16	9,237	2,932	15,762	Pex2	5,622	1,25	8,824
Ac17	13,655	3,959	28,752	PQF1	6,024	1,353	12,245
Ac18	14,056	4,69	25,112	PQF2	7,631	0,906	16,51
Ac19	16,867	9,307	23,888	PQR1	8,434	14,493	19,42
Ac2	9,639	4	14,61	PQR2	8,835	2,717	19,275
Ac20	9,237	2,922	15,998	PQR2	6,827	0,899	14,982
Ac21	6,827	2,681	11,011	PQR3	8,434	3,005	13,779
Ac22	7,631	1,535	13,923	PQR4	11,647	6,396	17,903
Ac3	23,293	16,141	39,813	PQR5	7,631	2,641	11,235
Ac4	16,064	6,192	33,649	PQR6	9,237	2,031	17,644
Ac5	9,237	3,993	10,522	Serv1	10,04	3,06	18,512
Ac6	10,843	4,552	13,405	Serv2	10,442	5,87	14,102

Ac7	8,835	1,901	10,712
Ac8	12,048	4,197	21,889
Ac9	12,851	4,257	21,921
C1	11,647	4,599	20,604
C2	18,072	7,066	36,339
C3	3,426	1,077	11,711
Com1	7,631	1,588	14,79
Com2	7,631	1,299	15,785

Serv3	10,843	2,97	17,918
Serv4	7,229	1,632	11,098
Serv5	8,835	2,367	15,708
Serv 6	8,434	2,522	15,035
Serv7	6,024	2,388	11,95
Serv8	7,229	1,398	13,361
Serv9	7,631	1,491	20,654

O grau de centralidade apresenta apenas Ac3 com valores acima de 20 (23,293), seguido de C2, Ac 19 e Ac4 acima de 15 (respectivamente 18,072, 16,867 e 16,064), seguidas de um conjunto de 13 empresas com valores acima de 10 e um bloco de 33 empresas com valores entre 10 e 5. Por último aparecem três empresas com valores inferiores a 5, Com5 (3,614), Com 8 (3,614) e Ac14 (2,811).

Em termos de intermediação, somente Ac3 possui valor acima de 10 (13,414), seguido de um grupo de 7 empresas com valor acima de 5, 40 empresas com valores entre 5 e 1 e cinco empresas com valores inferiores a 1. A centralidade geodésica mostra Ac3 também com maior resultado (39,813), seguido de C2 e Ac4 com valores acima de 30 (respectivamente 36,339 e 33,649), seguidos de um grupo de 9 empresas com valores entre 20 e 30, 34 empresas com valores entre 10 e 20 e sete empresas com valores inferiores a 10.

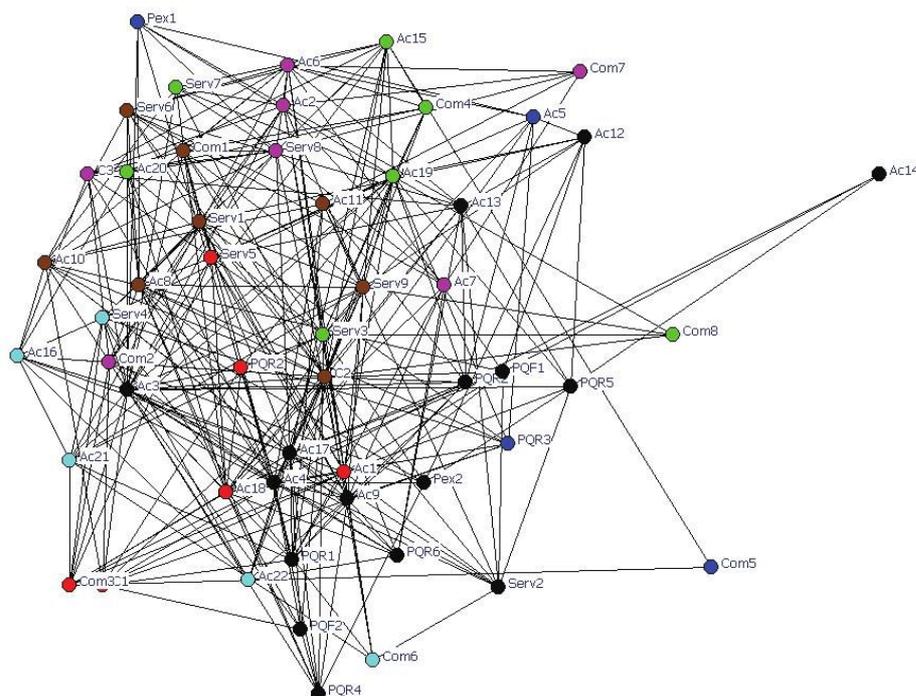


Figura 1: mapa relacional das organizações estudadas, considerando as relações extra-rede.

Analisando-se o mapa relacional das empresas pesquisadas, mas considerando o conjunto de forças relacionais envolvendo as 250 empresas citadas, ou seja, não somente as empresas da rede mas as localizadas externamente ao grupo, representado na figura 2, pode-se observar em particular a posição bastante central de C2 e o afastamento de Ac14 e Com 5, já indicado anteriormente pelos índices de centralidade. Os líderes dos subgrupos formados a partir da análise das relações obtidas são C1, Ac3, Ac5, Ac10, Ac15, Ac19, PQR4 e Serv2.

Tabela 2: Indicador de eficiência organizacional dos curtumes de Estância Velha

Empresa	Índice de Eficiência	Empresa	Índice de Eficiência	Empresa	Índice de Eficiência
Ac1	2,875	Ac6	2,125	PQF2	3,250
Ac10	3,875	Ac7	2,750	PQR1	3,000
Ac11	3,125	Ac8	3,125	PQR2	3,500
Ac12	2,500	Ac9	3,000	PQR2	3,000
Ac13	3,000	C1	3,250	PQR3	3,625
Ac14	2,000	C2	2,875	PQR4	3,000
Ac15	3,000	C3	2,750	PQR5	2,375
Ac16	2,625	Com1	3,125	PQR6	2,750
Ac17	3,750	Com2	3,125	Serv1	2,625
Ac18	2,875	Com3	2,250	Serv2	3,000
Ac19	1,500	Com4	3,125	Serv3	3,250
Ac2	3,125	Com5	2,750	Serv4	2,250
Ac20	2,250	Com6	2,875	Serv5	3,500
Ac21	2,250	Com7	2,750	Serv6	3,500
Ac22	2,250	Com8	3,375	Serv7	4,250
Ac3	2,375	Pex1	3,125	Serv8	3,250
Ac4	3,500	Pex2	3,125	Serv9	3,500
Ac5	3,125	PQF1	2,750		

A eficiência, representada na tabela 2, aqui é considerada como função inversa às dificuldades operacionais, assim, um resultado mais alto de dificuldade representaria um escore mais baixo em termos de eficiência. São seis, os atributos componentes da variável dificuldades operacionais: dificuldade de contratação de pessoal, Produzir com qualidade, vender a produção, falta de capital de giro, dificuldades de capital para investimento em máquinas e equipamentos, dificuldade de capital para investimentos em instalações, cobrança e custo com juros. Neste índice observa-se que Serv7, seguida de Ac10 e PQR3 apresentam valores mais altos, respectivamente 4,250; 3,875 e 3,625. Os resultados mais baixos são os de Ac19, Ac14 e Serv4 (1,500; 2,000 e 2,250 respectivamente).

A partir dos dados oriundos das relações sociais e da eficiência, as empresas foram analisadas em função de suas diversas características particulares, observando-se de que forma estes dois índices variaram em função de suas diferenças. Os resultados são apresentados na tabela 3.

Tabela 3: Médias de eficiência e Índice relacional por tamanho de empresa

Tamanho		Média	N
Micro	eficiência	2,9107	28
	mediunG	,2600	28
Pequena	eficiência	3,0000	17
	mediunG	,3333	17
Média	eficiência	3,3250	5
	mediunG	,4732	5

Escolaridade		Mean	N
Fundamental	eficiência	2,9688	8
	mediunG	,2945	8
Médio	eficiência	3,0216	29
	mediunG	,2963	29
Superior	eficiência	2,9038	13
	mediunG	,3358	13

Fundação		Média	N
1981-1990	eficiência	3,1250	12
	mediunG	,3759	12
1991-2000	eficiência	3,0769	13
	mediunG	,3190	13
2001-2007	eficiência	2,8452	21
	mediunG	,2508	21

Escola Senai	Est. Velha	Mean	N
Egressos	eficiência	3,1786	14
	mediunG	,3935	14
Não-alunos	eficiência	2,9063	36
	mediunG	,2723	36

Estância Velha		Mean	N
Micro	eficiência	2,9323	24
	mediunG	,2967	24
Pequena	eficiência	3,0288	26
	mediunG	,3151	26

Exporta		Mean	N
Sim	eficiência	3,2500	7
	mediunG	,4376	7
Não	eficiência	2,9390	43
	mediunG	,2849	43

Comparando-se as médias de eficiência e Índice relacional em relação ao tamanho das empresas, observa-se que ambas aumentam com o tamanho da empresa. A eficiência sobe de 2,9107 para 3,325, enquanto que o índice relacional passa de 0,2600 para 0,4732. Mesmo crescente, estas diferenças não são suportadas estatisticamente, daí somente poder-se supor que o aumento do tamanho implique em uma melhora dos índices considerados, podendo-se sugerir que as relações sociais sejam mais bem aproveitadas pelas empresas de maior porte, por possuírem uma melhor estrutura organizacional no sentido deste aproveitamento.

Ao se comparar às empresas por antiguidade, e desconsiderando-se os grupos formados por empresas fundadas anteriormente a 1980, devido ao baixo número de casos, observa-se uma redução tanto nas médias de eficiência organizacional, como nas médias do índice relacional. Tal resultado corrobora com a idéia de que as relações são cultivadas com o tempo, de forma que existe uma relação direta entre o tempo de existência das empresas e suas relações sociais e também sua eficiência organizacional.

Analisando-se eficiência das empresas em relação ao nível de escolaridade de seus dirigentes, observa-se que os valores se mantêm praticamente constantes, mas os respondentes com formação superior apresentam índice relacional mais alto. Existe correlação estatisticamente suportável para os respondentes com formação de ensino médio e superior, tendo o índice relacional capacidade explicativa de 12,2% na eficiência organizacional daqueles com formação de ensino médio e de 26,3% para aqueles com formação superior. Pessoas com maior nível de formação podem ser capazes de melhor se apropriar das vantagens de seu círculo social. Considerando os egressos da Escola de Curtimento Senai RS, observa-se que suas empresas apresentam maior eficiência, com médias de 3,1786, contra média de 2,9063 para não alunos desta escola. Em termos de Índice relacional, observa-se relação significativa entre este e a eficiência, com valor de 0,042 entre egressos da Escola de Curtimento, apresentando poder explicativo de 22,9% sobre a eficiência. O fato de estes empresários terem uma formação comum, pode atuar como facilitador das relações, já que muitos podem se conhecer desde os tempos de estudo, e por outro, a formação comum pode permitir aos demais a antevisão de suas ações.

Como a quantidade de empresários não residentes na cidade foi alta, comparou-se as médias de eficiência e índice relacional entre os residentes e não residentes na cidade. Observa-se tanto uma maior eficiência (3,0288 e 2,9323), quanto um maior índice relacional (0,3151 e 0,2967) para o conjunto de empresários moradores na cidade. Para o grupo dos empresários residentes na cidade, observa-se correlação altamente significativa (0,004) entre a eficiência e o índice relacional, tendo este poder explicativo de 26,3% sobre a eficiência. O teste de ANOVA, confirma a significância da relação entre a eficiência e o índice relacional para residentes. A análise de coeficientes indica que para o grupo dos residentes, cada aumento em uma unidade no índice relacional, impacta em aumento de 2,001 unidades de eficiência.

Na comparação entre as médias das empresas exportadoras e não exportadoras, observa-se que as que atuam nos mercados internacionais têm maior eficiência e maior índice relacional que aquelas que não exportam. Enquanto a eficiência das empresas exportadoras é de 3,2500, a das não exportadoras é de 2,939, e o índice relacional daquelas é de 0,4376, enquanto das que não exportam é de 0,2849. Tal fenômeno pode se dever ao fato que as empresas mais bem estruturadas, e que assim podem exportar, também são mais capazes de absorver as vantagens relacionais.

5. Considerações Finais

A eficiência foi considerada como função inversa das dificuldades operacionais. E os indicadores de relações sociais, as diferentes medidas de centralidade obtidas. Analisando-se a correlação entre estes e a eficiência, identificamos que não existe uma relação significativa entre cada um dos índices e este índice de eficiência.

O modelo estudado tem baixo poder explicativo, já que o índice relacional esclarece pouco da eficiência organizacional, mas indica claramente que um aumento do índice relacional, impacta na eficiência organizacional. Apesar disso, uma série de resultados obtidos podem ser de interesse.

Ao se analisar o porte da empresa, identifica-se um aumento, tanto do índice relacional, como de sua eficiência organizacional, daí somente poder-se supor que o aumento do tamanho implique em uma melhora dos índices considerados, podendo-se sugerir que as relações sociais sejam mais bem aproveitadas pelas empresas de maior porte, por possuírem uma melhor estrutura organizacional no sentido deste aproveitamento.

Os resultados obtidos corroboram com a idéia de que as relações são cultivadas com o tempo, de forma que existe uma relação direta entre o tempo de existência das empresas e suas relações sociais e também sua eficiência organizacional. Assim, somente é o tempo o agente enraizador das relações, assim como é durante o decorrer do tempo que os processos de aprendizagem se dão de forma a aumentarem a eficiência das organizações.

As empresas que já operam em grupo, mesmo tendo apresentado níveis de eficiência similares àquelas que operam em grupo, demonstrando que neste grupo, a atuação em grupos de empresas, por si só, não implica em melhora da eficiência. Porém estas empresas apresentam níveis relacionais bastante mais altos. Esta diferença pode ter sido originada pelas relações existentes no interior do grupo de empresas. Por outro lado, um menor medo da concorrência direta das empresas locais, em função de uma possível atuação em mercados diferenciados pela posição e orientação da matriz pode permitir um maior envolvimento relacional com as empresas localmente próximas.

Quanto à formação dos respondentes, observa-se uma relação direta entre os índices relacionais e eficiência organizacional em relação ao nível de instrução. Da mesma forma, relação entre ambos os índices aumenta, levando a suposição de que pessoas com maior nível de formação podem ser capazes de melhor se apropriar das vantagens de seu círculo social. Considerando particularmente o caso dos respondentes os egressos da Escola de Curtimento Senai RS, observa-se que suas empresas apresentam maiores níveis de eficiência, além dos mais altos escores relacionais. O fato de estes empresários terem uma formação comum, pode atuar como facilitador das relações, já que muitos podem se conhecer desde os tempos de estudo, e por outro, a formação comum pode permitir aos demais a antevisão de suas ações.

Ao se comparar os residentes dos não-residentes na cidade observou-se pequenas diferenças, tanto de eficiência, quanto de índice relacional, mas ambos os escores sendo superiores entre os residentes. É justamente entre estes em que a relação entre relações sociais e eficiência se mostra significativa, podendo-se afirmar que a proximidade residencial com os demais empresários do setor de atuação pode ser benéfica em termos de eficiência.

Na comparação entre as médias das empresas exportadoras e não exportadoras, observa-se que as que atuam nos mercados internacionais têm maior eficiência e maior índice relacional que aquelas que não exportam. Tal fenômeno pode se dever ao fato que as empresas mais bem estruturadas, e que assim podem exportar, também são mais capazes de absorver as vantagens relacionais.

As empresas que se disseram dispostas a pagar mais para comprar de um fornecedor amigo apresentaram médias tanto de eficiência, quanto de índice relacional levemente superiores aos daquelas que não se dispuseram a isso, sendo que existe para estas correlação entre eficiência e índice de relacionamento com alto poder explicativo. Da mesma forma, foram comparados o índice relacional e de eficiência entre os empresários dispostos a vender em condições especiais para um amigo. Observa-se que existe alta significância no grupo disposto a vender na relação entre a eficiência e o índice relacional, tendo esta capacidade explicativa da eficiência organizacional, sendo que o caráter preditivo da eficiência a partir do índice relacional é, praticamente idêntico ao obtido junto àqueles empresários dispostos a

pagar mais caro.

Aos pesquisadores, espera-se que este trabalho ajude a demonstrar a necessidade de se desenvolver cada vez mais o uso de metodologias eficazes em medir a confiança e o próprio capital social dentro dos relacionamentos econômicos, bem como que se aperceba da possibilidade de análises relacionais quantitativas nestes contextos. O tema porém, pela dubiedade característica, demanda muitos e maiores aprofundamentos em futuros estudos, tanto na definição das formas de relação e confiança existentes, quanto no modo de maximização das mesmas e no exame dos efeitos dos tipos de relação e confiança na eficiência das empresas.

Espera-se que esta pesquisa contribua para uma melhor compreensão da natureza da confiança nas organizações e do impacto das relações entre estas. O reconhecimento que os efeitos da confiança variam dependendo do contexto organizacional é uma etapa importante em aumentar a compreensão da confiança nas organizações. Acredita-se que somente após o entendimento de um modelo conceitual da confiança nas relações interorganizacionais possa ser possível influenciar eficazmente o tipo e o nível da confiança que os membros apresentam.

Apesar da grande importância mencionada anteriormente, a confiança nas relações empresariais ainda apresenta-se muito vaga e espera-se que, com este trabalho uma maior transparência no entendimento do tema tenha sido alcançada, de forma a conduzir a uma melhor compreensão do fator humano dos atores econômicos.

Aos pesquisadores também se espera ter demonstrado a viabilidade do modelo de análise da influência do capital social como conceito multidimensional na eficiência, não somente em redes interorganizacionais, mas também em arranjos produtivos locais. O CS pode ser analisado exclusivamente como confiança, já que esta pode determinar a configuração estrutural das relações sociais estabelecidas no grupo de empresas.

Várias são as limitações deste trabalho, em especial identificou-se na falta de dados secundários que confirmassem as relações propostas, uma de suas maiores limitações, assim ficou-se dependente das assertivas dos respondentes. Também na descrição de suas dificuldades operacionais, essa dependência se manteve, se fazendo necessário em estudos futuros que se procure identificar formas de confirmação das informações recebidas. Importante também é a compreensão de que as relações estão em permanente mutação, como o período de coleta de dados foi relativamente longo, de três meses, fatores externos podem ter influenciado nas respostas.

Outra limitação importante é que cada pessoa tem seu próprio conjunto de relações. Considerou-se somente as relações formadas pelos sócios e executivos das empresas, porém os demais funcionários podem ter um círculo de relações que sejam significativas para a organização. Uma recomendação para estudos futuros é abrir o leque de respondentes para mais pessoas responsáveis pelos contatos externos da organização.

Além disso, analisou-se um arranjo produtivo com alto grau de interação com empresas externas ao grupo pesquisado, cujo impacto nas relações deste grupo foram significativamente altos. Outra recomendação para estudos futuros é a análise de grupos mais fechados de empresas, como forma de obtenção de um quadro mais bem definido das relações e que permita inclusive identificar o impacto das relações externas de forma mais clara, se o número destas for menor.

A replicação deste modelo em outros arranjos produtivos e em outras formas de organização em rede também se faz necessária, como forma de validação deste tipo de análise e de seus construtos. Uma dificuldade natural é a necessidade deste tipo de estudos ter base censitária, já que amostras não têm poder generalizador para a população, o que o torna especialmente mais oneroso e desgastante.

Talvez a principal implicação gerencial seja a de permitir ao empresário identificar sua posição relacional no grupo de empresas e permitir a comparação de sua posição com os

demais, de forma a lhe permitir traçar estratégias de desenvolvimento de relações no sentido de melhor se posicionar em termos relacionais. Criar relações representa custo e sabendo-se inicialmente da necessidade e do impacto deste na geração de eficiência organizacional, o empresário pode se sentir mais disposto a fazê-lo.

Mas mais que isso, fica claro que o número de relações não é determinante para as organizações e sim, a heterogeneidade das mesmas. Pela análise da rede social, as organizações podem identificar quais relações devam ser cultivadas, de forma a que se obtenha um conjunto de relações com as características de diversificação que se deseja, apesar das implicações éticas que advenham do processo de se escolher as relações não comerciais em função do impacto que as mesmas possam vir a acarretar no desempenho da organização ou na carreira do gestor da organização. Este tipo de análise, se feita periodicamente pode permitir o acompanhamento e controle das estratégias traçadas. Já que as relações estão em permanente mutação, sua posição muda constantemente nos mapas relacionais.

As principais implicações para uma análise setorial estão ligadas à identificação dos atores mais centrais de qualquer rede social pode ser um grande facilitador quando se deseja implementar qualquer política de cooperação, porque em caso destes adotarem a idéia da cooperação, a adesão dos demais se tornará teoricamente muito mais fácil. Mas não somente estes, como também àqueles que ocupam alta centralidade nos subgrupos podem ser de significativa importância em processos em que se necessite a concordância de todos.

6. Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H.I. *Estratégia Empresarial*. Ed. McGraw-Hill, SP, 1977.
- BARNEY, J.B.; HANSEN, M.H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. In: *Strategic Management Journal*. v. 15, Special Issue, p. 175-190, 1994.
- BOURDIEU, P. O Capital Social: notas provisórias. In; NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A.(org). *Escritos de Educação*. Petrópolis, Vozes, 1998.
- BORGATTI, S.P.; EVERETT M.G. Network analysis of 2-mode data. *Social Networks* 19(3): 243-270. 1997
- BRITTO, J., *Cooperação Industrial e Redes de Empresas*. In: KUPFER, D; HASENKEVER L. (org.) *Economia Industrial*, Rio de Janeiro, Elsevier, 2002.
- COLEMAN, J. S.; Social Capital in the Creation of Human Capital. In: *American Journal of Sociology*, vol. 94 Pg 95-120, 1988.
- DE WEVER, S.; MARTENS, R.; VANDENBEMPT K.; The impact of trust on strategic resource acquisition through interorganizational networks: Towards a conceptual model. *Human Relations*, 58(12), 1523-1543, 2005.
- DRUCKER, P.. *Managing for Results*. New York: Harper & Row, 1986.
- EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. Network analysis, culture and the problem of agency. *American Journal of Sociology*, v.99, n.6, p. 1411-54, May 1994.
- FORNI, P., SILES, M., BARREIRO, L. “¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo em contextos de Exclusión?” , en: www.jsri.msu.edu, 2004.
- FUKUYAMA, F. *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- GRANOVETTER, M The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, May 1973.
- HANNEMAN, R. A. *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*, 2001. Disponível em: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/>. Acesso em: 03 novembro 2006.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1987.
- KRAMER, R. Trust and Distrust in Organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, v. 50, p. 569-598, 1999.
- LEWIS JD., WEIGERT A. Trust as a social reality. In: *Social Forces* v.63, p.967-985, 1985.

- LUHMANN, N. *Trust And Power*. Chichester, UK: Wiley, 1979.
- MOLINA J. L. *El Análisis de Redes Sociales. Una Introducción*. Barcelona: Ediciones Bellaterra/SGU, 2001.
- PORTER M. E. *Competição on Competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PUTNAM, R. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- RODRIGUES J.; MÉRIDA F. *UCINET 6.0 Guía Práctica de Redes Sociales*. Universitat de Barcelona, 2006.
- SCOTT, A. The geographic foundations of industrial performance. In A. CHANDLER, Jr., HAGSTROM, P. and SOLVELL, O., (eds.), *The Dynamic Firm – The Role of Technology, Organization and Regions*. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and Trust Mechanisms in Relational Exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, p. 150-167, winter 2000.
- SCHWARTZ, Stuart B. *Segredos Internos (engenhos e escravos na Sociedade Colonial:1550-1835)*. Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Cia Das Letras/CNPq, 1988.
- SCOTT, J. *Social network analysis: a handbook*. 2 ed. London: Thousands Oaks, Calif.: Sage Publications. 208 p. 2000.
- UZZI B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, 1997
- VALLE, G. M. V. Laços como Ativos Territoriais: Uma Nova Abordagem para o Desenvolvimento Regional. In: *RDE – Revista de Desenvolvimento Econômico* 7(14) 34-42, Julho 2006.
- WASSERMAN, S.; FAUST, K. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- ZUCKER, L. G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920 *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, p. 53-111,1986.