

# IMERSÃO SOCIAL E INSTITUCIONAL E CAPACIDADES: O SETOR CALÇADISTA DE NOVA SERRANA

## SOCIAL AND INSTITUTIONAL EMBEDDEDNESS AND CAPABILITIES: THE SHOE INDUSTRY OF NOVA SERRANA

### INMERSIÓN SOCIAL E INSTITUCIONAL Y CAPACIDADES: EL SECTOR CALZADISTA DE NOVA SERRANA

#### RESUMO

Este trabalho investiga a influência da imersão social e institucional na aquisição de capacidades de empresas calçadistas em suas relações com clientes, fornecedores e entidades setoriais. Imersão social foi considerada na perspectiva da imersão relacional, e imersão institucional, no âmbito de sua influência sobre as capacidades das firmas e sobre o grau de imersão com clientes e fornecedores. As ligações das firmas com outros atores, não participantes do setor, foram também investigadas como influenciando as

capacidades e a participação das firmas em entidades setoriais. A coleta de dados envolveu pesquisa realizada com 78 firmas, e utilizou-se de modelagem de equações estruturais para avaliar as relações propostas. Os resultados indicam que os relacionamentos das firmas com fornecedores e a participação em entidades são os elementos que têm maior relevância para a aquisição de capacidades. As relações com clientes e com outros atores não apresentaram contribuição para a aquisição de capacidades.

**PALAVRAS-CHAVE** Imersão social, imersão relacional, imersão institucional, relacionamentos interorganizacionais, capacidades competitivas.

**Geraldo Magela Rodrigues de Vasconcelos** gmrvm@ufsj.edu.br

Doutor em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração; Professor e pesquisador da Universidade Federal de São João del-Rei – São João del-Rei – MG, Brasil

**Janete Lara de Oliveira** janetelara@face.ufmg.br

Professora e pesquisadora do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte – MG, Brasil

**Abstract** This study investigates the influence of social and institutional embeddedness on the acquisition of business capabilities in the footwear industry, in its relationships with clients, suppliers and sector organizations. Social embeddedness was regarded from the perspective of relational embeddedness and institutional embeddedness, with regard to its sphere influence on the dynamic capabilities of firms and their degree of embeddedness vis-à-vis clients and suppliers. An examination was also carried out into the ties that firms have with other key actors who are non-participants of the sector, and the extent to which they exert an influence on the capabilities and involvement of the firms in the sector organizations. The data collection involved conducting research into 78 firms and structural equation modeling (SEM) was employed to evaluate the relationships being explored. The results show that the relationships of the firms with the suppliers and their involvement with the organizations are the most important factors in acquiring capabilities. The relationships with the clients and the other actors did not make any significant contribution to the acquisition of capabilities.

**keywords** Social embeddedness, relational embeddedness, institutional embeddedness, interorganizational relationships, competitive capabilities.

**Resumen** Este trabajo investiga la influencia de la inmersión social e institucional en la adquisición de capacidades de empresas calzadistas en sus relaciones con clientes, proveedores y entidades sectoriales. Inmersión social fue considerada en la perspectiva de la inmersión relacional, e inmersión institucional, en el ámbito de su influencia sobre las capacidades de las empresas y sobre el grado de inmersión con clientes y proveedores. Las relaciones de las empresas con otros actores, no participantes del sector, también fueron investigadas como influenciando las capacidades y la participación de las empresas en entidades sectoriales. La recolección de datos incluyó un estudio realizado con 78 empresas, y utilizó el modelado de ecuaciones estructurales para evaluar las relaciones propuestas. Los resultados indican que las relaciones de las empresas con proveedores y la participación en entidades son los elementos que tienen mayor relevancia para la adquisición de capacidades. Las relaciones con clientes y con otros actores no presentaron contribución para la adquisición de capacidades.

**Palabras clave** Inmersión social, inmersión relacional, inmersión institucional, relaciones interorganizacionales, capacidades competitivas.

## INTRODUÇÃO

Os trabalhos de Granovetter (1985, 1992) têm sido fundamentais e precursores para a pesquisa em imersão social (DACIN, VENTRESCA, BEAL, 1999). Granovetter (1985, 1992) afirma que as concepções da ação econômica, entendida como a busca de bens e serviços escassos para a satisfação de determinada necessidade, são vistas de forma isolada, e podem ser divididas em duas grandes perspectivas: subsocializada e sobressocializada. A concepção subsocializada da ação econômica tem sua origem nos economistas clássicos e neoclássicos. Nessa visão, não há nenhum efeito das estruturas ou relações sociais sobre a produção, distribuição ou consumo de bens. Já a concepção sobressocializada, que tem sua origem nos estudos de sociologia, sugere que o ser humano é de tal forma socializado que normas, valores e formas de conduta estão internalizadas pelos atores econômicos. Em outras palavras, na visão subsocializada, o sistema de preços conteria todas as informações necessárias para a realização das trocas econômicas e, dessa forma, todos seriam confiáveis. Na visão sobressocializada, os atores, baseados na existência de uma “moralidade generalizada”, estariam dispostos a confiar em todos com os quais realizam transações econômicas.

Entretanto, na perspectiva de Granovetter (1985, 1992), há preferência dos atores no sentido de transacionar com pessoas de reputação conhecida. Isso significa que os atores preferem confiar em indicações de outros indivíduos e na história dos relacionamentos, do que apenas nas informações de mercado ou numa confiança generalizada. Assim, os atores buscam informações sobre os demais atores ou com pessoas de confiança, para evitar comportamentos oportunistas. Para Granovetter (1985), isso ocorre porque os indivíduos confiam melhor na sua própria informação e porque, se há relacionamento contínuo entre duas pessoas, há uma motivação econômica para ser confiável, ou, ainda, relacionamentos contínuos acabam por se revestir de conteúdo social, carregando expectativas de confiança.

O argumento da imersão social enfatiza, assim, o papel concreto das relações pessoais e das estruturas (ou redes) de tais relações em gerar confiança nas relações econômicas. Para Granovetter (1985, 1992), a ação econômica é afetada tanto pelas relações com outra pessoa (díade) como pela rede de relações em que determinado indivíduo está inserido. O primeiro tipo de relação é chamado de imersão relacional e o segundo de imersão estrutural. A ideia de imersão

social sugere que a atividade econômica é moldada e limitada por laços existentes entre atores e não ocorre independentemente do contexto social. Portanto, nessa abordagem, a imersão social pode influenciar o desempenho das empresas, gerando oportunidades ligadas, por exemplo, a informações, recursos, contatos, bem como estabelecendo barreiras que norteiam as atividades econômicas e institucionalizam comportamentos. Em outras palavras, organizações são construções sociais (GRANOVETTER, 1985, 1992), e parecem ser resultado das ações dos indivíduos imersos em relacionamentos pessoais, em nível de díades e de redes. Reconhece-se neste trabalho que os demais mecanismos de imersão propostos por Zukin e DiMaggio (1990) – imersão cognitiva, política e cultural – podem, também, moldar a ação econômica.

Além da imersão social, argumenta-se, ainda, que a imersão institucional pode contribuir para explicar as diferenças entre as firmas e seus resultados (BAUM e OLIVER, 1992, OLIVER, 1996). Com origem na teoria institucional (ZUCKER, 1977, DIMAGGIO e POWELL, 1983), que analisa a influência das instituições no comportamento das firmas, bem como na obtenção de recursos, a imersão institucional é um construto no nível da firma (OLIVER, 1996) e suas evidências são encontradas nos relacionamentos das firmas com associações setoriais, de classe e profissionais, dentre outras instituições (OLIVER, 1996). Especificamente em aglomerações industriais as evidências indicam que a participação das firmas em associações setoriais contribui para a aquisição de recursos e capacidades, exercendo influência sobre desempenho (HERVAS-OLIVER e ALBORS-GARRIGOS, 2009, MCEVILY e ZAHEER, 1999).

Em relação às capacidades das firmas, as principais teorias que abordam o tema – visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas – não têm conseguido explicar de forma suficiente a origem dos recursos e das capacidades (ETHIRAJ e outros, 2005). Essas abordagens têm deixado uma lacuna no sentido de elucidar o processo por meio do qual as empresas criam e desenvolvem recursos, de forma relacional, assumindo-se que, de algum modo, as empresas desenvolvem recursos e capacidades internamente (GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000). Além disso, os estudos realizados não utilizam capacidades como variável a ser explicada (NEWBERT, 2007). Pesquisas realizadas pelos autores deste trabalho em sete periódicos nacionais e anais de dois congressos (RAE, RAE Eletrônica, RAC, RAC Eletrônica, O&S, RAUSP, READ, Eneo – 2006 a 2010 e EnAnpad – 2006 a 2010), dos últimos cinco

anos, não encontraram, até esta data, trabalhos que foquem especificamente a imersão social (relacional ou estrutural) e seus impactos nos resultados empresariais (desempenho, aquisição de capacidades e inovação, por exemplo).

Tendo essas perspectivas em consideração, este trabalho investiga a influência da imersão social e institucional na aquisição de capacidades de empresas calçadistas em suas relações com clientes, fornecedores e entidades setoriais.

Nesta introdução apresentaram-se os conceitos fundamentais de imersão social e institucional, bem como algumas lacunas nos estudos sobre aquisição de capacidades. Nas próximas seções serão apresentadas as hipóteses de pesquisa que nortearam o presente estudo; o método de pesquisa utilizado; a análise dos dados e os resultados da pesquisa, bem como as contribuições do trabalho para pesquisas futuras.

## TEORIA E HIPÓTESES

Tendo em consideração o conceito de imersão estrutural desenvolvido por Granovetter (1992), e considerando que esse conceito usualmente é operacionalizado por meio da utilização da análise de redes sociais (DACIN, VENTRESCA, BEAL, 1999), um importante componente de análise da estrutura das redes é a existência ou não de laços não redundantes, desenvolvido por Burt (1992). Esse conceito diz respeito à composição da rede dos atores. Laços não redundantes são pontes para acessar outros grupos, outras redes, e não estão conectados aos demais laços da rede de determinado ator (MCEVILY E ZAHEER, 1999). Atores que possuem laços não redundantes podem ter boas ideias, pois as informações e opiniões dos demais atores na rede podem ser redundantes, e tendem a ser homogêneas. Portanto, pessoas que têm acesso a outros grupos dispõem de alternativas de se comportar, de pensar e de obter novas ideias (BURT, 2004). Assim, laços não redundantes são valiosos, pois podem oferecer às firmas informações e oportunidades, e obtenção de recursos não possuídos pelos demais membros da rede (BURT, 1992).

Os resultados dos estudos que analisaram os impactos da existência de laços não redundantes nos resultados das firmas têm sido ambíguos, sendo confirmados por alguns, que associaram não redundância a inovação e aquisição de capacidades competitivas

(TIWANA, 2008; MCEVILY e ZAHEER, 1999) e negado por outros, que não encontraram relação positiva entre laços não redundantes e crescimento e inovação das firmas (AHUJA, 2000; WALKER, KOGUT, SHAN, 1997). Já Zaheer e Bell (2005) encontraram apenas que as firmas com laços não redundantes têm desempenho melhor que as demais.

De outro lado, sugere-se que a existência de laços múltiplos, compostos de laços redundantes e não redundantes, é melhor para eficiência e aprendizagem (HAGEDOORN e DUYSTERS, 2002) e para desempenho (MAURER e EBERS, 2006; BAUM, VAN LEIRE e ROWLEY, 2006).

Firmas com laços não redundantes em sua rede, segundo McEvely e Zaheer (1999), tendem a ter uma participação menor em instituições locais, para não revelar alguma informação relevante, não redundante, que possuem, para seus competidores. Isso ocorre porque esse tipo de participação leva as firmas a dividir conhecimentos com as instituições, que podem, por sua vez, disseminar tais informações para as demais firmas competidoras. Os autores encontraram em sua pesquisa relação inversa entre essas duas variáveis, ou seja, a existência de laços não redundantes nos relacionamentos leva a uma menor participação em instituições locais. Na revisão da literatura deste trabalho não foi encontrado nenhum outro estudo que apresentasse alguma argumentação ou estudo empírico com essa associação.

Tendo em consideração esses achados e proposições, pode-se considerar como hipóteses de pesquisa a possibilidade de que:

H1: Laços não redundantes na rede de relacionamentos das firmas estão inversamente relacionados com o grau de imersão institucional das firmas.

H2: Laços não redundantes na rede de relacionamentos das firmas estão relacionados positivamente com as capacidades da firma.

Tem-se argumentado que a participação das firmas em instituições setoriais pode provê-las de recursos, tanto tangíveis como intangíveis (OLIVER, 1997). A imersão institucional tem sido examinada no nível da firma, olhando para a participação das firmas em associações setoriais, sindicatos, associações profissionais e outras entidades (OLIVER, 1996, 1997; BAUM e OLIVER, 1991, 1992). Os resultados das pesquisas realizadas no contexto dessa abordagem da imersão têm sugerido a influência dessa participação como relevante para a

aquisição de capacidades, para a inovação e desempenho e a sobrevivência das firmas (BAUM e OLIVER, 1992; OLIVER, 1997; MCEVILY e ZAHEER, 1999; BAUM, CALABRESE e SILVERMAN, 2000; BELL, 2005; BELL e ZAHEER, 2007).

De outro lado, argumenta-se também que a participação em instituições pode ter influência no grau de imersão das firmas com outras firmas, concorrentes, clientes e fornecedores. Weigl e outros (2008) e Marchington e Vincent (2004), discutem a influência da imersão institucional no desenvolvimento de relacionamentos mais ou menos imersos com os demais atores econômicos. Weigl e outros (2008) propõem que a imersão institucional, em ambientes estáveis, leva as firmas a desenvolverem laços com baixo grau de imersão, enquanto Marchington e Vincent (2004) afirmam que nesses ambientes há fortes pressões institucionais para que os relacionamentos sejam baseados em confiança e obrigações. Essas proposições não foram encontradas pelos autores desta pesquisa em outros trabalhos empíricos. Neste trabalho procurou-se testar a proposição de Marchington e Vincent (2004). Dessa forma, espera-se que:

H3: O grau de imersão institucional está positivamente relacionado com o grau de imersão relacional com clientes.

H4: O grau de imersão institucional está positivamente relacionado com o grau de imersão relacional com fornecedores.

H5: O grau de imersão institucional está positivamente relacionado com as capacidades da firma.

Nos estudos organizacionais e de relacionamentos de negócios, a imersão social (relacional e estrutural) tem sido utilizada na análise da transferência de conhecimento (POWELL, 1998), lançamento de patentes (WALKER, KOGUT, SHAN, 1997), aquisição de capacidades (MCEVILY e MARCUS, 2005), formação de alianças (GULATI, 1995, 1998; GULATI e GARGIULO, 1999), desempenho (MORAN, 2005), cooperação entre firmas (GULATI, 1995), formas de governança das relações de troca (LARSON, 1992; UZZI, 1996), inovação (AHUJA, 2000; MORAN, 2005) e sobrevivência (WATSON, 2007), dentre outros. O argumento é que, diferentemente das teorias clássica e neoclássica, a estrutura social (imersão estrutural) e os relacionamentos estabelecidos entre as firmas (imersão relacional) têm impacto tanto no comportamento dos atores como nos resultados econômicos das firmas (GULATI, 1998).

Dessa forma, a confiança mútua entre os atores e os serviços recíprocos que são trocados podem influenciar na escolha de com quem realizar negócios ou mesmo formar alianças (GULATI, 1998). Reconhece-se, assim, que a imersão relacional com outros atores pode ser o mecanismo para se obter informação, pois os relacionamentos são mais confiáveis, possibilitando a troca de recursos e de colaboração e levando as firmas a aprenderem umas com as outras (ROWLEY, BEHRENS, KRACKHARDT, 2000; TIWANA, 2008). Desse modo, relacionamentos repetidos e de longa duração podem levar a uma maior frequência da colaboração, o que tenderia a aumentar a força do relacionamento (GULATI, 1995; CAPALDO, 2007).

Especificamente em relação à aquisição de capacidades pelas firmas, sugere-se que a solução de problemas é o mecanismo que relaciona a confiança e a troca de informações à aquisição de capacidades, pois promove a transferência de conhecimentos complexos e tácitos. Nesse sentido, a aquisição de capacidades precedeu e influenciou a criação de laços imersos com parceiros de troca (MCEVILY e MARCUS, 2005) e essas características são mutuamente fortalecidas (UZZI, 1996).

Consoante McEvily e Marcus (2005), Uzzi (1996) já havia encontrado uma precedência dessas características. As expectativas de confiança entre as firmas provêm de relacionamentos sociais anteriores entre os atores, o que pavimenta o caminho para as trocas econômicas e comprometimento. Havendo trocas recíprocas a confiança se concretiza mais facilmente, levando à troca de informações e, conseqüentemente, à solução de problemas em conjunto.

Em que pese a imersão relacional oferecer vantagens às firmas engajadas nesse tipo de relacionamento, sugere-se que o mesmo processo que leva as firmas a se adaptarem mutuamente, obtendo os efeitos positivos da imersão pode, também, reduzir sua habilidade a essa adaptação (UZZI, 1996, 1997; GRABHER, 1993). Esse paradoxo é explicado, principalmente, pelo fato de que relacionamentos altamente imersos podem diminuir o fluxo de novas informações, pois pode não haver ligações com outras empresas que poderiam oferecer novas ideias e informações. Assim, sugere-se que os aspectos sociais não devem se sobrepor aos fins econômicos, sob o risco de perda de eficácia econômica e, nesse caso, os relacionamentos deveriam ser compostos por laços imersos e distantes (UZZI, 1996, 1997).

Além de Uzzi (1996, 1997), Watson (2007), Baum, Van Liere e Rowley (2006) e Molina-Morales e Martínez-Fernández (2009) também encontraram efeitos negati-

vos do uso da rede de relacionamentos, da composição da rede e de confiança, respectivamente, sobre desempenho e inovação. Em outras palavras, após certo limite os resultados positivos dos relacionamentos deixam de existir, tornando-se negativos. Entretanto, e especificamente em relação a capacidades, objeto de análise deste trabalho, McEvily e Marcus (2005) encontraram que as capacidades da firma estão positivamente relacionadas com confiança, troca de informações e solução de problemas com fornecedores. As hipóteses desta relação com clientes foram rejeitadas.

Dessa forma, e considerando que este trabalho procura, também, explicar as capacidades das firmas, optou-se por testar as hipóteses de que há relação positiva entre imersão relacional e capacidades, conforme a seguir:

H6: O grau de imersão relacional com clientes está relacionado positivamente com as capacidades da firma.

H7: O grau de imersão relacional com fornecedores está relacionado positivamente com as capacidades da firma.

## MÉTODO

Nesta pesquisa a unidade de análise são as firmas associadas ao Sindicato das Indústrias Calçadistas de Nova Serrana e Região – SINDINOVA – e a unidade de observação é constituída pelos proprietários/gerentes dessas empresas.

O universo pesquisado corresponde às firmas sindicalizadas junto ao SINDINOVA, localizadas na cidade de Nova Serrana (MG), um importante centro calçadista. O modelo de pesquisa propõe, além de outros aspectos, avaliação dos possíveis efeitos da imersão institucional na aquisição de capacidades pelas firmas. Nesta pesquisa imersão institucional é um construto no nível da firma, e significa a participação das firmas, por meio de seus representantes, em associações, sindicatos e outras entidades. Assim, para se evitar influências de diferentes ambientes nos construtos que se deseja investigar (DUFFY, 2008; HEIDE e JOHN; 1990), optou-se por realizar a pesquisa em apenas um setor. Além disso, procura-se investigar a influência dos diversos atores (fornecedores, instituições de apoio e outros) na aquisição de capacidades pelas firmas presentes na aglomeração industrial.

Com base na revisão da literatura, o setor calçadista foi escolhido por contemplar as características mencionadas por Uzzi (1996), que sustenta que firmas que operam em setores que possuem poucas barreiras à entrada, baixo investimento inicial para iniciar suas operações, destinam poucos recursos à pesquisa e possuem muitos concorrentes, se aproximam das condições ideais sob as quais os relacionamentos de negócios seriam basicamente os de mercado, o que permitiria a realização de estudos comparativos entre relacionamentos de mercado x relacionamentos imersos. Parece-nos que o setor calçadista escolhido contempla as características mencionadas pelo autor, o que torna particularmente relevante esta escolha.

O total de empresas sindicalizadas, em março de 2010, era de 439 empresas, o que compõe o universo inicial da pesquisa. Entretanto, nos interessava particularmente as indústrias de calçados, que somavam 355 empresas, e que constituíram então o universo real da pesquisa. A amostra final foi composta por 78 empresas, o que representa 21,97% da população, número que possibilitou o uso da modelagem de equações estruturais (CHIN, 1997). A coleta de dados foi realizada por meio de questionários autoaplicáveis. Foram obtidos 94 questionários. Desses, entretanto, 16 foram retirados da amostra, pois não estavam completamente preenchidos (3) ou foram respondidos por pessoas que não ocupam cargos relevantes nas empresas (13).

O perfil das empresas pesquisadas, como apurado após a tabulação dos dados, indicou que 92% das empresas possuem mais de cinco anos de existência, e dessas, 68% possuem mais de 10 anos. Com relação ao número de funcionários, dado que também foi utilizado para indicar o porte das empresas, pouco mais da metade, 53,85%, são de pequeno porte, possuindo entre 20 e 99 funcionários. As microempresas representam 34,62% e as empresas de médio porte, 11,54%. Não há empresas de grande porte (mais de 500 funcionários) participantes desta pesquisa. Quanto ao número de sócios das empresas, a maioria delas possui dois sócios (52 empresas – 66,7%), seguida das empresas com apenas um sócio (20 empresas – 25,6%). As empresas com três sócios representam 6,4% do total e as com mais de quatro sócios, 1,3% (1 empresa).

## Operacionalização das variáveis

Para testar as hipóteses propostas pelo estudo, as variáveis pesquisadas foram operacionalizadas por meio da concordância dos respondentes com afirmativas

apresentadas no questionário, utilizando-se a escala Likert de 5 pontos, que variaram de Discordo totalmente (1) a Concordo totalmente (5). No construto Imersão Institucional, relativo à participação das firmas nas atividades do Sindinova, as respostas variam de Nunca (1) a Sempre (5).

O construto Laços Não Redundantes (NR), neste trabalho, refere-se aos contatos que as firmas mantêm, para troca de informações e obtenção de conselhos, com pessoas que estão localizadas fora do setor de calçados, em outras atividades econômicas, ou fora da localidade. Esse construto é baseado, principalmente, em Burt (1992), que desenvolveu conceitual e operacionalmente a proposição da influência desses laços na obtenção de informação e recursos (BURT, 1992). O conceito utilizado neste trabalho pode ser entendido também como laços de ponte, ou laços de ligações (*bridging ties*, nos originais). Especificamente, Tiwana (2008) e Stam e Elfring (2008) utilizaram essa nomenclatura para evidenciar as ligações fora de determinado grupo de pessoas ou de setores, operacionalizando-as de maneira semelhante à empregada neste trabalho.

Os construtos Imersão Social com Fornecedores (IRF) e Imersão Social com Clientes (IRC) foram operacionalizados de maneira semelhante, e são baseados em Granovetter (1985, 1992), que formulou o conceito de imersão, bem como nos autores que procuraram operacionalizar o conceito, realizando estudos empíricos que testaram as proposições originais de Granovetter (UZZI, 1996, 1997; GULATI, 1995, 1998; HITE, 2003; MCEVILY e ZAHEER, 1999). O objetivo foi o de verificar se o grau de imersão dos relacionamentos se aproxima mais de laços de mercado (*arm's length*) ou de laços imersos, o que foi operacionalizado por meio da verificação de itens tais como o grau de envolvimento apresentado pelas firmas na solução de problemas e conflitos (UZZI, 1996, 1997; MCEVILY e MARCUS, 2005), frequência do contato (ROWLEY, BEHRENS, KRACKHARDT, 2000), confiança mútua e comprometimento (UZZI, 1996, 1997), e, finalmente, troca de informações (UZZI, 1996, 1997; SIMSEK, LUBATKIN, FLOYD, 2003; MORAN, 2005).

Para operacionalizar o construto Imersão Institucional (INS), o relacionamento das empresas pesquisadas com as instituições do APL foi avaliado (Sindinova) por meio de questões que investigaram a participação dessas empresas nas ações do Sindinova, tais como feiras, treinamentos, reuniões e busca de conselhos e de informações técnicas e de mercado. Autores como Oliver (1997), Baum e Oliver (1992), McEvily; Zaheer (1999)

e Johannisson; Ramírez-Pasillas e Karlsson (2002) trataram esses tipos de relacionamentos em suas pesquisas.

A variável dependente deste estudo, Capacidades Competitivas (CAP), tem sido utilizada em diversas pesquisas de relacionamentos de negócios (CAPALDO, 2007; ZAHEER e BELL, 2005) para verificação dos resultados obtidos por meio desses relacionamentos. Como as capacidades não devem ser entendidas apenas como o resultado da acumulação de conhecimento, mas de investimentos deliberados em aprendizagem (ZOLLO e WINTER, 2002), e são construídas ao longo do tempo (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997), procurou-se verificar no nível micro das empresas pesquisadas a aquisição dessas capacidades, por meio da análise dos investimentos realizados nas áreas operacionais (ETHIRAJ e outros, 2005; COLLIS, 1994). Assim, os respondentes foram inquiridos sobre a introdução de inovações no processo de produção; a introdução de tecnologias de informação (TI) e de relatórios de gestão; o desenvolvimento de programas de treinamento para funcionários e de melhorias no processo produtivo.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O primeiro passo empreendido para a análise de dados foi a realização de análise fatorial exploratória, para que se pudesse avaliar se os construtos utilizados eram unidimensionais, isto é, se as variáveis utilizadas tratavam efetivamente o mesmo fenômeno. Assim, foram realizados testes como o KMO, Alfa de Cronbach, a variância e o Teste de Esfericidade de Bartlett. Conforme Tabela 1 apresentada a seguir, todos os testes apresentaram valores que a literatura (HAIR e outros, 1998; MALHOTRA, 2001) sugere como sendo válidos para que se pudesse prosseguir com as análises. Os valores de referências para cada um dos indicadores analisados foram: Variância extraída > 0,50; Alfa de Cronbach > 0,60; KMO > 0,50; Teste de Bartlett – significância 0,00.

O modelo de equações estruturais foi utilizado nesta pesquisa para definir as relações entre variáveis exógenas e endógenas, previamente estipuladas pelo pesquisador, com base na teoria e nos trabalhos empíricos anteriormente realizados. Assim, ele especifica as variáveis exógenas, independentes, que influenciam direta ou indiretamente, provocando alterações nos valores de outra variável (endógena ou dependente). Dessa forma, o modelo de equações estruturais tem

um caráter confirmatório, pois procura testar as hipóteses definidas pelo pesquisador. Com base no modelo proposto e nas hipóteses anteriormente apresentadas, procedeu-se ao teste dessas hipóteses, por meio do software SmartPLS (RINGLE, WENDE E WILL, 2005).

Uma primeira medida sugerida por Hair e outros (1998), Chin (1997) e Ringle, Wende e Will (2005) é o coeficiente Beta ou coeficiente de caminho, que estabelece que quanto maior, maior será o impacto das variáveis independentes na variável dependente, tendo, assim, maior poder de explicação. Esse coeficiente é apresentado na Tabela 2, abaixo, bem como o nível de significância.

Foi também calculado o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), conforme recomendado por Hair e outros (1998). Variando de 0 a 1, esse coeficiente exprime a intensidade em que a variável independente explica a variável dependente. Na Tabela 3 encontram-se os valores de  $R^2$  para cada variável.

O modelo utilizado pela pesquisa propõe que as capacidades das firmas (variável dependente) são explicadas pela imersão social das firmas (imersão relacional com clientes e fornecedores) e pelos laços não redundantes estabelecidos pelos proprietários-gerentes com pessoas que atuam em outros ramos de atividades, que não seja do setor de calçados, e/ou que residem fora da localidade,

Tabela 1 – Indicadores analisados

Construtos	Nº de Itens	Variância extraída	Alfa de Cronbach	KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett		
					X <sup>2</sup> - qui quadrado	Graus liberdade	Significância
NR	2	72,27%	0,616	0,500	15,594	1	0,00
INS	5	56,24%	0,797	0,792	110,230	10	0,00
IRC	4	52,60%	0,689	0,736	45,909	6	0,00
IRF	4	56,44%	0,740	0,628	79,606	6	0,00
CAP	5	62,90%	0,838	0,817	155,621	10	0,00
Modelo completo	20	70,66%	0,852	0,707	685,019	190	0,00

Tabela 2 – Teste das hipóteses do modelo estrutural

Hipótese	Relação	Peso estimado pelo PLS - Beta	Teste t	Significância (Bicaudal)
H1	NR → INS	-0,072	0,324	0,747
H2	NR → CAP	0,087	0,724	0,472
H3	INS → IRC	0,256	2,598	0,011**
H4	INS → IRF	0,392	3,062	0,003***
H5	INS → CAP	0,261	2,539	0,013**
H6	IRC → CAP	-0,090	0,498	0,620
H7	IRF → CAP	0,479	2,435	0,017**

Obs: \*\*\* valores significantes a 1%, \*\* valores significantes a 5%.

**Tabela 3 – Coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>)**

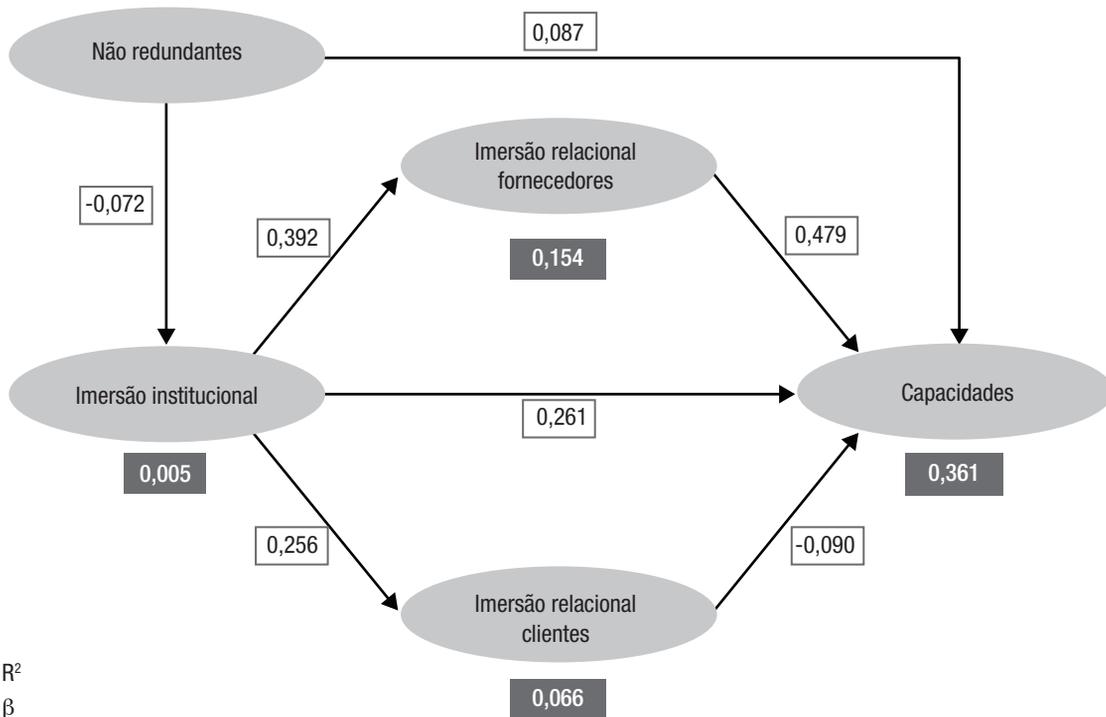
Construto	Coeficiente de determinação
NR	-
INS	0,005
IRC	0,066
IRF	0,154
CAP	0,361

Nova Serrana. Além disso, propõe que há uma influência positiva da imersão institucional na imersão relacional com clientes e fornecedores, e que a existência de laços não redundantes apresenta uma relação inversa com a imersão institucional, ou seja, que a existência de laços não redundantes nos relacionamentos dos proprietários-gerentes tem influência na não participação em instituições. A Figura 1 representa o modelo proposto com os valores referentes aos coeficientes de caminho (Beta), que são apresentados ao lado das setas das relações, e o coeficiente de determinação, R<sup>2</sup>, abaixo das variáveis.

Para a variável independente NR (laços não redundantes) foram propostas duas hipóteses. A hipótese um (H1) afirma que a existência de laços não redundantes nos relacionamentos dos proprietários-gerentes das firmas está relacionada com a não participação dos gestores em instituições locais (Sindinova). Essa hipótese foi utilizada e confirmada por McEvily e Zaheer (1999) em suas pesquisas, que afirmam que as firmas participam menos de instituições quando possuem laços não redundantes em seus relacionamentos. No caso desta pesquisa, essa hipótese que relaciona NR com INS foi rejeitada. Conforme se depreende dos resultados, o R<sup>2</sup> da variável INS é de 0,005 (ou 0,5%). Além disso, o coeficiente Beta, -0,072, e o grau de significância nessa relação (0,747) também indicam a rejeição da hipótese.

Ainda considerando a variável independente NR, a Hipótese 2 da pesquisa testou a possibilidade de haver relação positiva entre capacidades e a existência de laços não redundantes. Os resultados dos estudos que fazem associação entre laços não redundantes e outras variáveis, como por exemplo desempenho, transferência de conhecimento, publicação de patentes e aquisição de capacidades, têm sido ambíguos. Neste trabalho

**Figura 1 – Modelo estrutural – As capacidades da firma**



não foi encontrada relação entre essas variáveis, tendo a hipótese, portanto, sido rejeitada. Observa-se que o valor Beta (0,087) e a significância da relação entre as variáveis, 0,472, recomendam a rejeição da hipótese.

Com relação à variável independente INST, foram elaboradas as hipóteses 3, 4 e 5. Essas hipóteses afirmam que a participação das firmas em instituições regionais (Sindinova) tem relação positiva com a imersão relacional desses atores com clientes (H3), com a imersão relacional com fornecedores (H4) e com a aquisição de capacidades pelas firmas (H5). Essas hipóteses procuram evidenciar uma inter-relação entre as imersões institucional e relacional e a aquisição de capacidades. Em outras palavras, propõem que o fato de as firmas estarem imersas em instituições tem relação com o grau de imersão relacional com clientes e fornecedores e com a aquisição de capacidades.

Todas essas hipóteses foram totalmente confirmadas. A Hipótese 3 apresenta coeficiente beta igual a 0,256, com nível de significância  $p < 0,05$ , e  $t$  igual a 2,598. Já na Hipótese 4 o beta é igual a 0,392, a um nível de significância  $p < 0,01$  e  $t$  igual a 3,062. Finalmente, a Hipótese 5, também, confirmada, apresenta beta igual a 0,261,  $t$  igual a 2,539 e um nível de significância de  $p < 0,05$ .

Conforme apresentado anteriormente, não há trabalhos empíricos, na literatura pesquisada, que relacionem essas duas dimensões da imersão – relacional e institucional – (H3 e H4). Dessa forma, não há a possibilidade de confrontar os resultados aqui obtidos com outros trabalhos. Essas hipóteses foram elaboradas tendo em consideração que o grau de imersão institucional dos atores pode oferecer recursos, principalmente legitimação (ZUCKER, 1977; SCOTT, 1995), que podem levar os atores a desenvolver laços imersos com outros atores. Dado que não há estudos empíricos que demonstrem essa relação, novos estudos são necessários para testar a hipótese aqui levantada e confirmada em outros contextos.

Diferentemente das hipóteses anteriores, a Hipótese 5, também confirmada, é amplamente corroborada pelos estudos empíricos que relacionam positivamente imersão institucional e aquisição de capacidades, inovação e desempenho. Relevante destacar que na literatura há uma variedade de instituições que foram consideradas como tendo impacto positivo nessas variáveis, tais como universidades, institutos de pesquisa e órgãos governamentais, além de associações setoriais e de classe. Assim, a confirmação dessas hipóteses indica a importância das instituições para a obtenção de

recursos e legitimidade (DIMAGGIO e POWELL, 1983; OLIVER, 1996, 1997; BAUM e OLIVER, 1992).

Com relação à Hipótese 6, que propõe que o grau de imersão relacional com clientes influencia a aquisição de capacidades pelas firmas, não houve, neste trabalho, a confirmação dessa hipótese. O coeficiente de caminho, Beta, é negativo, o que significa dizer que a variável independente – IRC – não exerce influência sobre as capacidades da firma. Em outras palavras, neste trabalho, o grau de imersão relacional com clientes não apresentou impacto na aquisição de capacidades das firmas. Corroborando ainda a rejeição da hipótese, não foi encontrada relação significativa entre as variáveis (0,620).

A Hipótese 7 sugeria que o grau de imersão relacional com fornecedores tem influência positiva sobre as capacidades das firmas, o que foi confirmado. Conforme se vê na Tabela 2, apresentada anteriormente, o Beta desta hipótese é de 0,479, podendo ser considerado elevado, com um nível de significância  $p < 0,05$ .

Conforme Tabela 1, o maior poder de explicação sobre as capacidades das firmas provém da imersão relacional com fornecedores, com Beta igual a 0,479 e com nível de significância  $p < 0,05$ . As variáveis IRC e IRF têm valores  $R^2$  igual a 0,066 e 0,154, respectivamente, ou 6,6% e 15,4%. As hipóteses três e quatro propunham que a imersão institucional teria um efeito positivo na imersão relacional com clientes (H3) e com fornecedores (H4). Portanto, considerando os valores  $R^2$ , há indicação de que a imersão institucional explica 6,6% da imersão com clientes e 15,4% da imersão com fornecedores.

Após o teste das hipóteses procurou-se realizar ainda duas últimas validações do modelo. Segundo Hair e outros (1998), uma medida principal utilizada para avaliar o modelo de mensuração é a confiabilidade composta (*Composite Reliability*) de cada construto. Essa medida analisa a consistência interna dos indicadores do construto, descrevendo o grau em que eles refletem o construto latente em comum. Um valor de referência comumente utilizado para a confiabilidade composta é 0,70 (HAIR e outros, 1998). Como se pode observar na Tabela 4, todos os construtos apresentaram confiabilidades compostas superiores a 0,8, valor esse superior ao nível conservador de 0,7 proposto anteriormente. Esses resultados, mais uma vez, validam o modelo da pesquisa.

O segundo teste de validação realizado foi o cálculo da multicolinearidade entre os construtos. Valores superiores a 0,8 em modelos de mensuração reflexivos

são um indicativo de que a multicolinearidade pode dificultar a interpretação da variável estatística, uma vez que se torna mais difícil verificar o efeito de qualquer variável, devido às suas inter-relações (HAIR e outros, 1998). Com base na Tabela 5, a seguir, observa-se que não foram obtidas estimativas de correlação entre os construtos superiores a 0,80, o que indica um grau aceitável de multicolinearidade entre os construtos. Dessa forma, esses valores confirmam a validade do modelo proposto.

O modelo testado associou a influência de dois tipos de imersão, institucional e relacional, sobre a aquisição de capacidades pelas firmas do setor calçadista de Nova Serrana. Adicionalmente, incluiu-se no modelo a análise da influência dos laços não redundantes. Além disso, testou-se a influência da imersão institucional sobre a imersão relacional. A análise conjunta dos resultados indica que as firmas pesquisadas não desenvolvem laços multiplex para o desenvolvimento de capacidades. Ou seja, não há uma composição de diferentes tipos de laços explicando a aquisição de capacidades, neste contexto pesquisado. Apenas a imersão relacional com

fornecedores e a imersão institucional é que têm relação, significativa, com capacidades. Saliencia-se, novamente, a não confirmação da hipótese 2. A influência dos laços não redundantes nos resultados empresariais tem apresentado resultados ambíguos nas pesquisas realizadas, com alguns trabalhos apontando para sua influência e outros que não encontraram tal influência. De outro lado há a confirmação das hipóteses 5 e 7, largamente suportadas, também, pelos trabalhos pesquisados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao participar de instituições de classe e/ou profissionais, as firmas podem obter, além dos recursos/serviços oferecidos pelas instituições, também legitimização e status (ZUCKER, 1977; MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO e POWELL, 1983). Ao desenvolver relacionamentos com clientes e fornecedores, esses recursos poderiam influenciar o grau de imersão dos relacionamentos, ao prover legitimidade às firmas (WEIGL e outros, 2008). Assim, pressões institucionais podem gerar normas de conduta e confiança na realização de negócios (DIMAGGIO e POWELL, 1983), podendo levar a um maior grau de imersão entre fabricantes e clientes e fornecedores.

Os dados desta pesquisa confirmam a importância da imersão institucional para a aquisição de capacidades (OLIVER, 1997; MCEVILY e ZAHEER, 1999) e para a transmissão de conhecimento (BELL e ZAHEER, 2007), sendo as instituições consideradas um dos recursos mais importantes em aglomerações industriais (HOFFMANN, MOLINA-MORALES, MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2008). A participação em cursos, palestras e feiras talvez possa ser um mecanismo eficiente, não testado neste trabalho, tanto de conexão com outros atores como de obtenção de informações não redundantes, ao prover às firmas contato com outras pessoas, entidades e firmas (MOLINA-MORALES, 2005).

Os dados relativos à aquisição de capacidades via relacionamentos apenas com fornecedores encontram ressonância com a pesquisa de McEvily e Marcus (2005). A pesquisa desses autores não encontrou relacionamentos com clientes proporcionando benefícios relativos à aquisição de capacidades por meio da solução de problemas, mas apenas que confiança no relacionamento e troca de informações podem levar à solução de problemas. Capaldo (2007) também identificou relação

**Tabela 4 – Confiabilidade composta**

Construto	Confiabilidade composta
NR	0,831
INS	0,853
IRC	0,820
IRF	0,835
CAP	0,892

**Tabela 5 – Matriz de correlação entre os construtos**

Construtos	CAP	INST	NR	IRC	IRF
CAP	-				
INST	0,419	-			
NR	0,199	-0,07	-		
IRC	0,312	0,26	0,194	-	
IRF	0,548	0,39	0,311	0,666	-

entre a força dos laços mantidos com fornecedores e influência sobre a capacidade de inovação das firmas. Assim, enfatiza-se a importância de se considerar os conteúdos trocados para avaliar o grau de importância de cada relacionamento para os resultados das firmas (POWELL e SMITH-DOEER, 1994; HITE, 2003; MCEVILY e MARCUS, 2005).

O resultado final deste trabalho indica a importância da imersão social e institucional para a obtenção de capacidades competitivas. Conforme constatado, no caso da imersão relacional, apenas os laços imersos com fornecedores foram identificados como tendo relação significativa com a obtenção de capacidades. Entretanto, esse resultado deve ser avaliado de forma cuidadosa. Os resultados dessas relações contradizem os achados de Uzzi (1996) e corroboram os resultados de McEvily e Marcus (2005).

Dessa forma, sugere-se a realização de pesquisas que analisem a relação da imersão social não só com as capacidades das firmas, mas também com outras variáveis (desempenho, retorno sobre ativos, por exemplo), para avaliar qual o comportamento de seu impacto sobre as firmas.

Em segundo lugar, as variáveis utilizadas neste trabalho explicam apenas parte do fenômeno. Sugere-se a estudos futuros incorporar outras variáveis ao modelo proposto por essa pesquisa, com o objetivo de se ampliar o entendimento acerca da aquisição de capacidades.

Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2009) e Zaheer e Bell (2005), por exemplo, encontraram relação entre o uso de recursos internos das firmas e a efetiva utilização de capacidades obtidas por meio dos relacionamentos. Talvez seja procedente propor uma pesquisa que contemple a análise dos recursos das firmas (RBV) e sua relação com a imersão social, verificando o impacto dos recursos possuídos internamente na aquisição de capacidades externas, via relacionamentos. Essa proposta pode, ainda, contemplar, dada sua proximidade conceitual, a análise das capacidades absorptivas das firmas (COHEN e LEVINTHAL, 1990), que são as habilidades de assimilação de informações e conhecimentos e de utilizá-las internamente.

Outra argumentação que pode ainda ser incorporada a este modelo refere-se à influência das características dos proprietários-gerentes das firmas no desenvolvimento dos relacionamentos (BRASS e outros, 2004). Watts, Wood e Wardle (2006) encontraram características sociais (grau de instrução, proximidade com a comunidade e anos de experiência, por exemplo)

intermediando a aquisição de capacidades. Proprietários que possuíam determinadas características sociais dispunham, também, de maior capacidade relacional e, conseqüentemente, obtiveram maiores benefícios dos relacionamentos estabelecidos. Relacionamentos estabelecidos com concorrentes emergem, também, como uma variável relevante a ser incorporada em estudos futuros.

Em que pese os cuidados adotados para a realização desta pesquisa, algumas limitações devem ser apontadas. Uma primeira limitação diz respeito aos respondentes dos questionários da pesquisa. Conforme explicitado na seção Método, o pressuposto da pesquisa é que o questionário deveria ser respondido por um proprietário-gerente, que seria o indivíduo que dispõe das informações sobre relacionamentos de negócios das firmas. Entretanto, conforme descrição dos dados, 74,4% das firmas participantes da pesquisa, 58 de um total de 78, possuem mais de um sócio. Como o questionário foi respondido por apenas um dos sócios, tem-se apenas a percepção de um dos gestores da empresa sobre os relacionamentos (MADILL, HAINES, RIDING, 2004).

Uma segunda limitação diz respeito ao questionário de pesquisa. Apesar de ter sido testado, ele foi elaborado exclusivamente para esta pesquisa e utilizado apenas uma vez. Em que pese o teste realizado ter apontado para sua validação, novas pesquisas são necessárias para validar sua confiabilidade. Consideramos que ele poderá ser utilizado como referência para pesquisas futuras, após os aprimoramentos necessários.

Por fim, como contribuição para pesquisas futuras sugere-se que outros estudos busquem avaliar a evolução dos relacionamentos negócios, como enfatizado por Jack, Dodd e Anderson (2008); Coviello (2005); Baum, Van Liere e Rowley (2009); Street; Cameron (2007). Assim, seria importante analisar, por meio de estudos longitudinais, como esses relacionamentos se desenvolvem ao longo do tempo. Por exemplo, McEvily e Marcus (2005) encontraram uma diferença, em média, de oito anos, entre o vínculo com determinado cliente ou fornecedor e a obtenção de determinado benefício ou desenvolvimento de capacidades. Dessa forma, estudos longitudinais talvez possam capturar a dinâmica de obtenção e desenvolvimento de capacidades via relacionamentos, além de sua evolução.

Como este trabalho analisou um setor tradicional da economia, em que há poucas barreiras à entrada de novos competidores e a tecnologia é relativamente disponível aos novos entrantes, talvez seja importan-

te investigar se os relacionamentos estabelecidos por firmas de base tecnológica, por exemplo, apresentam comportamento semelhante. Em firmas de tecnologia de informação as informações e os conhecimentos provenientes dos clientes têm sido considerados importantes para o desenvolvimento das capacidades das firmas que desenvolvem softwares (VASCONCELOS e outros, 2007). Por outro lado, parece haver evidências de que no setor de biotecnologia o conhecimento é obtido por meio de contatos com universidades, centros de pesquisa e com competidores (POWELL, KOPUT, SMITH-DOERR, 1996; BAUM, CALABRESE, SILVERMAN, 2000), com as firmas desenvolvendo laços multiplex (MAURER e EBERS, 2006). Nesses setores o papel dos laços não redundantes tem sido considerado mais importante do que em setores tradicionais (ROWLEY, BEHRENS, KRACKHARDT, 2000).

Parece ser procedente a argumentação de que a imersão institucional pode influenciar a imersão das firmas com clientes e fornecedores, conforme ficou constatado neste trabalho. Deve-se considerar, ainda, que as fontes de influência sobre a imersão são variadas, sendo importante identificá-las para analisar como as firmas variam seu grau de imersão (POWELL, 1996; MILLER, 1996). Além disso, é necessário considerar as circunstâncias, a natureza e o conteúdo dos laços (AHUJA, 2000), olhando, ainda, para a real função e utilidade dos laços (JACK, 2005). Assim, pesquisas futuras poderão prosseguir no teste das hipóteses propostas e nos resultados preliminares obtidos por este trabalho.

#### NOTA DE AGRADECIMENTO

Os autores agradecem o financiamento da CAPES para a realização desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*. v. 45, n. 3, p. 425-455, 2000.
- BAUM, J. A; OLIVER, C. Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American Sociological Review*. v. 57, n. 4, p. 540-559, 1992.
- BAUM, J; CALABRESE, T; SILVERMAN, B. S. don't go it alone: alliance network composition e startups' performance in canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*. v. 21, n. 3, p. 267-294, 2000.
- BAUM, J; VAN LIERE, D. W; ROWLEY, T. Between closure and holes: hybrid network positions and the performance of U.K. investment banks. *Social Science Research Network*. Working Papers Series. Dec-2006. Disponível em [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=952717](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=952717). Acesso em: 20 set. 2009.
- BAUM; OLIVER, C. Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*. v. 36, n. 2, p. 187-218, 1991.
- BAUM, J; OLIVER, C. Institutional embeddedness and the dynamic s of organizational populations. *American Sociological Review*. v. 57, n. 4, p. 540-559, 1992.
- BELL, G. Clusters, networks, and firm innovativeness. *Strategic Management Journal*. v. 26, n. 3, p. 287-295, 2005.
- BELL, G; ZAHEER, A. Geography, networks, and knowledge flow. *Organization Science*. v. 18, n. 6, p. 955-972, 2007.
- BRASS, D; GALASKIEWICZ, J; GREVE, H; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy Of Management Journal*. v. 47, n. 6, p. 795-781, 2004.
- BURT, R. S. The social structure of competition. In: NOHRIA, N; ECCLES, R. G. (Eds.). *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 57-91, 1992.
- BURT, R. S. Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*. v. 110, n. 2, p. 349-399, 2004.
- CAPALDO, A. Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*. v. 28, n. 6, p. 585-608, 2007.
- CHIN, W. W. Overview of the PLS method. 1997. Disponível em <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM>. Acesso em: 10 dez. 2010.
- COHEN, W; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative*

*Science Quarterly*. v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.

COLEMAN, J. S. Social capital. In: COLEMAN, J. S. *Foundation of social theory*. Harvard University Press, 1994. p. 300-321.

COLLIS, D. Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*. v. 15, Winter special issue, 143-152, 1994.

DACIN, M. T; VENTRESCA, M. J; BEAL, B. D. The embeddedness of organizations: dialogue and directions. *Journal of Management*. v. 25, n. 3, p. 317-356, 1999.

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

DUFFY, R. Towards a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification. *Industrial Marketing Management*. v. 37, n. 2, p. 228-244, 2008.

ETHIRAJ, S e outros. Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal*. v. 26, n. 1, p. 25-45, 2005.

GRABHER, G. The weakness of strong ties: The lock-in of regional networks? In: GRABHER, G. (Ed.) *The embedded firm – On the socioeconomics of industrial networks*. London: Routledge, 1993. p. 255-277.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. Problems of explanation in economic sociology. IN: NOHRIA, N; ECCLES, R. G. (Eds.) *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 25-56.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*. v. 40, n. 4, p. 619-652, 1995.

GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*. v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, R; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*. v. 104, n. 5, p. 1439–1493, 1999.

GULATI, R; NOHRIA, N; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*. v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HAGEDOORN, J; DUYSTERS, G. Learning in dynamic inter-firm networks: the efficacy of multiple contacts. *Organization Studies*. v. 23, n. 4, p. 525-548, 2002.

HAIR, J. F e outros. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HEIDE, J; JOHN, G. Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*. v. XXVII, p. 24-36, 1990.

HERVAS-OLIVER, J.-L; ALBORS-GARRIGOS, J. The role of the firm's internal and relational capabilities in clusters: When distance and embeddedness are not enough to explain innovation. *Journal of Economic Geography*. v. 9, n. 2, p. 263-283, 2009.

HITE, J. Patterns of multidimensionality among embedded network ties: A typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms. *Strategic Organization*. v. 1, n. 1, p. 9-49, 2003.

JACK, S. The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis. *Journal of Management Studies*. v. 42, n.6, p. 1233-1259, 2005.

JACK, S; DODD, S; ANDERSON, A. Change and the development of entrepreneurial networks over time: A Processual perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*. v. 20, n. 2, p. 125-159, 2008.

JOHANNISSON, B; RAMÍREZ-PASILLAS, M; KARLSSON, G. The institutional embeddedness of local inter-firm networks: A leverage for business creation. *Entrepreneurship and Regional Development*. v. 14, n. 4, p. 297-315, 2002.

KILDUFF, M; TSAI, W. *Social networks and organizations*. London: Sage Publications, 2008.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*. v. 37, n. 1, p. 76-104, 1992.

- MADILL, J; HAINES, G; RIDING, A. L. Networks and linkages among firms and organizations in the Ottawa-region technology cluster. *Entrepreneurship & Regional Development*. v. 16, n. 5, p. 351-368, 2004.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCHINGTON, M; VINCENT, S. Analyzing the influence of institutional, organizational and interpersonal forces in shaping inter-organizational relations. *Journal of Management Studies*. v. 41, n. 6, p. 1029-1056, 2004.
- MAURER, I; EBERS, M. Dynamics of social capital and their performance implications: Lessons from biotechnology start-ups. *Administrative Science Quarterly*. v. 51, n. 2, p. 262-292, 2006.
- MCEVILY, B; ZAHEER, A. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*. v. 20, n. 12, p. 1133-1156, 1999.
- MCEVILY, B; MARCUS, A. Embedded Ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*. v. 26, n. 11, p. 1033-1055, 2005.
- MEYER, J; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MILLER, D. Commentary: The Embeddedness of corporate strategy: Isomorphism vs. differentiation. In: BAUM, J; DUTTON, J. (Org.). *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT: JAI Press: 1996. v. 13, p. 283-291.
- MOLINA-MORALES, F. X. The Territorial agglomerations of firms: A social capital perspective from the spanish tile industry. *Growth and Change*. v. 36, n. 1, p. 74-99, 2005.
- MOLINA-MORALES, F. X; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Too Much Love in the Neighborhood Can Hurt: How an Excess of Intensity and Trust in Relationships May Produce Negative Effects on Firms. *Strategic Management Journal*. v. 30, n. 9, p. 1013-1023, 2009.
- MORAN, P. Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*. v. 26, n. 12, p.1129-1151, 2005.
- NEWBERT, S. L. Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*. v. 28, n. 2, p. 121-146, 2007.
- OLIVER, C. The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: The canadian construction industry. *Journal of Management Studies*. v. 34, n. 1, p. 99-124, 1997.
- OLIVER, C. The institutional embeddedness of economic activity. In: BAUM, J. C; DUTTON, J. E. (Org.) *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT: JAI Press: 1996. v. 13, p. 163-186.
- POWELL, W; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, J. N; SWEDBERG, R. *The Handbook of Economic Sociology*. 1. ed. Princeton: Princeton University Press, 1994. p. 368-402.
- POWELL, W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*. v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.
- POWELL, W; KOGUT, K; SMITH-DOERR, L. Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*. v. 41, n. 1, p.116-145, 1996.
- POWELL, W. Commentary – On the nature of institutional embeddedness: Labels vs. explanation. In: BAUM, J; DUTTON, J. E. (Ed.) *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT: JAI Press. 1996. v. 13. p. 293-300.
- REAGANS, R; ZUCKERMAN, E. Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*. v. 12, n. 4, p. 502-517, 2001.
- RICHARDSON, G. B. The Organization of industry. *The Economic Journal*. v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972.
- RINGLE, C.M; WENDE, S; WILL, S. SmartPLS 2.0 (M3) Beta, Hamburg. 2005. Disponível em <http://www.smartpls.de>. Acesso em: 31out. 2010.
- ROWLEY, T; BEHRENS, D; KRACKHARDT, D. Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*. v. 21, n. 3, p. 369-386, 2000.

- SCOTT, W. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- SIMSEK, Z; LUBATKIN, M. H; FLOYD, S. W. Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: A structural embeddedness perspective. *Journal of Management*. v. 29, n. 3, p. 427-442, 2003.
- STAM, W; ELFRING, T. Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*. v. 51, n. 1, p. 97-111, 2008.
- STREET, C; CAMERON, A-F. External relationships and the small business: a review of small business alliance and network research. *Journal of Small Business Management*. v. 45, n. 2, p. 239-266, 2007.
- TIWANA, A. Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*. v. 29, n. 3, p. 251-272, 2008.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*. v. 42, n. 1, p. 35-67, 1997.
- UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*. v. 61, n. 4, p. 674-698, 1996.
- VASCONCELOS, G. e outros. Mobilizando relacionamentos e acessando recursos na criação e evolução de novos negócios. *Organização & Sociedade*. v. 14, n. 41, p. 113-134, 2007.
- WALKER, G; KOGUT, B; SHAN, W. Social capital, structural holes and the formation of industry network. *Organization Science*. v. 8, n. 2, p. 109-125, 1997.
- WATSON, J. Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*. v. 22, n. 6, p. 852-874, 2007.
- WATTS, H; WOOD, A; WARDLE, P. Owner-managers, clusters and local embeddedness: Small firms in the Sheffield (UK) metal-working cluster. *Entrepreneurship & Regional Development*. v. 18, n. 3, p. 185-205, 2006.
- WEIGL, T; HARTMANN, E; JAHNS, C; DARKOW, I-L. Inter-organizational network structures in Russia: Organizational changes from institutional and social embeddedness perspectives. *Human Resource Development International*. v. 11, n. 2, p. 151-165, 2008.
- ZAHEER, A; BELL, G. Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes and performance *Strategic Management Journal*. v. 26, n. 9, p. 809-825, 2005.
- ZOLLO, M; WINTER, S. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*. v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.
- ZUKIN, S; DiMAGGIO, P. Introduction. In: ZUKIN, S; DiMAGGIO, P. (Ed.) *Structures of capital* – The social organization of the economy. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. p. 1-36.