

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

GERALDO MAGELA RODRIGUES DE VASCONCELOS

**IMERSÃO SOCIAL E INSTITUCIONAL E CAPACIDADES COMPETITIVAS:
UMA ANÁLISE DO SETOR CALÇADISTA DE NOVA SERRANA**

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
2011

Geraldo Magela Rodrigues e Vasconcelos

**IMERSÃO SOCIAL E INSTITUCIONAL E
CAPACIDADES COMPETITIVAS: UMA ANÁLISE DO SETOR
CALÇADISTA DE NOVA SERRANA**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Linha de Pesquisa – Estudos organizacionais e sociedade

Orientadora – Profa. Dra. Janete Lara de Oliveira
Universidade Federal de Minas Gerais.

Belo Horizonte
2011

Ficha Catalográfica

V331i
2011

Vasconcelos, Geraldo Magela Rodrigues de.
Imersão social e institucional e capacidades competitivas : uma
análise do setor calçadista de nova Serrana / Geraldo Magela Rodrigues
de Vasconcelos. – 2011.
241 f.: il.

Orientadora: Janete Lara de Oliveira.
Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro
de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia e apêndices.

1. Redes de negócios - Teses. 2. Calçados - Nova Serrana (MG) –
Teses. 3. Administração de empresas – teses. I. Oliveira, Janete Lara
de. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-
Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título

CDD: 658.401



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **GERALDO MAGELA RODRIGUES DE VASCONCELOS**, REGISTRO Nº 71/2011. No dia 31 de maio de 2011, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 09 de maio de 2011, para julgar o trabalho final intitulado "**Imersão Social e Institucional e Capacidades Competitivas: Uma Análise do Setor Calçadista de Nova Serrana**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof^a. Dr^a. Janete Lara de Oliveira, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

☒ APROVAÇÃO;

☐ APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

☐ REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 31 de maio de 2011.

NOMES

ASSINATURAS

Prof^a. Dr^a. Janete Lara de Oliveira
ORIENTADORA (CEPEAD/ UFMG)

Prof. Dr. Marcelo Bronzo Ladeira
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Afrânio Carvalho Aguiar
(Aposentado/UFMG)

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro
(Universidade Federal de Lavras)

Prof. Dr. Charles Kirschbaum
(Instituto de Ensino e Pesquisa - INSPER/SP)

.....
.....
.....
.....
.....

AGRADECIMENTOS

À Professora Dra. Janete Lara de Oliveira, pela dedicação e competência e pelo apoio ao meu Programa de Doutorado com Estágio no Exterior (PDEE).

À Isabel, pela compreensão, companheirismo, carinho e apoio nos momentos difíceis.

Aos meus pais.

Aos meus irmãos pelo apoio incondicional.

Ao Prof. Sérgio, cujas orientações no mestrado ainda se refletem neste trabalho.

Ao meu colega do doutorado e amigo, Prof. Dr. Marcão, pelo apoio e pela enorme ajuda no tratamento e análise dos dados quantitativos.

Ao Gustavo, colega do mestrado, pela disposição em me ajudar a tratar os dados quantitativos.

À Profa. Dra. Ana Paula Paes de Paula, pela imensa ajuda na viabilização do doutorado *sanduíche*.

Ao Prof. Dr. José Maria Carvalho Ferreira, do SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, da Universidade Técnica de Lisboa, por me receber para o doutorado *sanduíche*, e pelas orientações a respeito do meu projeto de pesquisa.

À Professora Dra. Marta Pedro Varanda, do ICS – Instituto de Ciências Sociais, da Universidade de Lisboa, pela disposição em debater comigo o modelo de pesquisa e pelas valiosas contribuições para a elaboração do questionário de pesquisa.

Aos participantes do II Encontro de Analistas de Redes Sociais, realizado em Lisboa, pelas contribuições ao trabalho.

Ao Diogo Cotta, investigador do SOCIUS, pelas contribuições para a elaboração do questionário de pesquisa.

Aos demais colegas do doutorado, Raquel, Luciana, Euler, Newton, Jessé, Elisa, Leice, Ricardo e Elcemir.

Aos professores do Cepead pela dedicação e desprendimento em contribuir para meu crescimento acadêmico e profissional.

Aos meus amigos, por compreenderem minha ausência temporária.

Aos funcionários do Cepead e da Face, pela enorme ajuda, em especial, à Érika Lage, pelo grande apoio.

Aos empresários participantes da pesquisa, pela disponibilidade em fornecer os dados.

À Capes, pelo financiamento desta pesquisa, por meio de bolsa *sanduíche*.

RESUMO

As abordagens da imersão social e institucional têm sido amplamente utilizadas na análise dos relacionamentos de negócios. O primeiro, em sua perspectiva relacional, considera os efeitos diretos da interação entre os atores sobre a ação econômica. Isso significa que as trocas econômicas não são estabelecidas com base exclusivamente nos aspectos relacionados às condições de mercado, mas leva em conta também o comprometimento e a confiança entre os parceiros de troca. O segundo, imersão institucional, propõe que a participação das firmas em associações setoriais pode influenciar o comportamento e os resultados das firmas. A questão central deste trabalho investiga a influência dos relacionamentos de firmas do setor calçadista na aquisição de capacidades competitivas, tendo em consideração essas duas perspectivas. Dessa forma, analisou-se os relacionamentos das firmas com clientes e fornecedores, com o sindicato do setor e atores pertencentes a outros setores de atividade. Analisou-se também a influência do relacionamento com o sindicato local sobre o grau de imersão dos relacionamentos estabelecidos pelas firmas com clientes e fornecedores. A coleta de dados envolveu pesquisa *survey* realizada com 78 firmas associadas ao sindicato da indústria calçadista local e entrevistas com 14 proprietários dessas firmas. Os dados foram tratados, inicialmente, por meio da análise fatorial e condução dos testes necessários para validação do modelo de pesquisa desenvolvido. A seguir utilizou-se de modelagem de equações estruturais para avaliar a influência dos relacionamentos estabelecidos pelas empresas pesquisadas na aquisição de capacidades. Para a coleta de dados qualitativos, entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas com o emprego de roteiro elaborado a partir do modelo de pesquisa. Os resultados da pesquisa indicam que os relacionamentos das firmas com fornecedores são os que têm maior relevância tanto para a aquisição de capacidades como para que as relações de troca sejam governadas de maneira mais eficiente, podendo minimizar a ocorrência de comportamentos oportunistas. Já os relacionamentos com clientes e com outros atores não apresentaram associação com a aquisição de capacidades. Os resultados indicam, ainda, que a participação das firmas em associações setoriais, propicia também a aquisição de capacidades que, de outra maneira, não estariam disponíveis no mercado. Além disso, essa participação tem influência sobre o grau de imersão dos relacionamentos com clientes e fornecedores. A principal conclusão deste trabalho refere-se à importância de as firmas analisarem os relacionamentos estabelecidos com os diversos atores econômicos e não econômicos, identificando e mantendo aqueles que podem ambos, de um lado, ser mais relevantes por propiciar a aquisição de capacidades e, de outro, aqueles em que a confiança e colaboração são utilizadas para governar as relações de troca.

Palavras-chave: Imersão social, Imersão relacional, Imersão institucional, Relacionamentos interorganizacionais, Capacidades competitivas

ABSTRACT

Social embeddedness and institutional embeddedness approaches have been extensively used to analyze firms' business relationships. The Social embeddedness approach, in its relational perspective, considers the direct effects of interaction among players upon economic actions. This in turn means that economic trade is not established solely on market-based attributes, but also traders' commitment and trust among themselves. The institutional embeddedness approach suggests that the participation of firms in sectorial associations may influence the behavior and results of the participating firms. The main point of this work is to investigate the influence of business relationship within the shoe industry on acquiring competitive capabilities based on those two mentioned approaches. Thus, we proposed and analysis of the nature of the business relationship of firms towards both clients and suppliers and the firms' relationship with the sectorial association and players belonging to other sectors of the industry. A survey research was applied to collect data from 78 firms which were registered at the shoe industry association along with interviews made with 14 owners of some of those firms. A multivariate factorial analysis was applied to the data along with tests required to decide on the validation of the model of research used. A structural equation modeling procedure was used to evaluate the influence of the relationship and their impact on the level of capabilities acquired by the researched firms. Qualitative data was also collected through semi-structured interviews which used the questionnaire derived from the research model. The results of the research suggest that business relationship with suppliers is as relevant to acquire competitive capabilities as is the degree of efficiency with which trade relationship are managed. The adequate efficiency level might even minimize the occurrence of opportunistic behavior. However, the relationship with clients and other players did not seem to be related to the acquisition of capabilities. The results indicate further that firms' participation in sectorial associations enable the acquisition of capabilities which would not otherwise be available in the market. Besides, the fact that firms participate in associations influences the degree of embeddedness that they assume with their clients and suppliers. The main conclusion of this work is related to the importance of firms analyzing their relationship with their players of both economic and non-economic realms so that the firms may identify, on one hand, those which are more relevant in order to acquire capabilities and, on the other hand, those in which trust and collaboration are relevant to improve business trade.

Key-words: Social embeddedness, Relational embeddedness, Institutional embeddedness, Interorganizational relationships, Organizational networks, Competitive capabilities

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1 Lista de Figuras

Figura 1 – Vários níveis de imersão	48
Figura 2 – As ligações analisadas no Modelo de Pesquisa	78
Figura 3 – Modelo de pesquisa e hipóteses	79
Figura 4 – Modelo de equações estruturais: as capacidades das firmas	128
Figura 5 – Modelo Estrutural – As capacidades da firma.....	136
Figura 6 – Novo modelo de pesquisa.....	199

2 Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Anos de existência das empresas	104
Gráfico 2 – Número de funcionários/porte das empresas pesquisadas	105
Gráfico 3 – Faturamento no ano de 2009 das empresas pesquisadas	106
Gráfico 4 – Número de pares produzidos no ano de 2009.....	107
Gráfico 5 – Número de sócios-gestores das empresas pesquisadas.....	108

3 Lista de Quadros

Quadro 1 – Imersão institucional – Artigos analisados	54
Quadro 2 – Comparação entre RBV e Capacidades Dinâmicas	65
Quadro 3 – Resumo das variáveis e sua operacionalização.....	86
Quadro 4 – Lista de códigos utilizados para análise qualitativa	94
Quadro 5 – Perfil das indústrias de calçados de nova serrana	99
Quadro 6 – Variáveis da pesquisa, definições e principais fontes.....	129
Quadro 8 – Pesquisa qualitativa – caracterização das empresas.....	142
Quadro 9 – Relacionamentos fora do setor de calçados ou da cidade - não redundantes...	146
Quadro 10 – Fornecedores de Serviços	148
Quadro 11 – Características dos Relacionamentos com Fornecedores	157
Quadro 12 – Pesquisa qualitativa – canais de venda	159
Quadro 13 – Pesquisa qualitativa – Relacionamentos com clientes e representantes	164
Quadro 14 – Capacidades	167
Quadro 15 – Capacidades – II.....	174
Quadro 16 – Benefícios obtidos via relacionamentos.....	177
Quadro 17 – Benefícios x relacionamentos x grau de imersão.....	186

LISTA DE TABELAS

1. Pré-teste do questionário – Alpha de Cronbach	88
2. Dados das empresas sindicalizadas	89
3. Informações da amostra e respondentes	90
4. Empresas pesquisadas – pesquisas quantitativa-qualitativa	91
5. Empresas e empregados na fabricação de calçados por estado - ano 2007	97
6. Empresas de calçados em Nova Serrana	100
7. Idade das empresas	101
8. Número de empresas por porte	102
9. Anos de existência das empresas	103
10. Número de funcionários/porte das empresas pesquisadas	104
11. Faturamento no ano de 2009 das empresas pesquisadas	105
12. Número de pares produzidos no ano de 2009	106
13. Número de sócios-gestores das empresas pesquisadas	108
14. Identificação de <i>outliers</i> – Distância de Mahalanobis	110
15. Distribuição da amostra – laços não redundantes	112
16. Distribuição da amostra – relacionamento com clientes	113
17. Distribuição da amostra – relacionamento com fornecedores	114
18. Distribuição da amostra – participação em instituições	115
19. Distribuição da amostra – aquisição de capacidades	116
20. Matriz de correlação – construto Não Redundantes (NR)	117
21. Adequação da amostra – Laços Não Redundantes (NR)	117
22. Matriz de correlação – construto Imersão Relacional com Clientes (IRC)	118
23. Adequação da amostra – Imersão Relacional com Clientes (IRC)	118
24. Matriz de correlação – construto Imersão Relacional com Fornecedores (IRF)	119
25. Adequação da amostra – Imersão Relacional com Fornecedores (IRF)	119
26. Matriz de correlação – construto Imersão Institucional (INST)	119
27. Adequação da amostra – Imersão Institucional (INST)	120
28. Matriz de correlação – construto Capacidades (CAP)	120
29. Adequação da amostra – Capacidades (CAP)	120
30. Análise de unidimensionalidade dos construtos – Teste de esfericidade de Bartlett	121
31. Análise da confiabilidade dos construtos (1)	122
32. Análise da confiabilidade dos construtos (2)	123
33. Solução fatorial rotacionada	125

34. Resumo dos indicadores analisados	126
35. Teste das cargas das variáveis observáveis	127
36. Teste das hipóteses do modelo estrutural – Laços Não Redundantes (NR).....	130
37. Teste das hipóteses do modelo estrutural – Imersão Institucional	132
38. Teste das hipóteses do modelo estrutural – Imersão Relacional com Clientes	132
39. Teste das hipóteses do modelo estrutural – Imersão Relacional com Fornecedores.....	133
40. Teste das hipóteses do modelo estrutural	134
41. Coeficiente de determinação (R^2).....	135
42. Efeitos totais em relação ao construto capacidades.....	136
43. Confiabilidade composta	138
44. Matriz de correlação entre os construtos	138
45. Índice de Ajuste Global – GoF	139

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABICALÇADOS – Associação Brasileira da Indústria de Calçados
APL – Arranjo Produtivo Local
FANS – Faculdade de Nova Serrana
FIEMG – Federação das Indústrias de Minas Gerais
IBGE – Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEL – Instituto Evaldo Lodi
KMO – Kaiser-Meyer-Oikim
MEE – Modelagem de equações estruturais
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
NEI – Nova Economia Institucional
NSE – Nova Sociologia Econômica
PLS – Partial Least Squares
QUALI – Qualitativo(a)
QUANTI – Quantitativo(a)
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
RBV – Resource-Based View
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEM – Structural Equation Modeling
SENAI – Serviço Nacional da Indústria
SESI – Serviço Social da Indústria
SINDINOVA – Sindicato Intermunicipal da Indústria do Calçado de Nova Serrana
TCT – Teoria de custos de transação
VRIN – Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Imersão social	23
2.1.1 A operacionalização da imersão social	30
2.2 Imersão institucional	44
2.3 Capacidades organizacionais	59
3 MÉTODO DE PESQUISA	72
3.1 Decisões: ontologia e epistemologia	72
3.2 Método de pesquisa – quantitativo – qualitativo	73
3.3 Modelo de pesquisa e hipóteses	78
3.4 Unidade de análise e observação, população e amostra	82
3.5 Coleta de dados – quantitativo e qualitativo	83
3.6 Tratamento e análise dos dados	92
3.6.1 Dados quantitativos	92
3.6.2 Dados qualitativos	93
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS	96
4.1 Dados gerais da indústria de calçados e das empresas pesquisadas	96
4.2 Análise descritiva	109
4.3 Análise fatorial	116
4.4 Modelo de equações estruturais: as capacidades competitivas das firmas	126
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS	141
5.1 Laços não redundantes	143
5.2 Fornecedores	146
5.3 Clientes	158
5.4 Capacidades	165
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	190
REFERÊNCIAS	205
APÊNDICES	225

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como principal propósito analisar a influência da imersão social e institucional na aquisição de capacidades competitivas por firmas localizadas em aglomerações industriais. Isso implica reconhecer que a ação econômica se encontra imersa num contexto social e de relacionamentos continuados entre os atores econômicos e não econômicos. Especificamente, investiga-se a influência dos relacionamentos das firmas com clientes, fornecedores e instituições não econômicas locais nas capacidades competitivas.

As firmas e os mercados têm sido objeto de estudo por meio de diversas teorias e abordagens. Dentre essas teorias, destacam-se a economia neoclássica, a Teoria dos Custos de Transação – TCT – e a teoria da agência. Para a economia neoclássica, as firmas são uma função de produção, não tendo papel relevante na análise dos mercados. Já a TCT e a teoria da agência enxergam as firmas como agentes maximizadores do lucro, com ênfase na racionalidade limitada dos indivíduos e agindo de maneira a evitar oportunismo e diminuir o risco moral. As críticas a essas teorias dizem respeito, principalmente, a uma visão subsocializada dos indivíduos, das firmas e da ação econômica. Essas teorias também não explicam por que umas firmas superam outras (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Nesse sentido, e especificamente em relação ao desenvolvimento de capacidades e vantagens competitivas, as principais linhas de pesquisa que investigam os motivos que levam uma firma a obter desempenho superior encontram-se nos estudos sobre estratégia (PORTER, 1986) e sobre recursos e capacidades (BARNEY, 1991, TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A primeira analisa fatores exógenos à firma, nomeadamente a análise estrutural do setor no qual as firmas atuam e que, em larga medida, definem sua estratégia e seu desempenho. Já a segunda perspectiva estuda os fatores endógenos às firmas, seus recursos e capacidades que, por serem inimitáveis e de difícil negociação no mercado, garantem às firmas vantagens sobre seus competidores. Ambas as abordagens, da mesma forma que as teorias apresentadas anteriormente, entendem os atores econômicos agindo de maneira isolada, não considerando seu contexto social. Além disso, no caso da segunda perspectiva, não há uma explicação sobre as origens dos recursos e das capacidades.

Uma alternativa a essas abordagens, que vê a firma como construção social, é a da imersão social. Essa abordagem tem sido utilizada nos estudos e pesquisas sobre

relacionamentos de negócios (GULATI, 1995a). Granovetter (1985, 1992) afirma que a ação econômica dos indivíduos e das firmas é tanto facilitada como dificultada pelos relacionamentos estabelecidos e que a ação econômica deve ser vista dentro de um contexto social. Desenvolve, assim, o conceito de imersão social, que pode ser imersão relacional e imersão estrutural. Ao tratar da imersão relacional, Granovetter (1985, 1992) sugere que o relacionamento entre duas pessoas ou empresas (relacionamento diádico ou díade) pode influenciar a ação desses atores. Já a imersão estrutural trata da influência da rede de relacionamentos do indivíduo na ação econômica. Para a abordagem da imersão, a ação econômica não deve ser analisada considerando os agentes econômicos isolados do contexto social e de seus relacionamentos. Argumenta-se, ainda, que, ao longo do desenvolvimento dos negócios, as organizações desenvolvem relacionamentos para a obtenção de recursos (HITE, 2005), e que esses relacionamentos podem influenciar o crescimento das firmas (LECHNER; DOWLING; WELPE, 2006). Essa argumentação procura, assim, oferecer uma resposta alternativa às abordagens às firmas que veem os atores de forma isolada, atomística, sem considerar o contexto social e os relacionamentos que as firmas estabelecem.

A imersão relacional normalmente é abordada utilizando-se a análise dos laços diádicos que os atores estabelecem entre si. Para tanto, o conceito de laços fortes e fracos, desenvolvido também por Granovetter (1973), apresenta relevância na operacionalização da imersão social. Argumenta-se que um laço entre dois atores seja forte quando há interação frequente entre os atores, confiança mútua e troca de recursos (GRANOVETTER, 1973). Essas características do relacionamento diádico acabam por oferecer às firmas formas alternativas de governança das relações comerciais para além dos mecanismos de mercado (GULATI, 1998, LARSON, 1992). Além disso, os conteúdos trocados excedem aqueles que são observados em trocas puramente econômicas, em que o mecanismo de preço contém as informações necessárias para a realização das trocas (UZZI, 1997). Desse modo, pode ocorrer, por exemplo, em função dos laços estabelecidos, a transferência de conhecimento entre as firmas, a troca de informações relevantes para a condução dos negócios e solução de problemas em conjunto (UZZI, 1996). Outra terminologia para laços fortes - laços imersos - também é utilizada em diversos trabalhos (UZZI, 1996, 1997, HITE, 2003, 2005). As características dos laços imersos não diferem significativamente das observadas nos laços fortes.

Os laços fracos, por outro lado, por não apresentarem as características descritas acima, se aproximam, no caso das firmas, de relações de mercado, em que as trocas são realizadas com base no mecanismo de preço. Laços distantes (*arm's lenght*) é outra terminologia utilizada para quando as características de laços fortes ou imersos não estão presentes no relacionamento. Argumenta-se, entretanto, que esses laços também são valiosos, pois eles conectam as firmas a outras redes, propiciando o benefício de receber informações e oportunidades que, de outra maneira, não estariam disponíveis, pois acredita-se que os atores ligados por laços fortes detêm as mesmas informações (BURT, 1992, GRANOVETTER, 1992).

As redes sociais têm tido papel significativo na operacionalização da imersão estrutural (DACIN, VENTRESCA, BEAL, 1999). Para tal, algumas características são analisadas, tais como a densidade da rede, principalmente, a centralidade dos atores nessas redes, sua autonomia e equivalência estrutural. Sugere-se que essas características, tomadas em conjunto ou isoladamente, podem oferecer benefícios e constrangimentos às firmas. No caso da densidade, por exemplo, em que há uma rede na qual os membros se conhecem, sendo a rede mais densa, é proposto que essa característica gera confiança entre os membros, tendo influência positiva na realização de negócios (COLEMAN, 1988). De outro lado, porém, propõe-se que redes menos densas sejam mais vantajosas, pois podem fazer com que novas informações, não redundantes, circulem entre os membros, gerando novas oportunidades (BURT, 1992).

Tendo isso em consideração, vários estudos procuraram evidências da imersão social como sendo capaz de influenciar os resultados organizacionais. Esses estudos ora utilizam somente a imersão relacional para explicar os resultados das firmas (CAPALDO, 2007), ora utilizam a imersão estrutural (WALKER; KOGUT; SHAN, 1997). Alguns estudos procuram abordar a imersão utilizando ambas, relacional e estrutural (GULATI; GARGIULO, 1999, ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000, MORAN, 2005).

Os resultados encontrados apontam para a influência da imersão social na transferência de conhecimento entre firmas (HANSEN, 1999, LEVIN; CROSS, 2004), na coordenação ou governança dos relacionamentos estabelecidos (KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000, UZZI, 1996, 1997, LARSON, 1992), na aquisição de capacidades competitivas (MCEVILY; ZAHEER, 1999, MCEVILY; MARCUS, 2005), no desempenho

das firmas (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000) e no lançamento de patentes (AHUJA, 2000, HAGEDOORN; DUYSER, 2002), dentre outras abordagens.

Contudo, do ponto de vista empírico, os resultados têm sido ambíguos, com trabalhos indicando tanto vantagens para os laços fortes e redes mais densas (CAPALDO, 2007), quanto vantagens dos laços fracos e redes menos densas (ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000), confirmando as duas abordagens teóricas apresentadas anteriormente (COLEMAN, 1988, BURT, 1992, GRANOVETTER, 1992). Vários pesquisadores apontam para a eficiência de redes compostas por laços multiplex (fracos/fortes ou imersos/distantes). De um lado, laços fracos/distantes e redes menos densas evitam que os atores se tornem sobreimersos (muitos laços fortes e redes densas), e não obtenham novas informações. De outro, laços fortes/imersos evitam que as firmas não tenham apenas relacionamentos de mercado, impedindo a governança das relações de troca por meio de confiança, evitando oportunismo e facilitando a obtenção de recursos, principalmente informações e conhecimento (HAGEDOORN; DUYSER, 2002, MAURER; EBERS, 2006, BAUM; VAN LIERE; ROWLEY, 2006).

Além da imersão social, argumenta-se, também, que a imersão institucional pode contribuir para explicar as diferenças entre as firmas e seus resultados (BAUM; OLIVER, 1992, OLIVER, 1996). Com origem na teoria institucional (ZUCKER, 1977, DIMAGGIO; 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, HUNG, 2005), e suas evidências são encontradas nos relacionamentos das firmas com associações setoriais, de classe e profissionais dentre outros (OLIVER, 1996). Especificamente em aglomerações industriais, as evidências indicam que a participação das firmas em associações setoriais contribui para a aquisição de recursos, capacidades e para desempenho (HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGOS, 2009, SCHMITZ, 2000, MCEVILY; ZAHEER, 1999).

A análise dos recursos e capacidades das firmas tem sido objeto de desenvolvimento de pesquisas nos últimos anos, procurando entender e explicar como a sua posse exerce impacto no desempenho e nas vantagens competitivas das firmas. Recursos e capacidades

foram primeiro analisados e definidos por Penrose¹ (2006), num trabalho seminal, utilizado como ponto de partida para os desenvolvimentos teóricos subsequentes. Para Penrose (2006), a heterogeneidade nos recursos de uma firma é que propicia suas características únicas, havendo uma interação entre recursos materiais e humanos que afeta o que a autora chama de serviços produtivos que se pode obter de cada um dos recursos. Desse modo, os recursos podem ser utilizados de diferentes maneiras e para propósitos diversos.

Esses desenvolvimentos teóricos procuraram associar a posse de recursos e as capacidades como tendo influência no desempenho e nas vantagens competitivas das firmas (BARNEY, 1991). Uma primeira abordagem tornou-se conhecida como visão baseada em recursos (RBV)². Essa abordagem procurou se contrapor àquela normalmente utilizada na análise estratégica e organização industrial, que afirma que o desempenho e as vantagens das firmas são oriundos do setor de atuação das empresas e de decisões de conduta que as firmas adotam em função dessa estrutura – estratégia. Assim, os recursos de que as firmas dispõem não têm relação significativa com desempenho e vantagens competitivas, e os lucros são provenientes da estrutura do setor. Em outras palavras, as fontes de desempenho e vantagens competitivas são externas às firmas.

Para a RBV, os recursos é que levam à vantagem competitiva das firmas e, não, os produtos que elas oferecem ao mercado. Dessa forma, as firmas são vistas como entidades idiossincráticas, que têm recursos diferentes, levando, conseqüentemente, a uma grande heterogeneidade. Assim, o que explica a obtenção de lucros acima da média, em determinado setor, é a posse de recursos – raros, inimitáveis, valiosos e não substituíveis - e não os produtos gerados por esses recursos (PETERAF, 1993).

Alegando que a RBV detém uma visão estática das firmas (LAVIE, 2006, TEECE, 2007, NEWBERT, 2007), uma segunda abordagem aos recursos e capacidades foi proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997), diferenciando recursos de capacidades. Os autores argumentam que capacidades são as habilidades das firmas em integrar, construir e reconfigurar os recursos disponíveis. Os autores chamaram essas capacidades de capacidades dinâmicas, que se referem às habilidades das firmas em integrar e reconfigurar competências

¹ Originalmente publicado em 1959. PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Basil Blackwell. 1959

² *Resource Based View*, no original em inglês, normalmente denominada de RBV. Esta sigla será utilizada neste trabalho para designar essa abordagem.

para enfrentar ambientes que mudam rapidamente, com especial ênfase para os processos organizacionais e a trajetória das firmas. Tanto para essa perspectiva como para a RBV, esses recursos e capacidades não são adquiridos no mercado, pois não são negociáveis e, para prover vantagens competitivas, devem ser difíceis de imitar e replicar (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997, BARNEY, 1991).

Entretanto, poucos trabalhos procuraram identificar as fontes externas de obtenção de recursos e capacidades. Alguns trabalhos dessa abordagem mencionam apenas, em poucas linhas, a possibilidade de que as capacidades podem ser obtidas externamente. Eisenhardt e Martin (2000), por exemplo, discorrendo sobre a relação entre capacidades dinâmicas e desenvolvimento de recursos, mencionam que há criação de conhecimento e construção de novas ideias e rotinas pelos gerentes, dentro da firma, e que ocorre a aquisição de rotinas que trazem novos recursos a partir de fontes externas (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Abordando a criação de novas empresas, Helfat e Peteraf (2003) também mencionam que capital social e laços externos que os indivíduos trazem consigo podem constituir importantes ativos para os fundadores das firmas (HELFAF; PETERAF, 2003). Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) e Cohen e Levinthal (1990) também se referem a relações externas na aquisição e desenvolvimento de capacidades. Cavusgil, Seggie e Talay (2007), apontando as limitações das abordagens RBV e capacidades dinâmicas, questionam até que ponto as capacidades dinâmicas são construídas internamente ou são transferidas de empresas parceiras. Alegam que valeria a pena investigar a construção interna de processos e rotinas *versus* a sua obtenção por meio de firmas parceiras (CAVUSGIL; SEGGIE; TALAY, 2007).

Além disso, em estudo bibliométrico, Di Stefano, Peteraf e Verona (2010), analisaram os 40 artigos das abordagens RBV e capacidades dinâmicas mais citados no período de 1995 a 2007. A maioria dos trabalhos tratava de aspectos internos das organizações. Os poucos artigos que abordaram aspectos externos se referiam a mercados e identificação e aproveitamento de oportunidades. Isso pode ser explicado, talvez, pela natureza da abordagem das capacidades dinâmicas, que está interessada em compreender os processos que envolvem a criação e manutenção de capacidades (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010). Entretanto, pode-se argumentar que, dentre esses processos, há aqueles que se referem aos relacionamentos com atores externos, com troca de informação e conhecimento entre clientes, fornecedores e outras instituições.

Assim, o processo pelo qual as empresas criam e desenvolvem esses recursos, de forma relacional, não tem recebido muita atenção, pois é admitido que, de algum modo, as empresas desenvolvem recursos e capacidades internamente (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). E mais, segundo Ethiraj et al. (2005, p. 25) “[...] nós temos uma compreensão limitada de onde vêm as capacidades ou que tipos de investimento em dinheiro, tempo e esforço gerencial é necessário para construí-las”.

Dessa forma, surge outra perspectiva a essas teorias, que nos remete à abordagem da imersão social e institucional. Nesse contexto, organizações são construções sociais, em que o papel concreto das relações interorganizacionais e com seu ambiente institucional é relevante para se analisar a atividade econômica (GRANOVETTER, 1985, 1992, OLIVER 1996), pois podem tanto facilitar como dificultar a ação econômica, influenciando os resultados das firmas.

Tendo isso em consideração, é necessário olhar para além da estrutura do setor e das firmas para se identificar de onde provêm os recursos e capacidades (DYER, SINGH, 1998), pois não é possível entender as firmas de forma atomística, sem considerar o contexto social mais amplo, tal como o fazem as teorias apresentadas anteriormente (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Desse modo, é proposto que as ligações idiossincráticas entre as firmas são fontes de obtenção de recursos, capacidades e de vantagens competitivas, pois os recursos críticos encontram-se além das fronteiras das firmas (DYER; SINGH, 1998, LAVIE, 2006). Alega-se, ainda, que a inimitabilidade dos recursos depende mais dos relacionamentos estabelecidos pelas firmas do que da natureza desses recursos (LAVIE, 2006). Dessa forma, a análise da imersão das firmas em relacionamentos continuados, analisados de forma relacional ou estrutural, parece poder contribuir para explicar os resultados das firmas, seus relacionamentos e desenvolvimento de recursos e capacidades (GOERZEN, 2007, PENG; LUO, 2000).

Tem sido sugerido, ainda, que pesquisas que abordam esses relacionamentos e sua influência no desempenho das empresas necessitam ser realizadas (HOANG; ANTONCIC, 2003), pois acredita-se que poucas pesquisas têm sido conduzidas, especialmente para negócios estabelecidos (WATSON, 2007). Sugere-se, ainda, que é necessário abordar a colaboração e a confiança nos relacionamentos interorganizacionais (CLEGG; HARDY, 2001), aprofundando as pesquisas para avaliar os resultados dos relacionamentos (CASTRO;

BULGACOV, 2008; BALESTRIM, VERSCHOORE; REYES, 2008; PUFFAL; TONDOLO, 2008), bem como a relação entre os diferentes tipos de relacionamentos e a aquisição de recursos (LECHNER; DOWLING; WELPE, 2006, HITE, 2005). Argumenta-se ainda que é necessário examinar o conteúdo dos laços (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999, SMITH-DOERR; POWELL, 1994), pois diferentes relacionamentos podem prover diferentes recursos às firmas sendo, assim, necessário avaliar as vantagens de cada relacionamento (MCEVILY; MARCUS, 2005, HITE, 2003).

Tendo em vista as considerações apresentadas a respeito da imersão social e institucional e das capacidades das firmas, parece haver justificativa e relevância para a proposição de uma pesquisa que tenha como objetivo analisar como a imersão social e institucional influenciam a aquisição de capacidades competitivas pelas firmas estabelecidas em aglomerações industriais³. Conforme apresentado, argumenta-se pela importância dos relacionamentos interorganizacionais para os resultados organizacionais e para algumas lacunas na abordagem das capacidades das firmas, que não explicam sua origem e criação, principalmente de forma relacional.

Além dessas considerações, que parecem indicar a relevância teórica da pesquisa proposta, o autor deste trabalho, em pesquisa realizada em sete periódicos nacionais e anais de dois congressos⁴, dos últimos cinco anos, não encontrou, até esta data, trabalhos que foquem, especificamente, imersão social (relacional ou estrutural) e seus impactos nos resultados empresariais (desempenho, aquisição de capacidades e inovação, por exemplo).

Pesquisas que analisem as fontes de aquisição de capacidades e a importância dos relacionamentos estabelecidos pelas firmas podem contribuir para o planejamento de ações dos órgãos de apoio aos negócios (sindicatos, associações de classe, entidades governamentais e outros). Além disso, as firmas podem avaliar, por meio dos resultados dessas pesquisas, as vantagens da participação naquelas entidades e seus programas de ação, bem como a utilidade dos diversos relacionamentos estabelecidos com clientes e fornecedores para a aquisição de

³ Neste trabalho, os conceitos de *cluster*, APL – Arranjo Produtivo Local e aglomerado industrial foram tratados como tendo o mesmo significado. Não foi feita a distinção entre os conceitos, reconhecida pela literatura, por se tratar apenas da escolha do contexto para utilização do modelo proposto.

⁴ RAE, RAE Eletrônica, RAC, RAC Eletrônica, O&S, RAUSP, READ, EnEO – 2006 a 2010 e EnAnpad – 2006 a 2010.

capacidades e recursos. Dessa forma, além dos aspectos teóricos apresentados, parece que, do ponto de vista empírico, esta pesquisa também se justifica.

Assim, a questão orientadora desta pesquisa consiste em investigar *a influência dos relacionamentos de negócios de firmas localizadas em aglomerados industriais na aquisição de capacidades competitivas*. A resposta a essa questão orientadora envolve alcançar, também, alguns objetivos específicos, que são apresentados abaixo.

1. Analisar a influência dos laços não redundantes na aquisição de capacidades
2. Analisar a influência dos laços não redundantes na não participação das firmas em instituições locais
3. Investigar a influência da imersão relacional, com clientes e fornecedores, na aquisição de capacidades.
4. Examinar a influência da participação das firmas em instituições não econômicas e sociais (imersão institucional) na aquisição de capacidades.
5. Analisar a influência da imersão institucional no desenvolvimento de relacionamentos imersos com clientes e fornecedores.

A busca da resposta ao problema de pesquisa e o atingimento dos objetivos específicos apresentados envolveu a utilização de multimétodos. Conforme será detalhado no capítulo três, Método de Pesquisa, neste trabalho buscou-se utilizar tanto o método quantitativo quanto qualitativo para endereçar a questão de pesquisa. Por um lado, o método quantitativo proporciona ferramentas para testar modelos teóricos, por meio de pesquisas do tipo *survey*, e por outro, o método qualitativo permite acrescentar novas e maiores evidências aos dados quantitativos, ilustrando os resultados obtidos com a pesquisa *survey*.

No capítulo seguinte apresenta-se o referencial teórico, relativo à argumentação da imersão social, discutindo os resultados das pesquisas que analisaram os relacionamentos de negócios desenvolvidos pelas firmas. Abrange, também, a discussão da imersão institucional, segunda vertente de abordagem da imersão, e dos recursos e capacidades detidas pelas firmas.

Aborda-se, no capítulo terceiro, o método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do trabalho. Optou-se pela pesquisa de multimétodos. Para além de discutir o método utilizado, apresentam-se também o modelo de pesquisa, as hipóteses e o processo de coleta e análise de dados, tanto quantitativos, quanto qualitativos.

No quarto capítulo descreve-se e analisam-se os dados quantitativos e no capítulo cinco os dados qualitativos. Finalmente, no último capítulo, seis, apresentam-se as considerações finais deste trabalho que se referem à análise conjunta dos dados quantitativos e qualitativos, revisando a questão e as hipóteses de pesquisa, enunciando as principais conclusões, bem como as limitações do trabalho e as sugestões de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentar-se-á o referencial deste trabalho. Na primeira seção mostram-se os conceitos de imersão social, além dos trabalhos que procuraram operacionalizar o argumento. Na segunda seção, dada sua especificidade, aborda-se separadamente a imersão institucional. E, finalmente, na terceira seção, são caracterizadas as capacidades das firmas, apresentando os trabalhos conceituais bem como aqueles que procuraram averiguar, empiricamente, seus efeitos nas organizações.

2.1 Imersão social

As firmas e os mercados têm sido objetos de estudo de diversas teorias e abordagens. Dentre essas teorias, destacam-se a economia neoclássica, a Teoria dos Custos de Transação – TCT (localizada na chamada Nova Economia Institucional – NEI), a teoria da agência e Nova Sociologia Econômica – NSE –, perspectiva que será adotada neste trabalho.

Na economia clássica e neoclássica, os indivíduos buscam satisfazer suas necessidades de maneira racional, de forma a maximizar sua utilidade. Prevalece nessa abordagem o que é chamado de individualismo metodológico. Tanto o indivíduo como a firma são vistos de forma atomizada. No caso da firma, a maximização do lucro é o que justifica sua ação. Nessa abordagem, a firma maximizadora de lucro é apenas uma função de produção (receita marginal = custo marginal), não tendo relevância alguma para o funcionamento dos mercados. Os mecanismos de mercado, principalmente o sistema de preço, trazem as informações necessárias para os indivíduos e as firmas realizarem suas trocas, de maneira impessoal e de forma egoísta. Considerações de outra natureza, principalmente sociais, são tidas como dadas.

Já a teoria dos custos de transação tem sua origem no trabalho de Coase (1937), quando o autor, num artigo seminal, fez a seguinte pergunta - “Por que existem firmas?”. E pergunta, ainda, por que a produção não pode ser levada a cabo por uma série de agentes individuais e o que leva diferentes etapas do processo produtivo ser integradas verticalmente dentro de uma empresa. A resposta, para Coase (1937), encontra-se no fato de que, para as firmas, não há apenas custos de produção, mas também custos para transacionar no mercado. Dessa forma, os custos de transação levam as firmas a internalizar etapas do processo de produção.

Os desenvolvimentos posteriores dessas questões foram elaborados principalmente por Williamson (1985). Os principais pontos da TCT são a assimetria de informação entre os agentes, a racionalidade limitada, conceito oriundo de Herbert Simon, e o oportunismo, que pode ser *ex ante* (incerteza, seleção adversa) e *ex post* (problema moral). Inclui, ainda, como unidade de análise, os contratos. Segundo esse autor, há custos para negociar, redigir e manter os contratos. Há, ainda, determinando os custos de transação, a complexidade e incerteza do ambiente e a especificidade dos ativos, que é uma condição para que o risco seja significativo.

Na terceira abordagem considerada, teoria da agência (JENSEN, 2000), a firma é uma *caixa-preta* – não há teoria que explica como objetivos conflitantes dos indivíduos levam ao equilíbrio que permite maximização dos lucros. Também assume comportamento maximizador dos agentes. A preocupação dessa teoria é a relação entre o principal (investidor) e o agente que *prestará serviços* à firma – se os dois são maximizadores, há uma boa razão para crer que o agente não agirá sempre no interesse do principal. Dessa forma, também utilizam os mesmos conceitos da teoria de custos de transação: racionalidade limitada, oportunismo e risco moral. O principal pode limitar divergências, oferecendo incentivos, e incorrerá em custos de monitoramento, pois é impossível que o agente tome decisões ótimas sob o ponto de vista do principal.

Assim, o custo de agência é a soma do custo de criar e estruturar contratos entre principal e agente; das despesas de monitoramento pelo principal; das despesas de contrato pelo agente e da perda residual – redução do ganho do principal. Observa-se, assim, que o contrato também tem relevância para essa teoria. Na verdade, para essa teoria, as relações contratuais são a essência da firma – há custos de agência com todos os agentes (fornecedores, clientes etc.) e, não apenas, dentro da firma. Dessa forma, a firma é uma ficção legal, um nexo de contratos entre indivíduos, não importando se ocorre dentro ou fora da firma.

As críticas endereçadas a essas teorias dizem respeito, principalmente, a uma visão subsocializada dos indivíduos, das firmas e da ação econômica. Com relação à TCT, as críticas referem-se ao seu foco na minimização de custos, à atenuação dos custos de organização e à negligência do papel das relações sociais nas transações econômicas (GRANOVETTER; 1985, 1992; BARNEY; HESTERLY, 2004). Com relação à teoria da

agência, as críticas referem-se, principalmente, ao conceito de que o ser humano é motivado por ganhos financeiros e ao foco análise ser apenas o investidor (principal).

Diferentemente das teorias apresentadas, a concepção de ação econômica que provém da NSE pode ser resumida nos três pontos seguintes, e são suas proposições-chave: (1) ação econômica é uma forma de ação social; (2) ação econômica é socialmente situada; e, (3) instituições econômicas são socialmente construídas (SWEDBERG; GRANOVETTER, 2001). A NSE tem em Granovetter (1985, 1992) seu principal teórico, que desenvolveu o conceito de imersão social baseado em Polanyi (1980). Esse conceito admite que os relacionamentos de negócios são localizados em um contexto social, e que as firmas são construções sociais (GRANOVETTER, 1985, 1992). Dessa forma, este referencial parte desse ponto.

O argumento da imersão social tem sido utilizado para a análise de uma ampla variedade de temas, do fenômeno da imigração à teoria organizacional, por exemplo. Especificamente em relação à imigração, que é um estudo em sociologia, Portes e Sensebrenner (1993) analisam o impacto da imersão sobre os imigrantes que residem na cidade de Nova York e suas possibilidades de conseguirem emprego ou mesmo iniciar um negócio próprio. A teoria organizacional vale-se do argumento para procurar entender os relacionamentos de negócios entre as firmas (NOHRIA, 1992a, BARBER, 1995, DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999). Em criação de negócios, procura-se entender os relacionamentos que o empreendedor mantém e que podem facilitar ou constranger sua ação econômica (HITE, 2003, 2005, JACK; ANDERSON, 2002; ANDERSON; JACK, 2002). O conceito é também utilizado na análise de alianças estratégicas (POWELL, 1998, GRANDORI; SODA, 1995; OLIVER; EBERS, 1998, GULLATI, 1995a), procurando verificar os fatores da imersão que levam as firmas a escolherem com quais outras firmas estabelecerão acordos cooperativos. Em estratégia empresarial utiliza-se o conceito de imersão social para evidenciar que as ligações das firmas com outros atores influenciam o processo estratégico das firmas (BAUM; DUTON, 1996; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; ANDERSON; FORSGREN; HOLM, 2002), pois os atores estão imersos num contexto sociocultural. Considerando que os estudos em capital social analisam também os laços dos indivíduos e das firmas (ADLER; KUON, 2002), a imersão social tem sido utilizada também nesses estudos (BURT, 1992, 2000, 2001, ARAÚJO; BOWEY, EASTON, 1998, DAVIDSON; HONIG, 2003). E, finalmente, a mais proeminente área de estudo em que a

imersão social é empregada, a análise de redes e relacionamentos (inter) organizacionais (BAUM; VAN LIERE; ROWLEY, 2006, MORAN, 2005, AHUJA, 2000, POWELL; BRANTLEY, 1992; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; GNYAWALI; MADHAVAN, 2002; SIMSEK; LUBATKIN; FLOYD, 2003), que será discutida a seguir.

A imersão é apenas uma das várias abordagens a esses temas. Dada a visão relacional e estrutural (redes) da imersão, como será apresentado a seguir, é necessário distingui-la do termo *genérico* redes. Já em 1992, Easton (1992) alertava que redes “[...] é uma selva terminológica em que qualquer iniciante pode plantar uma árvore”. (Easton, 1992, p. 3, Tradução do autor deste trabalho). A literatura, com frequência, utiliza o termo redes com bastante imprecisão, com o leitor, muitas vezes, não sabendo ao certo do que os autores estão falando (PROVAN; FISH; SYDOW, 2007), inclusive com problemas ontológicos (BORGATTI; FOSTER, 2003). Além disso, a literatura em redes não criou, ainda, um corpo teórico único (RITTER; GEMÜNDEN, 2003, BRASS et al., 2004). O autor deste trabalho encontrou pelo menos vinte e um trabalhos, sendo quatro nacionais, publicados nos últimos oito anos, que se empenharam em esclarecer as pesquisas sobre esse tema, realizando estudos bibliométricos, revisões e propondo direções e métodos de pesquisa. Por exemplo, Provan, Fish e Sydow (2007) afirmam que, às vezes, o termo rede não é utilizado, com os autores preferindo utilizar parcerias, alianças estratégicas, relacionamentos interorganizacionais, arranjos colaborativos ou coalizões. Há casos em os autores utilizam a abordagem da imersão e, ao mesmo tempo, um vasto repertório para definir as ligações entre firmas, contribuindo para deixar o campo ainda mais obscuro. Ou até mesmo utilizam a imersão como perspectiva teórica, mas não mencionam que isso está sendo feito. E, ainda, os estudos na área encontram-se fragmentados, com diversas teorias sendo utilizadas (PUFFAL; TONDOLO, 2008, BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2008, RITTER; GEMÜNDEN, 2003). Muitas vezes, não se sabe se rede está sendo utilizada como ferramenta de análise ou como lógica de organização da produção e/ou governança das relações (POWEEL; SMITH-DOEER, 1994, SMITH-DOEER; POWELL, 2005). Assim, sugere-se que a clara delimitação da unidade de análise e observação da pesquisa e das análises a serem realizadas pode contribuir para resolver esses problemas (PARKHE; WASSERMAN; RALSTON, 2006). Halinen e Törnroos (2005), por exemplo, afirmam que a abordagem da imersão social facilita essa delimitação.

Para outras revisões recentes ver, por exemplo, Kilduff, Tsai e Hanke (2006) e Zaheer; Gözübüyük e Milanov (2010).⁵

Tendo isso em consideração, ressalta-se que esta revisão da literatura se atém à imersão social, relacional e estrutural, para explicar o relacionamento entre as firmas e a aquisição de capacidades.

Para Dacin, Ventresca e Beal (1999), os trabalhos de Granovetter (1985, 1992) têm sido fundamentais e precursores para a pesquisa em imersão social. 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. Os indivíduos agem de determinada maneira porque é costume, uma obrigação, ou é a maneira natural ou certa e apropriada de fazer algo. Assim, as relações pessoais exercem pouco ou nenhum efeito sobre a ação econômica.

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 estariam dispostos a confiar em todos com os quais realizassem transações econômicas, baseados numa moralidade generalizada. Entretanto, a proposta de Granovetter (1985, 1992) é de que há uma preferência dos atores em transacionar com pessoas de reputação conhecida. Isso significa que os atores preferem confiar em indicações de outros indivíduos do que apenas nas informações de mercado ou numa confiança generalizada. Assim, os atores buscam informações sobre os demais atores com pessoas de confiança, para evitar problemas futuros. Para Granovetter (1985), isso ocorre porque não envolve custos; os indivíduos confiam mais na sua própria informação; porque, se

⁵ Os demais trabalhos que, de uma forma ou outra, realizam essas revisões são os de Betts e Stouder, 2004, Evald, Klyver e Svendsen, 2006, Johnston, Peters e Gassenheimer, 2006, Slotte-Kock e Coviello, 2010, Cunha, Passador e Passador, 2010, Ozman, 2009, Martes, 2005, Street e Cameron, 2007

há relacionamento contínuo entre duas pessoas, há uma motivação econômica para ser confiável e, finalmente, esse relacionamento contínuo acaba por se revestir de conteúdo social, carregando expectativa de confiança.

Desse modo, o argumento da imersão social enfatiza o papel concreto das relações pessoais e estruturas (ou redes) de tais relações em gerar confiança no contexto e 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 imerso. O primeiro tipo de relação é chamado de imersão relacional e, o segundo, de imersão estrutural.⁶

Sobre a imersão relacional, Granovetter (1992) propõe que há um efeito direto desse tipo de imersão sobre a ação econômica. A interação entre dois indivíduos não seria determinada somente pela formação ou atividade desses indivíduos, mas, também, pelo tipo de relacionamentos pessoais que eles têm e que são influenciados pela história de interações. Assim, o fato de estar ligado a alguém, ou a outros indivíduos, poderia modificar a ação econômica.

Para Granovetter (1992), a imersão estrutural tem efeito menos direto sobre a ação econômica. Ao afirmar que a imersão estrutural se referem a toda rede de relacionamentos de determinado indivíduo, o autor sugere que sua influência irá depender do que é chamado de densidade da rede, que se reporta à extensão em que os atores estão conectados entre si. Para Granovetter (1992), caso todas as pessoas estejam conectadas umas às outras, diz-se que há uma alta densidade de rede. Nesse caso, o indivíduo pode absorver de sua rede de relacionamentos determinados princípios de comportamento, o que influenciaria a ação econômica. Pode ainda ser afetado pelas informações disponíveis no grupo e que circulam rapidamente, já que todos se conhecem. Dessa forma, Granovetter (1992) sugere que uma alta densidade de rede teria um efeito maior no comportamento econômico.

⁶ O autor ressalta que é necessário estar atento para não considerar a imersão relacional de maneira isolada de toda a rede, o que levaria a uma análise subsocializada. Da mesma maneira, é importante evitar tratar as relações das pessoas como se elas não tivessem história e passado, que moldam seu comportamento atual. Em relações continuadas, o ser humano carrega dentro de si as relações prévias que teve com os demais atores (GRANOVETTER, 1992).

Em suma, 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, para tal abordagem, a imersão social poderá influenciar o desempenho das firmas, gerando oportunidades (informações, recursos, contatos etc.) e barreiras (organização da atividade econômica e institucionalização de 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.

Zukin e DiMaggio (1990) ampliam o argumento da imersão social ao proporem três outros mecanismos de imersão, além da imersão estrutural: cultural, cognitivo e político.⁷ Imersão cultural, para os autores, se refere ao papel que entendimentos coletivos compartilhados exercem em moldar a ação econômica, pois define limites para a racionalidade econômica. Assim, as estratégias organizacionais e seus objetivos, por exemplo, são moldados por esse entendimento coletivo e ideologias que determinam os meios e fins da ação individual (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999). Quanto à imersão cognitiva, Zukin e DiMaggio (1990) afirmam que as regularidades estruturais dos processos mentais limitam o exercício do raciocínio econômico. Assim, há uma reprodução de comportamentos tomados como certos, com as representações simbólicas afetando as interpretações dos atores individuais a respeito do mundo. Esse mecanismo enfatiza as limitações cognitivas para a ação racional. Já na imersão política, os autores propõem que as decisões e as instituições econômicas são moldadas pela luta pelo poder, que envolve atores econômicos e não econômicos, particularmente o estado e classes sociais. Assim, são ressaltadas diferenças de poder entre os diversos atores econômicos e entre esses e as instituições sociais. Para os autores, a imersão estrutural é a proposta de Granovetter (1985, 1992), que envolve a análise dos relacionamentos diádicos e sua imersão em redes mais amplas, imersão estrutural, que moldam a atividade econômica. Assim, os três primeiros denotam o contexto social no qual os atores estão inseridos, enquanto o último aponta sua influência para as trocas relacionais interatores e a arquitetura da rede desses atores. (UZZI, 1996).

⁷ Conforme mencionado anteriormente, o referencial deste trabalho diz respeito à imersão relacional e estrutural proposta por Granovetter (1985, 1992). Reconhece-se, entretanto, que os demais mecanismos de imersão podem, também, moldar a ação econômica.

2.1.1 A operacionalização da imersão social

Uzzi (1996,1997) reconhece o argumento da imersão social, mas considera que os trabalhos de Granovetter (1985, 1992) não operacionalizam o conceito e não apresentam descrições empíricas de como a imersão social afeta a ação econômica. Chang ([200-]) sugere que a literatura existente oferece poucas indicações práticas, não provendo uma ampla explicação de como aplicar o conceito de imersão social em diferentes organizações.

Diante disso, apresenta-se, a seguir, os demais conceitos e estudos que são utilizados para abordar o argumento da imersão social e sua influência no comportamento econômico dos indivíduos e nos resultados das firmas.

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, MARCUS, 2005), formação de alianças (GULATI, 1995a, 1995b, 1998, GULATI; GARGIULO, 1999), desempenho (MORAN, 2005), cooperação entre firmas (GULATI, 1995a, 1995b), das 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 apresentadas no início desta seção, 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).

Os conceitos associados à imersão social, que buscam operacionalizá-la, referem-se tanto à díade (imersão relacional), quanto à rede de relacionamentos dos indivíduos (imersão estrutural). Conforme apresentado, díade refere-se ao relacionamento entre duas pessoas, podendo ser, também, entre pessoas de duas organizações ou entre duas organizações (GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1996). Uma primeira ideia a respeito do conceito dos laços estabelecidos entre os atores diz respeito à sua força. Para Granovetter (1973), os laços podem ser fracos ou fortes e podem ser identificados por quatro propriedades que identificam a força do laço: tempo, intensidade emocional, intimidade (confiança mútua) e serviços recíprocos entre os indivíduos. A presença de um desses atributos define, por exemplo, um laço como sendo forte. Granovetter (1973), em seu trabalho, admite que essa definição seja suficiente

para as discussões sobre laços fortes e fracos. Apresenta, também, o conceito de ausência de laço, que se refere tanto à inexistência de vínculos entre atores, quanto a contato com outras pessoas que podem ser insignificantes na maioria das situações.

Esses conceitos são utilizados tanto na análise da imersão relacional (JACK, 2005) como na estrutural (REAGANS; McEVILY; 2003, TIWANA, 2008, LEVIN; CROSS, 2004). As propriedades dos laços são caracterizadas, normalmente, utilizando-se as definições de Granovetter (1973). Entretanto, tem sido sugerido que a proximidade ou intensidade emocional entre os atores são os melhores indicadores da força dos laços (MARSDEN; CAMPBELL, 1984, MARSDEN, 1990). O indicador tempo, ou frequência do contato, pode ser contaminado por alguns preditores do laço, tais como amigos, vizinhos e colegas de trabalho (MARSDEN, CAMPBELL, 1984). Por exemplo, o fato de um indivíduo conhecer um vizinho há muito tempo não significa que o laço seja forte. De toda forma, a duração do relacionamento tem sido utilizada para medir a força dos laços (REAGANS; ZUCKERMAN; McEVILY, 2004, CAPALDO, 2007), pois argumenta-se que, no caso dos relacionamentos interorganizacionais, a duração dos relacionamentos de troca gera confiança, reciprocidade e confiabilidade entre os atores (LARSON, 1992).

O argumento dos laços fortes utilizado na análise de relações interfirmas procura evidenciar maneiras de governar as relações de troca entre as firmas, diferentemente de mercado e hierarquia (WILLIAMSON, 1985, 2000). Dessa forma, confiança mútua entre os atores e serviços recíprocos que são trocados podem influenciar na escolha de com quem realizar negócios ou mesmo formar alianças (GULATI, 1998). Reconhece-se, assim, que os laços fortes com outros atores podem ser mecanismos para se obter informação, pois os relacionamentos são mais confiáveis, havendo troca de recursos e colaboração, e uma firma pode aprender com outra (ANDERSON; FORSGREN; HOLM, 2002, ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000, TIWANA, 2008). Desse modo, relacionamentos repetidos e de longa duração podem levar a uma maior frequência da colaboração, aumentando a força do relacionamento (GULATI, 1995a, CAPALDO, 2007).

Capaldo (2007), por exemplo, num estudo qualitativo, longitudinal, com empresas líderes em seus setores, utiliza a força dos laços para investigar a capacidade de inovação das firmas, avaliada pelo lançamento de novos produtos. O autor operacionalizou o conceito de força do laço baseado em Granovetter (1973), analisando a duração do relacionamento,

frequência da colaboração e intensidade da colaboração. Os resultados indicam relação entre a força dos laços mantidos com fornecedores e a capacidade de inovação das firmas. Num contexto intraorganizacional, também analisando inovação, Tiwana (2008) concluiu, ao estudar equipes que trabalhavam em 46 projetos de uma grande empresa, que os laços fortes mantidos pelos membros dentro das equipes tinham impacto positivo no grau de inovação dos projetos desenvolvidos. Os laços fortes também foram associados ao desempenho das firmas por outros autores, tais como Rowley, Behrens e Krackhardt, 2000.

Uma linha de investigação em imersão social é a formação de alianças entre empresas, normalmente concorrentes. Os resultados têm indicado que essas ligações, em sua maioria, oferecem benefícios para as firmas, principalmente para a obtenção de conhecimento e recursos. Baseadas em confiança, essas alianças tendem a ser realizadas com parceiros conhecidos, com os quais as firmas têm familiaridade, em função de experiências passadas (GULATI, 1995a, GULATI; GARGIULO, 1999). São também desenvolvidas por meio de gestores que têm determinada posição social, pois já trabalharam em diversas firmas, e conhecem os demais gestores das firmas com potencial para alianças (EISENHARDT, SCHOONHOVEN, 1996).

Por serem desenvolvidas por meio de laços fortes, nessas alianças há um relacionamento positivo entre confiança e o grau de aprendizagem, que é crítico para reduzir a possibilidade de comportamento oportunista (KALE, SINGH, PERLMUTTER, 2000). No caso de empresas iniciantes (*startups*), essas alianças também se mostram vantajosas, pois há variações no crescimento das empresas em função das alianças desenvolvidas (BAUM, CALABRESE, SILVERMAN, 2000). Sugere-se, assim, que os recursos inimitáveis detidos pelas firmas são resultado da natureza dos relacionamentos entre firmas parceiras e, não, de sua própria natureza. A capacidade de firmas interligadas no sentido de obter e sustentar vantagem competitiva depende da capacidade de manter relacionamentos interativos em aliança com parceiros, mais do que das condições propostas pela RBV (LAVIE, 2006). Ressalte-se que a confiança mencionada anteriormente é uma forma de governança das relações (GULATI, 1998).

Entretanto, Goerzen (2007) encontrou resultado negativo entre relacionamentos repetidos e desempenho econômico. Afirma que Gulati (1995b) observou que as questões relativas ao desempenho das redes ainda permanecem como um problema interessante, mas

sem resposta, dada a dificuldade de se definir claramente desempenho. E afirma que pouca atenção tem sido dada ao impacto da estrutura social e das redes nos resultados das firmas.

As características dos laços fortes estão presentes, também, nos trabalhos de Uzzi (1996,1997), Hite (2003, 2005), Chang ([200-]) e McEvily e Marcus (2005). Esses autores, entretanto, não utilizam terminologia – laços fortes. Utilizam laços imersos e laços de rede imersos relacionalmente (*embedded ties* e *relationally-embedded network ties*), distinguindo-os de laços distantes (*arm's lenght*), que são caracterizados como sendo de mercado, sem interações repetidas e preocupados com questões econômicas, não apresentando reciprocidade entre as firmas. Para esses autores, os laços imersos têm, basicamente, três características: confiança, troca de informações detalhadas (*fine-grained*) e solução de problemas em conjunto.

A confiança refere-se, principalmente, a expectativas comuns entre os membros de uma organização com outra, há esforços para que o comportamento esteja de acordo com os compromissos, e não há a busca de vantagens sobre o ator relacionado (MCEVILY; MARCUS, 2005). Ou, de outra forma, há uma crença de que o parceiro não se comportará apenas em seu próprio interesse (UZZI, 1997). Além disso, para Uzzi (1997), afirmar uma dicotomia entre egoísmo x cooperação é uma simplificação com relação à natureza dos indivíduos. Há comportamentos egoístas e/ou cooperativos, dependendo dos laços desenvolvidos e da estrutura da rede. Confiança, então, age como mecanismo de governança das relações, havendo esforços entre as firmas para a manutenção do relacionamento e, não necessariamente, por meio de procedimentos formais.

Com relação à troca de informações, a confiança atua como um importante dispositivo de filtragem para avaliar a qualidade e confiabilidade das informações recebidas (MCEVILY; MARCUS, 2005). Essas informações são tácitas, e incluem tanto as estratégias dos negócios como *know-how*. Os atores, assim, enriquecem os relacionamentos com novas ideias e novas soluções (UZZI, 1996). Desse modo, confiança mútua, intensidade do relacionamento e serviços recíprocos acabam por levar à criação de compromisso e comprometimento entre os parceiros de negócio (STANKO; BONNER; CALANTONE, 2007).

A terceira característica dos laços imersos - solução de problemas em conjunto - relaciona-se, principalmente, à economia de tempo e aprendizagem. Combinada com confiança e troca de informações, os problemas são resolvidos no dia a dia dos negócios assim que surgem, pois há flexibilidade e *feedback* entre as firmas, aumentando a aprendizagem mútua (UZZI, 1996, 1997).

Chang ([200-]) e Hite (2003) ainda ampliam o conceito de laços imersos. Chang ([200-]) propõe os conceitos de proximidade relacional e compromisso relacional. O primeiro refere-se ao grau de intensidade e proximidade de acesso do relacionamento e é reflexo de contato frequente, sentimento de intimidade, acessibilidade, reciprocidade e privilégios entre dois atores. Já compromisso relacional diz respeito ao grau em que um ator está disponível para investir tempo e recursos para fortalecer o relacionamento com o outro. Envolve esforços para mostrar ao outro que há possibilidades de escolhas, que pode ter havido desistência de outros relacionamentos e para mostrar o que pode ser feito para manter o relacionamento. Os achados da pesquisa da autora indicam que a proximidade relacional está mais associada com desempenho organizacional de pequenas empresas e o compromisso relacional com as empresas maiores. A autora lança dúvidas sobre esses resultados, afirmando que ainda não temos certeza de se este fato é função das características das redes de pequenas e grandes ou se há algum mecanismo que leva as pequenas empresas a utilizarem os benefícios das redes imersas.

Hite (2003) vai além e afirma que a imersão relacional é um argumento mais amplo que a força dos laços por apresentar três componentes: relacionamento pessoal, interação econômica diádica e capital social. Cada uma dessas dimensões tem elementos que as distinguem. Relacionamento pessoal traz como elementos, por exemplo, o conhecimento pessoal, o respeito, o conhecimento da vida e da família do laço diádico e as atividades sociais. Já a interação econômica, segunda dimensão, tem como elementos, por exemplo, a interdependência entre os laços, a solução de problemas, os objetivos comuns e o conhecimento das necessidades dos negócios. Por fim, capital social tem como elementos as normas, as expectativas e as obrigações, no nível da díade, e o papel dos intermediários⁸, no nível da rede.

⁸ Nos originais, *third party*, *broker* e *go-between*.

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. E que a aquisição de capacidades precedeu e influenciou a criação de laços imersos com parceiros de troca (MCEVILY; MARCUS, 2005). Assim, 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 que havia entre os atores, o que pavimenta o caminho para as trocas econômicas e comprometimento. Havendo trocas recíprocas, a confiança se concretiza mais facilmente, o que leva à troca de informações e, conseqüentemente, à solução de problemas em conjunto.

Na dinâmica desse desenvolvimento de laços imersos, papel importante exercem os intermediários. Nos relacionamentos indiretos eles conectam outros indivíduos e são fontes de informações valiosas (UZZI, 1996, 1997), bem como permitem que pessoas antes desconectadas desenvolvam relações de confiança e trocas econômicas (LARSON, 1992, UZZI, 1996, 1997; HITE, 2003). Ou seja, esses intermediários proporcionam confiança no relacionamento criado, seja por terem tido relacionamento econômico anterior, seja por serem amigos e familiares (HITE, 2003). Para Hite (2003), esses laços introduzidos por intermediários evoluem mais rapidamente para um alto grau de imersão, gerando confiança, comprometimento e trocas econômicas. Em pesquisas com empresas de alta tecnologia, Nohria (1992b) concluiu que os participantes dessas empresas buscavam conhecer as ligações em comum entre as pessoas, para poder aumentar a percepção de confiança nos novos parceiros, possibilitando que laços estabelecidos como distantes pudessem tornar-se imersos. Para Uzzi (1996), essa dinâmica acaba por formar uma rede de laços imersos entre as firmas.

Em que pese a imersão relacional, seja operacionalizada como laços fortes/fracos ou laços imersos/distantes, 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, podem, 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 informações e novas ideias. Assim, sugere-se que os aspectos sociais não devem se sobrepor aos fins econômicos, sob o risco de perda de eficácia econômica, devendo os relacionamentos ser compostos de laços imersos e distantes (UZZI, 1996, 1997). É sugerido, ainda, que um alto grau de imersão está associado a inovação incremental e a um baixo grau de inovação radical (CHEN; CHANG, 2004).

Vários trabalhos corroboram essas afirmações. Elfring e Hulsink (2003) concluíram que empresas iniciantes de base tecnológica que dispunham de estratégias de inovação radical beneficiaram-se, tanto dos laços fortes, quanto dos laços fracos. Os laços fracos estavam associados à descoberta de oportunidades, e os laços fortes, à obtenção de recursos (legitimidade). Em termos de setor de atividade, esses benefícios distintos também foram encontrados por Rowley, Behrens e Krackhardt (2000). Os autores afirmam que a influência da imersão no desempenho das firmas é contingente ao contexto da indústria. Em sua pesquisa, os laços fortes foram relacionados ao desempenho na indústria do aço, enquanto os laços fracos mostraram relação com desempenho na indústria de semicondutores. Sugerem, assim, que laços fortes são apropriados para ambientes com menos incerteza, enquanto o argumento dos laços fracos parece mais aplicável a ambientes incertos que necessitam de inovações e novas alternativas estratégicas.

Apesar de reconhecer a importância dos laços imersos das firmas, Hite e Hesterly (2001) propõem, entretanto, que os relacionamentos evoluem de laços imersos, na fase de criação das empresas, para laços distantes, à medida que as firmas crescem. Para esses autores, os laços imersos são importantes na formação dos negócios porque auxiliam na superação dos desafios iniciais de acesso a recursos e pela possibilidade que oferecem de superação dos conhecimentos limitados dos fundadores acerca das oportunidades de negócios. Na fase de crescimento, as firmas tendem a alterar os relacionamentos para laços distantes, em busca de novas oportunidades, pois laços imersos passam a oferecer menos recursos. Para os autores há, inclusive, um processo calculado de alteração desses laços motivado para a obtenção de benefícios econômicos.

Essas proposições são corroboradas pela pesquisa de Elfring e Hulsink (2007) que encontraram essa evolução nas firmas de tecnologia da informação pesquisadas. Os autores identificaram três fases no desenvolvimento dos negócios, que denominaram de evolução,

renovação e revolução. Em cada fase a importância dos laços para os negócios se modificou. Na fase evolução, há uma predominância de laços fortes; na fase renovação, os laços são multiplex e na fase revolução os laços fracos predominam. A pesquisa de Maurer e Ebers, em empresas de biotecnologia também reflete esses resultados. Os autores revelaram que os fundadores que desenvolveram laços multiplex, isto é, uma composição de laços fortes e fracos, obtiveram melhor desempenho. As firmas com pior desempenho, segundo os autores, ficaram aprisionadas nos relacionamentos imersos. Uzzi (1996, 1997), também, ao analisar o setor de confecções de Nova York, tido como um setor em que laços distantes (*arm's lenght*) seriam mais prováveis de ocorrer, relatou que as firmas mantinham redes duais, compostas tanto de laços distantes como de laços imersos.

Conforme mencionado anteriormente, a análise das redes sociais tem sido utilizada para operacionalizar a imersão social (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999), constituindo-se em uma ferramenta de análise que permite examinar o impacto da imersão estrutural na ação econômica (POWEEL; SMITH-DOEER, 1994, SMITH-DOEER; POWELL, 2005). Tem-se, assim, outra dimensão de análise, pois considera os relacionamentos mais amplos do indivíduo ou da firma. Dessa forma, vale-se principalmente de técnicas mais apropriadas para análise, normalmente de caráter quantitativo. Aliás, ressalte-se que a tradição americana de pesquisas em imersão tem esse caráter, enquanto a europeia realiza trabalhos de cunho qualitativo (RITTER; GEMÜNDEN; 2003).

Algumas características das redes têm sido utilizadas para se analisar o impacto que a sua conformação exerce sobre a ação econômica e os resultados das firmas. Desse modo, quatro conceitos têm sido fundamentais nessa análise: centralidade, autonomia estrutural, equivalência estrutural e densidade (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001, BURT, 1992, KILDUFF; TSAI, 2008). Centralidade diz respeito à posição do ator na rede e é o número total de ligações diretas de determinado ator com os demais atores da rede. Esse conceito evidencia se a firma tem acesso rápido e independente às outras firmas, a partir de poucas ligações. Quanto maior o número de ligações de um ator, maior sua centralidade e maior a dependência dos demais atores em relação ao ator em questão. Esse conceito é utilizado também para análise de buracos estruturais (HAGERDOON; DUYSSTER, 2002).

Apesar de argumentar-se que a centralidade do ator na rede poderia levá-lo a obter retornos superiores pelo fato de ter acesso a melhores informações e oportunidades do que

aqueles que são mais periféricos (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000), as evidências empíricas demonstram que a centralidade não é um indicativo de que as firmas terão melhor desempenho ou crescimento (STAM; ELFRING, 2008, POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996) ou serão mais inovadoras (OWEN-SMITH; POWELL, 2004). No entanto, se a rede é mais dispersa, a centralidade pode afetar a inovação (OWEN-SMITH; POWELL, 2004). Ou ainda, se há a presença de laços de ponte, a firma poderá obter melhor desempenho (STAM; ELFRING, 2008). Por outro lado, Bell (2005) encontrou que a centralidade dos gestores em sua rede de amizades (informal) aumentou a inovação das firmas.

A equivalência estrutural é um conceito entendido no nível de pares de firmas e se relaciona à sua similaridade, se a firma tem os mesmos laços que as outras firmas. Dois atores numa mesma posição são, portanto, equivalentes, e são substituíveis. É um conceito central na análise de redes, pois é utilizado para se examinar a não redundância de laços e buracos estruturais (WALKER; KOGUT; SHAN, 1997, HANSEN, 1999, REAGANS; MCEVILY, 2003). Normalmente, ela tem um efeito negativo para a eficiência das firmas (HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002), pois o fato de uma firma ter os mesmos laços que as demais não gera autonomia estrutural, o que poderia levar ao benefício de transpor buracos estruturais. Além disso, a equivalência estrutural gera contatos redundantes, tendendo a diminuir o fluxo de informações novas para o ator (BURT, 1992). Desse modo, as firmas deveriam evitar a duplicação de laços em relação aos demais atores, criando ligações seletivas que gerariam autonomia estrutural, pois, de acordo com Burt (1992), quanto menor o número de empresas estruturalmente equivalentes com que uma empresa se depara, mais eficaz será sua estratégia de rede (HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002).

Com relação à autonomia estrutural, o conceito é entendido no nível do ator e refere-se à sua capacidade de intermediar a relação entre outros dois atores. Esses conceitos - autonomia e equivalência estrutural - têm estreita relação com os conceitos de laços não redundantes e buracos estruturais⁹ (*non-redundants ties* e *structural holes*) proposto por Burt (1992), pois um ator com maior autonomia e menor equivalência estrutural pode conectar dois outros atores, transpondo buracos estruturais. Para Burt (2004) atores próximos de buracos estruturais podem ter boas ideias, pois as informações e opiniões dos demais atores na rede tendem a ser homogêneas, portanto, pessoas que se posicionam entre grupos dispõem de

⁹ *Structural holes* e *non redundants ties*, respectivamente, nos originais.

outras alternativas de se comportar, de pensar e de obter novas ideias. Laços não redundantes, para o autor, são aqueles que ocorrem com atores que não estão conectados aos demais (BURT, 1992). Dessa forma, membros de uma rede que têm contatos com membros de outras redes são passíveis de desenvolver laços não redundantes. Esses laços, para o autor, são valiosos por fornecerem informações e oportunidades. Além disso, obtêm um fluxo de ativos e informações além de *status* (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001)

Diferentemente dos outros três conceitos, que olham para a posição do ator ou para pares de atores (posição estrutural), a densidade procura analisar a rede como um todo. Sua medida é o número total de laços presentes em relação ao número potencial que ocorreria se toda unidade da rede fosse conectada com toda outra unidade (BURT, 2000). Se um laço de determinado ator está conectado com todos os outros laços do mesmo indivíduo julga-se a rede como sendo de alta densidade. Do contrário, quando apresenta um menor número de conexões entre os membros, considera-se a rede como sendo de baixa densidade (COLEMAN, 1988, 1994, GRANOVETTER, 1992, BURT, 2000; KILDUFF; TSAI, 2008, KRACKHARDT, 1992).

Numa rede mais densa, o indivíduo pode absorver determinados princípios de comportamento, o que influenciaria sua ação econômica. Pode ainda ser afetado pelas informações disponíveis no grupo e que circulam rapidamente, já que, numa rede mais densa, todos se conhecem. Numa rede com essas características, é mais provável que os atores estejam dispostos a trocar informações e recursos em função da confiança e do suporte que há entre eles (COLEMAN, 1988, 1994), além de facilitar o fluxo de informação e sua rapidez, por causa das interconexões entre os atores (BURT, 2000). Redes mais densas podem, ainda, evitar comportamentos oportunistas, pois a ameaça de sanções efetivas a essas ações é mais provável e mais eficaz (GRANOVETTER, 1985, BURT, 2000). Assim, redes densas funcionam como sistemas fechados, em que confiança, normas, obrigações e padrões de comportamento comuns se desenvolvem mais facilmente. Granovetter (1992) sugere que uma alta densidade de rede teria um maior efeito no comportamento econômico dos atores e nos resultados das firmas.

Por outro lado, as informações que circulam em redes mais densas podem ser redundantes (BURT, 1992, 2001). O fato de funcionar como um sistema fechado, em que todos se conhecem, leva os atores a não ficarem expostos a novas informações e

oportunidades. Dessa forma, argumenta-se que redes esparsas, menos densas, são mais vantajosas para os atores, pois podem oferecer informações não redundantes e novas oportunidades (BURT, 1992).

A principal diferença entre as abordagens das vantagens de redes densas e esparsas é que Coleman (1988, 1994) olha para dentro da rede, enquanto Burt (1992) olha para fora da rede (ADLER; KWON, 2002). Densidade refere-se a determinado grupo de organizações ou grupos dentro de uma organização, enquanto buracos estruturais estão relacionados a ligações entre grupos. Entretanto, tanto redes mais densas como esparsas podem oferecer benefícios (ADLER; KWON, 2002). Como será apresentado a seguir, ambas as abordagens encontram validade empírica.

Ainda em relação aos buracos estruturais, há outro debate que diz respeito à força do laço, para qual situação, ou em que tipo de análise a força do laço deve ser utilizada. Para Granovetter (1973, 1983), os laços fracos são utilizados pelos atores para conectar pessoas em outras redes. Dessa forma, eles têm uma dimensão estrutural e não relacional (MCVELY; ZAHEER, 1999, MOLINA-MORALES, 2005). Isto pelo fato de que a força do laço fraco reside na sua capacidade de conectar os atores a outras redes, não redundantes.

Assim, há uma relação entre os laços fracos de Granovetter (1973, 1983) e os buracos estruturais de Burt (1992). Burt (1992, 2000) propõe que a questão da força dos laços não está ligada a um *continuum* fraco x forte, mas aos buracos estruturais que ele transpõe, ou seja, às ligações a outras redes ou atores que ele proporciona. Alguns autores argumentam que não há contradição entre as propostas de Burt e Granovetter, pois os laços fracos estão relacionados à imersão estrutural, já que conectam atores a outras redes e os laços fortes estão relacionados à imersão relacional (MCVELY; ZAHEER, 1999, ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000, MOLINA-MORALES, 2005). Assim, o que provoca, para Burt (1992), o acesso a novas informações, não redundantes, e oportunidades, não é a força do laço, mas a não redundância do contato e o buraco estrutural que ele transpõe.

Essas características da rede (densidade) e da posição do ator na rede (centralidade e autonomia estrutural), considerada também em relação aos demais atores (equivalência estrutural) podem oferecer constrangimentos e oportunidades às firmas (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Os resultados dos estudos que analisam a densidade das redes (imersão

estrutural), ao associarem essas características a desempenho, por exemplo, são ambíguos. Eles indicam que, tanto as redes densas como as redes mais esparsas, que têm laços fracos, ou de ligações (*bridging ties*), são benéficos para as firmas, como também indicam que laços de ponte e buracos estruturais não trazem benefícios.

Reagans e Zuckerman (2001), por exemplo, testaram o que chamaram de visão pessimista, redes densas, e visão otimista, redes heterogêneas, com laços não redundantes, de ponte e buracos estruturais, em equipes corporativas de P&D. Os resultados encontrados vão ao encontro do que é proposto por Adler e Kwon (2002), ou seja, a densidade, *dentro* do grupo, e os buracos estruturais, *entre* grupos, podem ser ambos vantajosos para a produtividade das equipes. Dessa forma, afirmam que as propostas de James Coleman e Ronald Burt não são conflitantes, pois “[...] o processo social capturado pelas duas visões é distinto” (ADLER; KWON, 2002, p. 504).

Por obter resultados semelhantes a esses, Tiwana (2008) também considera que as visões de Ronald Burt e James Coleman são complementares. Para o autor, os laços de ponte são importantes por possibilitar a obtenção de novas ideias e conhecimento, enquanto os laços fortes são importantes para integrar esses conhecimentos no interior das equipes dos projetos analisadas. Para o autor, essa composição dos laços pode ser vista como a configuração ideal de laços. Ainda nesse sentido, a pesquisa de Hansen (1999) indica que os laços fracos são úteis para acessar conhecimentos codificados, explícitos, enquanto os laços fortes são úteis para transferência de conhecimento tácito, complexo, entre as unidades da empresa. Os laços fracos facilitam pesquisa, e laços fortes provêm conduítes para transferência e troca de conhecimento e ideias complexos. Reagans e McEvily (2003) também encontraram resultados semelhantes em sua pesquisa sobre transferência de conhecimento. Há ainda resultados que indicam que laços fortes e redes esparsas são também benéficos para os atores (MCFADYEN; SEMADENI; CANNELLA, 2009).

As pesquisas que associam densidade das redes com desempenho têm visto, também, que laços multiplex, múltiplos contatos, são mais vantajosos (HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002; BAUM; VAN LIERE; ROWLEY, 2006). Sugere-se que, em ambientes dinâmicos laços multiplex são importantes para aprendizagem em rede e que a importância dos laços fracos é que eles evitam redes densas e ineficientes (HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002). Empresas que combinam redes mais densas e laços de ponte superam em desempenho as empresas que

procuram enfatizar somente laços de ponte ou estão em redes mais densas (BAUM; VAN LIERE; ROWLEY, 2006, MAURER; EBERS, 2006). Contudo, não há como prever com antecedência que a rede gerará retornos para a firma, pois, ao longo do tempo, determinado laço poderá gerar informações que eram desconhecidas no estágio inicial (HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002).

Diferentemente desses trabalhos, Walker, Kogut e Shan (1997) afirmaram que o crescimento das firmas é significativamente influenciado pelo desenvolvimento e manutenção de laços coesos e imersos, pois os relacionamentos são baseados em dependência mútua, que previne uma firma de controlar a outra. Os dados da pesquisa de Ahuja (2000) indicam, também, que não há suporte para a proposição de Burt, pois ter buracos estruturais reduz a produção de inovação. Também Rowley; Behrens e Krackhardt (2000) e Zaheer e Bell (2005) não encontraram relação significativa entre densidade e desempenho. Esses autores constataram apenas que as firmas que transpõem buracos estruturais têm desempenho melhor que as demais. Já McEvily e Zaheer (1999) concluíram que não redundância entre os contatos está relacionada com aquisição de capacidades competitivas.

Considerando o sugerido por Powell e Smith-Doerr (1994), que se deve analisar não só a estrutura da rede e dos laços, mas também o conteúdo desses laços, conteúdo entendido como recursos materiais (ativos) e imateriais (amizade, por exemplo), alguns autores argumentam que os laços podem diferir, com alguns sendo mais importantes que outros, em função exatamente desse conteúdo (MCEVILY; MARCUS, 2005). Desse modo, sugere-se que as firmas devem analisar as vantagens e desvantagens de cada laço que elas estabelecem (HITE, 2003).

Há ainda uma linha de argumentação que procura investigar a relação entre imersão relacional e estrutural¹⁰. Argumenta-se que a força do laço e a estrutura dos relacionamentos são correlacionadas, apesar de serem conceitualmente distintas. Devido a essa correlação torna-se difícil determinar se é a força do laço ou a densidade da rede que tem impacto no comportamento dos atores e nos resultados (REAGANS; MCEVILY, 2003). Assim, argumenta-se, por exemplo, que se as firmas formarão alianças com laços fracos ou fortes

¹⁰ Uma discussão dos níveis de análise em imersão, em que se considera, também, o ambiente mais amplo, encontra-se na próxima seção.

depende de sua posição na rede. Sugere-se, ainda, que a intensidade dos relacionamentos indica se a rede é densa ou esparsa (ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000).

Especificamente em relação à evolução das redes de relacionamentos, alega-se que essa análise conjunta das díades e da rede permite avaliar o impacto que as mudanças nas díades provocam nas mudanças da rede (HITE; HESTERLY, 2001). Gulati e Gargiulo (1999) também argumentam que a formação e mudanças de redes mais amplas (imersão estrutural) são provenientes da formação de alianças, no nível diádico. Desse modo, a estrutura social molda as decisões organizacionais acerca de com quem formar alianças que, por sua vez, produzem essa estrutura social (HITE, 2008, GULATI, 1998).

Simsek, Lubatkin e Floyd (2003) utilizam a imersão estrutural e relacional para apresentar proposições sobre o comportamento empreendedor das firmas. Partindo da densidade da rede como ilustração da imersão estrutural, propõem que “[...] imersão estrutural está positivamente relacionada com imersão relacional, de tal forma que aumentando a densidade da rede, aumentará o nível de reciprocidade institucionalizada na rede”. (SIMSEK; LUBATKIN; FLOYD, 2003, p. 433, tradução do autor desta tese). Essa proposição parece ter semelhança com as de Gulati (1998) e Gulati e Gargiulo (1999), ou seja, parece haver um processo recursivo de formação de laços e de redes, com a imersão relacional influenciando a imersão estrutural e vice-versa. Assim, mudança, evolução e construção de uma rede inclui, necessariamente, a evolução simultânea de relações diádicas (HITE; HESTERLY, 2001).

Tendo em consideração alguns resultados ambíguos que foram apresentados, parecem ser ainda procedentes as afirmações de Nohria (1992a), Powell (1996) e Miller (1996) de que é necessário investigar sob quais circunstâncias, em que medida e de que forma os laços e as redes interorganizacionais têm influência sobre os resultados organizacionais. Ahuja (2000), por exemplo, afirma que o contexto estudado e seus efeitos são contingentes de muitos fatores. Para o autor, a natureza e o conteúdo dos laços e a amplitude da rede em que os laços estão inseridos podem influenciar o valor do laço. Dessa forma, o desenvolvimento de laços, se fortes ou fracos e, conseqüentemente, de redes mais ou menos densas, depende das circunstâncias, do setor de atividade e dos objetivos organizacionais (CHANG, [200-], ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000, MARCHINGTON, VINCENT, 2004).

Há ainda que considerar que a imersão social normalmente é a variável independente (MILLER, 1996, p. 288), não explicando quais “[...] são os fatores inerentes à organização,

seu ambiente, ou o relacionamento entre os dois, que ajuda a explicar o nível de imersão“. Nessa direção, Chang ([200-]) ainda sugere que devemos estudar sob quais condições ou situações fatores sociais têm efeito positivo ou negativo para as organizações, em diferentes arranjos e, não apenas, como fatores sociais são benéficos para as organizações.

2.2 Imersão institucional

O conceito de imersão institucional tem sua origem nos trabalhos da teoria institucional (novo institucionalismo), que, por sua vez, se origina, principalmente, de acordo com Powell e Dimaggio (1991), nos trabalhos de Selznick (1971) e Meyer e Rowan (1977). De acordo com a teoria institucional, as organizações obtêm legitimidade, *status* e recursos por meio de suas ligações com instituições (MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT; MEYER, 1991), na medida em que operam de acordo com normas e expectativas do ambiente.

Argumenta-se, assim, que organizações estão imersas num amplo sistema de relações (SCOTT; MEYER, 1991) e que, quando uma organização estabelece laços com instituições sociais bem estabelecidas, ela obtém algumas recompensas, tais como recursos, legitimidade e estabilidade (SCOTT; MEYER, 1991, DIMAGGIO; POWELL, 1983). Por outro lado, ela também está sujeita a normas e regras de conduta que podem constranger suas ações (DIMAGGIO; POWELL, 1983, SCOTT, 1995). Além disso, em função das incertezas do ambiente, independentemente das forças normativas ou reguladoras, as organizações estão sujeitas também a pressões para comportamentos similares (isomorfismo mimético), encorajados por modelos que são difundidos pelo ambiente, tais como funcionários, consultores organizacionais e associações setoriais ou profissionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983, SCOTT, 1995).

O termo imersão institucional aparece primeiramente nos trabalhos de Baum e Oliver (1992). Num artigo anterior, de 1991, os autores utilizam apenas o conceito de ligações institucionais para argumentar sobre a mortalidade e sobrevivência de organizações que possuem vínculos com instituições governamentais ou da comunidade. Nesse trabalho fica evidenciado que as ligações de centros de cuidados à saúde com agências governamentais e comunitárias têm papel significativo no sentido de reduzir a mortalidade daquelas organizações. Além disso, aumenta a possibilidade de sobrevivência em comparação com as organizações que não têm ligações institucionais. Isso pelo fato de que, conforme preconiza a

teoria institucional, ao se ligar a instituições, os centros obtêm legitimação, suporte social e recursos (MEYER; ROWAN, 1977, DIMAGGIO; POWELL, 1983). As ligações analisadas pelos autores foram definidas em função do papel regulador das agências governamentais e agências comunitárias que têm legitimação inquestionável (BAUM; OLIVER, 1991).

No estudo dos autores de 1992, utilizando os mesmos dados do trabalho de 1991, o conceito de imersão institucional fica bastante explícito. Para os autores, imersão institucional “[...] refere-se às interconexões entre a população [centros de cuidado à saúde] e seu ambiente institucional” (BAUM; OLIVER, 1992, p. 540, tradução e observação do autor deste trabalho). Os autores operacionalizaram o conceito por meio da densidade relacional, ou seja, as ligações da população analisada com instituições governamentais e comunitárias. Os resultados são semelhantes aos do estudo anterior, indicando que as ligações com aquelas instituições, ao oferecerem recursos e legitimação, aumentam a possibilidade de sobrevivência dos centros de saúde. Para os autores a imersão institucional pode ajudar a explicar o processo de legitimação.

Os trabalhos seminais de Baum e Oliver (1991, 1992) acabaram por abrir uma avenida para outros pesquisadores. Antes, entretanto, Oliver (1996) avançou na abordagem da imersão institucional, ao publicar um artigo teórico em que explicita ainda mais claramente sua conceitualização. Baseado em Granovetter (1985, 1992) e Reddy e Rao (1990), Oliver (1996, p. 167) definiu imersão institucional como o “[...] alojamento da atividade econômica no ambiente institucional, que por sua vez se refere ao contexto normativo e social que cerca as firmas e os mercados”. De Granovetter (1985, 1992) a autora utilizou a proposição de que a ação econômica está imersa na estrutura das relações sociais e, de Reddy e Rao (1990), o conceito de que as crenças e entendimentos tomados como certos (*take for granted*), que provêm do estado, das profissões e de associações comerciais, que levam as firmas a incorporar comportamentos e imitar receitas de sucesso. Assim, a autora afirma que o conceito de imersão institucional é um construto no nível da firma, que define o padrão de influência entre firmas e seu contexto institucional, que inclui governo, grupos de interesse, opinião pública e redes profissionais (OLIVER, 1996).

Essa argumentação da imersão institucional acabou por levar pesquisadores a desenvolverem modelos e pesquisas que abordam os diversos níveis de imersão, em conjunto, pois se reconhece que os vários níveis de imersão têm impacto na atividade econômica. Esse

argumento procura superar a análise dos relacionamentos apenas pelos aspectos relacionais ou estruturais (GRANOVETTER, 1985, 1992), introduzindo o contexto institucional no qual os relacionamentos ocorrem (JOHANNISSON; RAMÍREZ-PASILLAS; KARLSSON 2002). Dessa forma, inserem-se os relacionamentos diádicos, ou da rede, no contexto institucional. Oliver (1996) não negligencia os relacionamentos entre as firmas, mas não chega a ser específica na inserção desses relacionamentos no ambiente institucional, até porque suas pesquisas se relacionam à imersão institucional, não considerando todos os aspectos (níveis) de imersão.

Johannisson; Ramírez-Pasillas; Karlsson (2002) apresentam um modelo em que três níveis de imersão são analisados. Por exemplo, quando a relação de determinada firma ocorre com outras empresas, os autores consideram-na como sendo imersão de primeira ordem. As relações com instituições econômicas (associações comerciais, por exemplo) são qualificadas como de segunda ordem. A imersão de terceira ordem é estabelecida a partir dos relacionamentos indiretos das firmas, por meio de seus representantes, com associações sociais (clubes, igrejas etc.). Há ainda o que os autores chamam de imersão de quarta ordem. Esse nível de imersão refere-se à cultura local, que influencia os padrões de relacionamento entre firmas e entre firmas e associações. Os autores reconhecem, assim, que, além dos relacionamentos com as demais firmas, ligações com associações econômicas e sociais são importantes, pois oferecem recursos e legitimação.

Halinen e Törnroos (1998) que, em alguma medida, contribuem para o modelo apresentado acima, também reconhecem a existência de diversos níveis de imersão. Esses autores não são tão específicos em relação às instituições, mas afirmam que a imersão deve ser considerada tanto no nível dos atores individuais (firma-firma), quanto no contexto mais amplo. Esse contexto é a rede macro (*macronet*) que pode ser constituída no âmbito nacional e/ou institucional, em que atores não econômicos (clubes, associações etc.) exercem forte influência sobre as atividades das firmas.

Para analisar a formação de parcerias entre firmas, Hagedoorn (2006) também afirma a necessidade de se entender a imersão em diversos níveis. Para o autor, há, também, três níveis de imersão: 1. ambiental, 2. interorganizacional e 3. diádico. A imersão ambiental consiste do contexto nacional e internacional em que as parcerias são realizadas. Nesse caso, nível macro, relaciona-se às diferenças entre países que influenciam a possibilidade de

formação de parcerias, num contexto internacional. O segundo nível, meso, interorganizacional, diz respeito às relações entre as firmas no nível do setor, em que há a criação de redes por parcerias entre as firmas. Para o autor, essa distinção entre esses níveis macro e meso é importante para se evitar uma conceitualização ampla de contexto ou constrangimento para o comportamento das firmas. Finalmente, o terceiro nível, diádico, refere-se aos laços repetidos entre pares de empresas. Para o autor, a maioria dos trabalhos considera apenas o nível diádico, e que há poucos trabalhos empíricos que estudam a interação entre os diferentes níveis de imersão. Essa visão é compartilhada também por Lee (2004) e por Marchington e Vincent (2004), que afirmam que há um limitado reconhecimento do papel das instituições em moldar preferências. Assim, o autor propõe que é necessária uma combinação dos três níveis, que afetam a formação de parcerias entre as firmas.

Marchington e Vincent (2004) também asseveram que é necessário incluir diversos níveis de análise para se entender relações de colaboração e confiança. Propõem que os relacionamentos devem ser analisados considerando os níveis pessoal, organizacional e institucional nos quais as relações interorganizacionais estão imersas. Com relação ao nível institucional, ressaltam a importância das associações comerciais e profissionais e, no caso do estudo dos autores, órgãos de controle de qualidade e saúde e segurança, em estabelecer normas e padrões de comportamento, além de oferecer suporte e contatos com representantes de outras firmas.

Ainda quanto aos aspectos teóricos dos diversos níveis de imersão, Weigl et al. (2008), tendo a Rússia como contexto de análise, associam os ambientes institucionais à força dos laços mantidos pelas firmas e o grau de formalização e padronização das relações interorganizacionais. Para os autores, quanto maior a estabilidade do sistema político e o desenvolvimento percebido do sistema social, da abertura para o mercado de produtos e de trabalho e do mercado de capitais, mais fracos serão os laços mantidos pelas firmas. Além disso, os autores argumentam que a estabilidade política e o desenvolvimento percebido das instituições provocam um alto grau de formalização das relações interorganizacionais e um baixo grau de padronização de recursos (informática, por exemplo), diminuindo, também, o nível de frequência, intensidade dos contatos e reciprocidade entre as firmas. No entanto, Marchington e Vincent (2004) afirmam que, quando há fortes pressões institucionais que promovem obrigações entre as firmas, é mais provável que as relações tendam a ser revestidas de confiança e obrigações entre os atores envolvidos. Contudo, as organizações podem

desenvolver vários tipos de relacionamentos, independentemente das pressões institucionais, pois os demais níveis (interorganizacionais e pessoais), podem influenciar o tipo de relação a ser desenvolvido, dependendo das circunstâncias de cada caso particular. Assim, o impacto do ambiente institucional nos relacionamentos entre firmas depende, também, dos demais níveis de análise (MARCHINGTON; VINCENT, 2004). Recorde-se que os níveis propostos pelos diversos autores não devem ser entendidos de maneira linear, pois há uma interação entre eles (GIDDENS, 2003).

Essas considerações podem ser ilustradas na Figura 1.

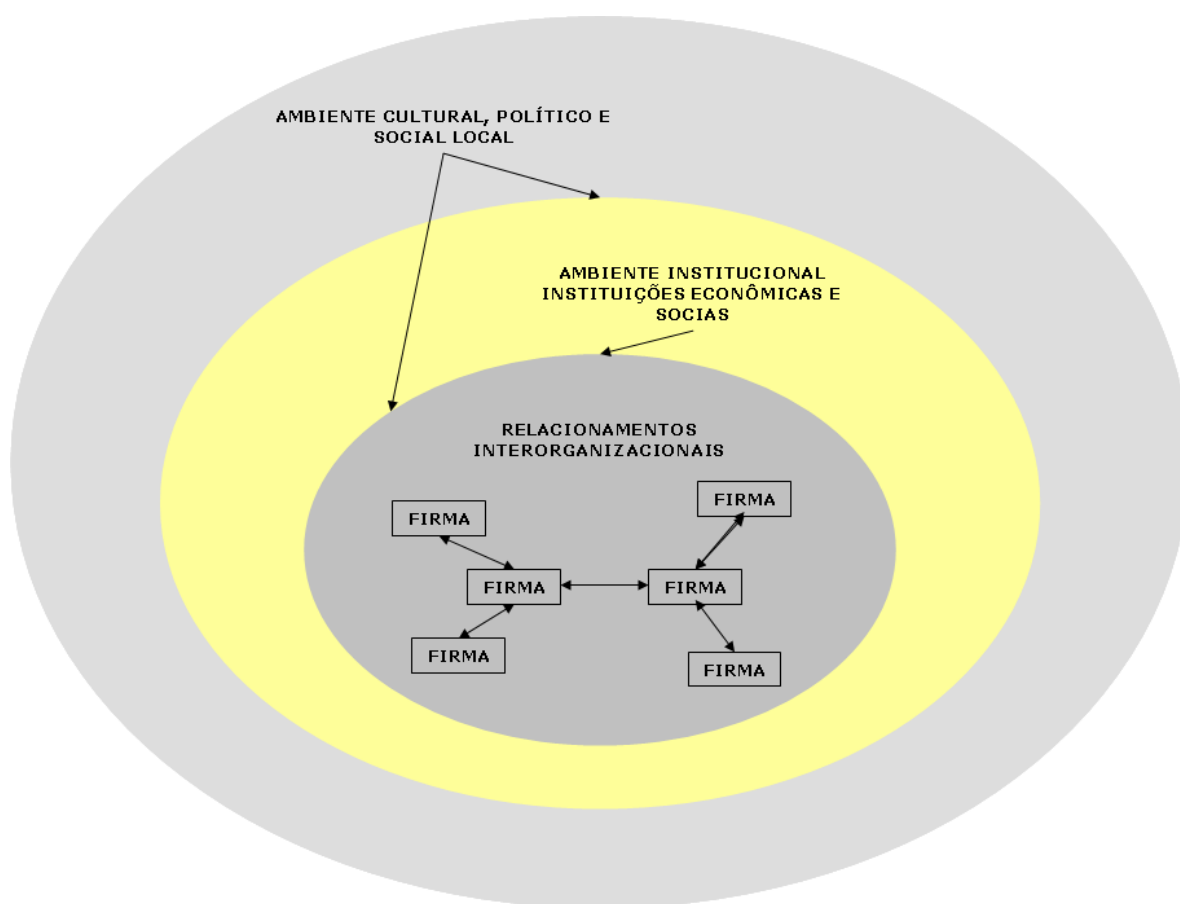


Figura 1 – Vários níveis de imersão

Fonte: Elaborada pelo autor da tese, baseada em Johannison, Ramírez-Pasillas e Karlsson (2002), Marchington e Vincent (2004) e Halinen e Törnroos (1998).

Com relação à operacionalização da imersão institucional, tem sido sugerido que as evidências da imersão podem ser encontradas nas normas sociais e de negócios que guiam o comportamento econômico, nos relacionamentos das firmas com associações comerciais, clubes de negócio, com amigos e laços sociais que reduzem comportamento oportunista

(OLIVER, 1996). Além disso, o grau de conexão das firmas com o ambiente institucional pode ser medido olhando-se para o ativo envolvimento das firmas em associações e no cumprimento de normas e regras governamentais (OLIVER, 1996).

Tendo em consideração essa sugestão, os trabalhos que serão discutidos a seguir utilizaram as ligações com instituições, principalmente associações industriais e comerciais, institutos de pesquisa e órgãos governamentais para evidenciar a imersão institucional. Todos os trabalhos analisados, em maior ou menor grau, associam positivamente imersão institucional com as variáveis dependentes analisadas (desempenho, inovação etc.). Ressalte-se que alguns trabalhos não mencionam especificamente o conceito de imersão institucional, mas analisam as ligações com instituições, sendo que a maioria parte das proposições de Oliver (1996, 1997) e de Baum e Oliver (1991, 1992). Os trabalhos investigam as ligações entre as firmas e as associações e se participam em associações para obter recursos, além de investigar aspectos relativos ao cumprimento de normas, quando é o caso do setor ser regulamentado. Normalmente as pesquisas associam essas ligações principalmente a desempenho, aquisição de capacidades e inovação.

A própria Oliver (1997) investigou os relacionamentos de empresas de construção civil com o ambiente institucional e de tarefa (SCOTT; MEYER, 1991). Nesse estudo a autora avaliou a qualidade do relacionamento com o ambiente institucional das firmas por meio da avaliação da associação comercial do setor, inquirindo os respondentes sobre a eficácia da associação em fazer contatos de negócios e em representar seus associados. Além disso, investigou as relações com agências governamentais que supervisionam a construção de residências. A autora encontrou fraca relação entre a qualidade dos relacionamentos institucionais e o desempenho das firmas e forte relação entre ambiente de tarefa e desempenho. Entretanto, a lucratividade é mais bem explicada pelas relações institucionais do que pelas relações com o ambiente de tarefa, no caso de ambientes institucionais altamente regulados. E ainda, em ambientes em que há escassez de recursos, o ambiente de tarefa explica melhor a lucratividade. A autora conclui que as firmas que desenvolvem relacionamentos de qualidade com atores-chave dos ambientes institucionais e de tarefa têm desempenho superior em relação às firmas que não estabeleceram relações de qualidade.

Já, o trabalho de Johanninson, Ramírez-Pasillas e Karlsson (2002) operacionalizou a imersão institucional considerando os três níveis de imersão. Os autores procuraram

investigar junto aos proprietários-gerentes sua participação em associações comerciais (imersão de segunda ordem) e sociais (imersão de terceira ordem) e seu relacionamento com as demais firmas da localidade (imersão de primeira ordem). Foi elaborada e analisada, ainda, por meio de matrizes de relacionamentos, a densidade das redes dos proprietários. Os achados dos autores indicam que as redes identificadas, nos três níveis, são densas, e que isso constrói uma capacidade de absorção de novas tecnologias para as firmas locais, tendo impacto nas capacidades competitivas das firmas.

Também Baum, Calabrese e Silverman (2000) pesquisaram as ligações das firmas com diversos atores. Investigaram as ligações horizontais de empresas de biotecnologia, com competidores potenciais, e ligações verticais a jusante, com empresas farmacêuticas, químicas e de *marketing*, e a montante¹¹, universidades, institutos de pesquisa, laboratórios governamentais, hospitais e associações industriais. Os resultados indicam que desempenho, medido como crescimento das vendas, crescimento do número de funcionários e valores despendidos com pesquisa e desenvolvimento são mais bem explicados pelas ligações verticais, a jusante e a montante. De outro lado, não há relação entre alianças com competidores potenciais e desempenho, mas há relação com inovação, medida pelo lançamento de patentes. Para os autores, empresas iniciantes podem melhorar seu desempenho estabelecendo alianças e configurando-as de maneira eficiente, não redundante, e obter fontes diversas de informação e capacidades.

Schmitz (2000) encontrou resultados semelhantes. Analisando *clusters* localizados na Ásia e na América Latina, o autor pesquisou cooperação vertical (com fornecedores e clientes) e horizontal (concorrentes e associações setoriais). Em três *clusters* o autor identificou relação positiva e significativa entre cooperação por meio de associações setoriais e cooperação com fornecedores com desempenho. Mas há mais relação significativa entre cooperação vertical (fornecedores) e desempenho do que horizontal (concorrentes e associações setoriais). Como são clusters que operam globalmente, segundo os autores, a cadeia de valor é toda exigida em competição global, o que faz a cooperação com fornecedores e subcontratados selecionados ter um impacto maior no desempenho.

¹¹ As expressões a jusante e a montante normalmente são utilizados para designar a direção do fluxo de produtos e insumos, ou da cadeia de suprimentos. A jusante significa, normalmente, as atividades em direção à comercialização (distribuidores, lojas de varejo etc.). A montante designa as atividades de compra de insumos e de pesquisa, por exemplo, que antecede a comercialização.

Vale observar as similaridades entre esses dois casos. O impacto sobre desempenho é maior com os laços institucionais – associações setoriais, institutos de pesquisa – do que com concorrentes. Ressalte-se que os *clusters* pesquisados no trabalho de Schmitz (2000) são de setores tradicionais (três de calçados e um de instrumentos cirúrgicos). Parece que a cooperação com competidores no setor de biotecnologia ocorre em função da busca de conhecimento, já que, nesse caso, essa cooperação tem impacto maior no lançamento de patentes (POWELL; BRANTLEY, 1992, POWELL, 1998).

No setor de prestação de serviços financeiros (fundos mútuos/de investimentos), Bell e Zaheer (2007) e Bell (2005) investigaram a relação entre laços institucionais e transferência de conhecimento e inovação e desempenho, respectivamente. A pesquisa foi realizada com 77 empresas do setor, no Canadá, associadas ao Instituto Canadense de Fundos de Investimento e a diversos comitês do Instituto. No primeiro trabalho, além dos laços institucionais, analisaram-se os laços com amigos, com outras organizações e a distância geográfica entre as firmas. O resultado a ressaltar é que há transmissão de conhecimento entre as firmas, via laços institucionais, principalmente quando as firmas são próximas. Por outro lado, os laços de amizade afetam desempenho só quando as empresas são geograficamente dispersas. Com relação a laços organizacionais, os autores não encontraram relação desses laços com transmissão de conhecimento. Para os autores, esses resultados parecem apontar o fato de que diferentes laços são afetados pela localização geográfica.

Já, no segundo estudo, de Bell (2005), o autor avaliou a localização das firmas, dentro ou fora do *cluster*, as ligações informais entre gerentes, relativas à amizade e obtenção de informação e conselhos, e sua centralidade na rede e, finalmente, a centralidade das firmas e seus gestores na rede institucional. Os resultados mostram que as firmas localizadas dentro do *cluster* são mais inovadoras que as que estão fora do *cluster*. Além disso, a centralidade dos gestores na rede informal também afeta o desempenho positivamente. No entanto, a centralidade na rede institucional não apresentou relação com desempenho.

As similaridades entre os trabalhos demonstram a importância da proximidade geográfica para o desempenho (BELL; ZAHEER, 2007) e para inovação (BELL, 2005) e a existência de redes informais entre gerentes, além da centralidade, no caso do segundo estudo, com impacto no desempenho. Ressalte-se que nesses dois trabalhos os autores analisaram vários níveis de relacionamentos – instituições, organizacionais – concorrentes – e laços

pessoais com as firmas. Afirmam a importância de estudar múltiplos níveis simultaneamente, conforme discutido anteriormente.

A importância dos laços institucionais, conforme apresentado acima, também foi estudada por Lee (2004) para a formação de alianças entre empresas. A pergunta do autor é como a imersão institucional proporciona benefícios para que as empresas formem alianças. Segundo o autor, os estudos de imersão têm dado pouca atenção às configurações institucionais mais amplas e como atividades de aliança são constrangidas na sua operação. Lee (2004) operacionalizou imersão institucional realizando várias medidas de redes entre empresas privadas e agências estatais, verificando o número de ligações de capital das empresas privadas que são realizadas por empresas estatais. Além disso, analisou se os membros dos conselhos das empresas são das agências estatais e, de outro lado, o número de membros de empresas privadas que são do conselho de empresas estatais. Os resultados indicam que a imersão institucional traz benefícios para as empresas formarem alianças. Para o autor a imersão institucional pode ser considerada um tipo de recurso de rede, que aumenta a visibilidade e a legitimidade das empresas, permitindo que as empresas possam atrair mais parceiros e abrindo oportunidades de ampliação mais segura do escopo operacional das firmas. O autor conclui afirmando que a articulação institucional se tornou um critério importante por meio do qual os agentes buscam parceiros confiáveis.

Num outro contexto, um trabalho que também apresenta relevância para explicar a imersão institucional é o desenvolvido por McEvily e Zaheer (1999). Os autores pesquisaram pequenas empresas de produção sob encomenda, localizadas em dois estados e várias regiões americanas. As instituições regionais desse estudo são os centros de extensão industrial que são afiliados ao sistema nacional de extensão. Esses centros oferecem apoio às indústrias. Esses serviços estão disponíveis a todas as empresas das diversas regiões onde estão instalados. Os respondentes foram inquiridos sobre a obtenção de serviços desses centros e sobre a participação em grupos de usuários ou redes organizadas pelos centros. Já as capacidades competitivas foram divididas em três: capacidade de gestão, capacidade de análise do ambiente (clientes e concorrentes, basicamente) e capacidade de prevenção de poluição. A hipótese de que a participação naquelas instituições regionais está relacionada com capacidades competitivas teve um largo suporte.

Há ainda um último trabalho que encontrou ligação positiva entre participação em instituições e desempenho inovador. Diferentemente dos trabalhos anteriores, os autores não analisaram ligações com associações setoriais, industriais e/ou comerciais, apenas com institutos de pesquisa. Não há menção à imersão institucional, especificamente. Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2009) estudaram o *cluster* de cerâmica espanhol. A variável desempenho inovador foi operacionalizada considerando-se a sofisticação do negócio, entendida como resultado das atividades de *marketing*, *design* e processos comerciais e a própria percepção dos respondentes sobre capacidade de inovação. Já as ligações com instituições foi medida pelo uso do Instituto Tecnológico de Cerâmica para obtenção de informação, certificação de produtos, consultoria e pesquisa. Também nesse trabalho, os resultados confirmaram a hipótese de que a participação em instituições apresenta relação com capacidades.

Tendo discutido os principais estudos em imersão institucional e seus resultados, no Quadro 1 apresentam-se as variáveis utilizadas e a operacionalização da imersão institucional.

AUTORES	VARIÁVEIS	CONTEXTO/SETOR/EMPRESAS	OPERACIONALIZAÇÃO DE IMERSÃO
BAUM; OLIVER (1991)	Sobrevivência	Centros de Saúde	Participação em agências governamentais e comunitárias
BAUM; OLIVER (1992)	Sobrevivência/mortalidade	Centros de Saúde	Participação em agências governamentais e comunitárias
OLIVER (1997)	Desempenho	Construção Civil	Participação em associação do setor
MCEVILY; ZAHEER (1999)	Aquisição capacidades	Pequenas indústrias de produção sob encomenda – <i>cluster</i>	Participação agência governamental de fomento
BAUM; CALABRESE; SILVERMAN (2000)	Desempenho	Biotecnologia	Participação/relação com universidades, institutos de pesquisas e associações setoriais
SCHMITZ (2000)	Desempenho	Quatro <i>clusters</i> - Brasil, México, Paquistão e Índia	Participação em associações setoriais
JOHANNISSON; RAMÍREZ-PASILLAS; KARLSSON (2002)	Capacidades competitivas	29 firmas, 20 associações econômicas e 49 associações sociais de uma localidade	Participação em associações econômicas e sociais
BELL (2005)	Inovação, desempenho	Fundos de Investimento	Participação em associações setoriais
BELL; ZAHEER (2007)	Transferência de conhecimento	Fundos de Investimento	Participação em associações setoriais
LEE (2004)	Formação alianças	Vários setores	Redes entre empresas privadas e agências estatais

Quadro 1 – Imersão institucional – Artigos analisados

Fonte – Elaborado pelo autor da tese

Os resultados da imersão institucional, conforme mostrado nos trabalhos, apontam para sua influência nas variáveis contempladas principalmente desempenho, inovação e aquisição de capacidades. Como se percebe pela apresentação dos trabalhos, esse tipo de imersão é operacionalizado considerando as ligações das firmas, por meio de seus representantes, com institutos de pesquisa e associações setoriais, principalmente, seguindo sugestão de Oliver (1996). Buscaram, assim, evidenciar a influência das instituições na obtenção de recursos e legitimação (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Nessa apresentação anterior, atém-se a discutir as evidências, as variáveis analisadas e a operacionalização da imersão institucional. Entretanto, outros aspectos não abordados nos trabalhos apresentados devem ser esclarecidos para que se tenha um quadro mais amplo dos efeitos desse tipo de imersão.

Argumenta-se que a participação das firmas em instituições não econômicas, além da obtenção, pelas firmas, dos serviços e recursos diretos que são oferecidos (consultoria, treinamento etc.), pode levá-las a ampliar suas ligações com outros atores, pois essas instituições agem como intermediários (JOHANNINSON; RAMÍREZ-PASILLAS; KARLSSON, 2002, MOLINA-MORALES; LÓPEZ-NAVARRO; GUIA-JULVE, 2002, MCEVILY; ZAHEER, 1999). Essas ligações acabam por nutrir as firmas com novas informações e ideias que são, posteriormente, refinadas, por causa dos contatos entre as firmas associadas. Assim, instituições não só agem como intermediários, mas também como repositório de conhecimento. (MOLINA-MORALES; LÓPEZ-NAVARRO; GUIA-JULVE, 2002, BAUM; OLIVER, 1992). Adicionalmente, as instituições locais proveem às firmas novas informações e podem transpor buracos estruturais por meio de sua estrutura de contatos. Assim, as instituições evitam que as firmas locais estejam em desvantagem por estarem ligadas de maneira redundante às demais firmas do *cluster* (JOHANNINSON; RAMÍREZ-PASILLAS; KARLSSON, 2002, MOLINA-MORALES; LÓPEZ-NAVARRO; GUIA-JULVE, 2002, MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2006). Além disso, como as instituições têm ligações com vários atores locais, firmas e outras instituições, estão expostas a uma variedade de problemas e desafios, podendo disseminar as soluções encontradas para as demais firmas (MOLINA-MORALES; LÓPEZ-NAVARRO; GUIA-JULVE, 2002, MCEVILY; ZAHEER, 1999).

Dessa forma, a imersão institucional, com múltiplos contatos, atravessa buracos estruturais, criando oportunidades para as firmas associadas ou participantes. Assim, não é

criado um aprisionamento (*lock-in*) das firmas, nem uma redução de sua capacidade competitiva (MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2006, MCEVILY; ZAHEER, 1999). Essa argumentação relaciona-se com os resultados ambíguos e a própria proposição teórica a respeito da densidade das redes, conforme visto na seção anterior, que veem vantagens e desvantagens de se estar conectado de maneira redundante a diversos atores. Se, de um lado, os buracos estruturais oferecem mais informações, de outro, uma rede mais coesa pode proporcionar maior confiança e cooperação entre os atores (ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT; 2000, COLEMAN, 1988, 1994, BURT, 2000, 2001, GRABHER, 1993, POUDER; ST. JOHN, 1996).

Tem-se argumentado, também, que os setores de atividades dos *clusters*, ou mesmo de firmas não localizadas em *clusters*, podem provocar variações nas ligações que as firmas apresentam com os demais atores, econômicos e não econômicos (WATTS; WOOD; WARDLE, 2006). É sugerido, por exemplo, que firmas de biotecnologia tem mais ligações, por ser um setor baseado em conhecimento (POWELL; BRANTLEY; 1992, POWELL, 1998). Por outro lado, firmas tradicionais, que não são de base tecnológica, ou baseadas em conhecimento, teriam menos ligações (CHELL; BAYNES, 2000). Entretanto, Madill, Haines e Riding (2004), analisando as ligações de firmas baseadas em tecnologia e firmas tradicionais localizadas em um *cluster* no Canadá, concluíram que as firmas de base tecnológica têm menos ligações no *cluster* do que as firmas tradicionais. Esse resultado parece indicar que outros fatores podem intervir nas características dos relacionamentos com instituições e nos seus resultados. A seguir procura-se explorar alguns deles.

Recordando que a imersão institucional tem sua origem na teoria institucional, uma primeira consideração a ser feita diz respeito ao isomorfismo. Em que pese haver comportamentos que são tomados como certos e que há um amplo processo de imitação entre as firmas (POWELL; DIMAGIO, 1983, SCOTT, 1995), ou que haja alguma regulação, dependendo do setor, tem-se argumentado que o impacto da imersão institucional nas firmas ocorre de maneira diferenciada (HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGOS, 2009, HUNG, 2005).

Apesar de ser sugerido que fatores institucionais necessitam ser considerados como antecedentes do desenvolvimento de capacidades organizacionais (HARDLY; MAVONDO, [200-]), outros fatores também são analisados como intervenientes nesse processo. Por

exemplo, McEvily e Zaheer (1999) afirmam que as firmas não obtêm, da mesma maneira, os recursos disponíveis em aglomerados e que as pesquisas tendem a afirmar que empresas localizadas em *clusters* têm características similares, apresentando também níveis similares de desempenho. Outras pesquisas, contudo, afirmam os autores, indicam diferenças entre as firmas. Portanto, o que leva a isso? As diferenças talvez possam ser explicadas olhando para os atores imersos em diversas redes, incluindo atores que não são de mercado. Assim, as firmas estão imersas de maneira diferenciada, ligando-as a diferentes atores, o que oferece oportunidades e obstáculos distintos, com impacto na aquisição de capacidades (MCEVILY; ZAHEER, 1999, HUNG, 2005). Além disso, apesar de os serviços disponíveis às empresas pelas associações e agências governamentais serem os mesmos para todas as firmas, indistintamente, nem todas utilizam os mesmos no mesmo grau e extensão (MCEVILY; ZAHEER, 1999, HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGOS, 2009).

Além das características de ligações entre os atores, alguns fatores internos às firmas têm sido considerados como importantes para explicar desempenho, aquisição de capacidades e inovação dentre outros. Apesar de Oliver (1996) argumentar que a imersão tem impacto na diferença entre as firmas, diferentemente do que é proposto pelos economistas e pesquisadores de estratégia, que afirmam que a posse de recursos valiosos é que causa a diferença entre as firmas, Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2009), em seu estudo do *cluster* de cerâmica na Espanha, constataram que os recursos internos das firmas explicam, também, o desempenho inovador, pois esses recursos facilitam a absorção dos recursos externos, consoante McEvily e Zaheer (1999). Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2009) afirmam que, no contexto pesquisado, a RBV é robusta para explicar desempenho. Esse achado parece corroborar a proposição das capacidades absorptivas de Cohen e Levinthal (1990), que são as habilidades de a firma assimilar informações e conhecimento externos e utilizá-los internamente. Além disso, os autores testaram a hipótese de que as capacidades relacionais, entendidas como a habilidade de as firmas de se relacionarem com instituições e fornecedores, têm relação com desempenho inovador, havendo uma interação dessas com os recursos internos, hipótese que foi confirmada. Assim, as características das firmas devem ser consideradas e analisadas para se explicar desempenho (ZAHEER; BELL, 2005, WATTS; WOOD; WARDLE, 2006)

Argumenta-se, ainda, que, além das características das firmas, as características sociais dos proprietários das empresas localizadas em *cluster* podem influenciar a absorção de

recursos, a capacidade de relacionamento com os diversos atores locais e, conseqüentemente, a participação nas atividades dos clusters e o grau em que a firma estará imersa (WATTS; WOOD; WARDLE, 2006). Assim, é proposto que o local de nascimento, a idade, o tempo de experiência no setor e o grau de instrução dos proprietários-gerentes podem ter relação com o grau em que os mesmos se envolverão em atividades dentro do *cluster* e no seu nível de participação em instituições locais.

A discussão da participação em instituições e do grau de imersão das firmas em determinado *cluster* suscita, por outro lado, algumas considerações a respeito dos aspectos negativos dessa imersão. Oliver (1996), por exemplo, utiliza o termo custos cognitivos irrecuperáveis (*cognitive sunk costs*) para designar a incapacidade dos proprietários de pensar de uma maneira diferente e inovadora de fazer as coisas. De fato, em redes densas, argumenta-se que a possibilidade de obter informações novas e não redundantes pode ser menor (BURT, 2000, 2001). Isso pode dificultar a capacidade de obter informações e tornar as organizações míopes em relação às opções estratégicas que se apresentam (OLIVER, 1996, HARDLY, MAVONDO, [200-]). Para Oliver (1996), a heterogeneidade entre as firmas pode ser explicada pela variação dos custos cognitivos irrecuperáveis entre firmas e que essa variação é função da resistência institucional à mudança.

A questão da heterogeneidade das firmas é abordada também por McEvily e Zaheer (1999). Para esses autores, a estrutura de relações das firmas dentro do *cluster* pode explicar sua heterogeneidade, pois as firmas mantêm únicos e idiossincráticos padrões de ligações e são expostas, diferencialmente, a novos conhecimentos, ideias e oportunidades. Os autores reconhecem também, concordando com Oliver (1996), que as firmas podem ficar aprisionadas (*lock-in*) no *cluster* se elas não desenvolverem laços que as liguem a atores fora do *cluster*, desenvolvendo redes menos densas. Essas ligações são identificadas como sendo laços de ponte ou laços de ligação (*bridging ties*). Os autores sustentam que essas ligações são fontes de diferenças entre empresas e que as firmas que desenvolvem esse tipo de laço têm e/ou adquirem mais capacidades competitivas, em que pese as instituições agirem como intermediários na obtenção de informações, conforme abordado anteriormente.

Finalmente, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2009) encontraram um efeito negativo das obrigações resultantes do compartilhamento de normas e valores e a criação de inovação. Ou seja, até certo ponto, a confiança entre firmas localizadas em *clusters* exerce um

efeito positivo na inovação, passando, posteriormente, a exercer efeito negativo. Isso ocorre, para os autores, pelo fato de as firmas ficarem aprisionadas em sua rede, inibindo a flexibilidade em desenvolver novos laços (GRABHER, 1993), exercendo um efeito adverso quando há mudanças no ambiente. Esses resultados parecem confirmar as proposições de Pouder e St. John (1996) e St. John e Pouder (2006) de que as vantagens de se estar localizado em um *cluster* pode, ao longo do tempo, limitar a capacidade de inovação das firmas.

Nesta seção apresentou-se os conceitos e estudos referentes à imersão institucional e seu impacto na aquisição de capacidades e no desempenho das firmas. Parece haver, pelos estudos discutidos, uma relação positiva entre a participação em instituições e os resultados das firmas. Por outro lado, há que se lembrar do risco de se tornar sobreimerso na localidade, deixando de obter os benefícios da imersão. Conforme discutido na seção anterior, parece haver, também no caso da imersão institucional, a necessidade de as firmas desenvolverem laços múltiplos, evitando a sobreimersão e obtendo os benefícios dos laços não redundantes e de redes mais esparsas.

2.3 Capacidades organizacionais

Nesta seção serão discutidos os conceitos de recursos e capacidades organizacionais e sua operacionalização, além de apresentar o contexto em que esses conceitos surgiram e são utilizados.

Vários autores atribuem a Penrose (2006) o ponto de partida das discussões teóricas e empíricas baseadas em recursos e capacidades (CAVUSGIL; SEGGIE; TALAY, 2007, EISENHARDT; MARTIN, 2000, ETHIRAJ et al., 2005, TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). De acordo com Peteraf (1993), outras contribuições foram as de Lippman e Rumelt (1982), Nelson e Winter (2006), Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991) e Dierickx e Cool (1989)

Penrose (2006), em seu seminal trabalho, fez a distinção entre recursos produtivos e serviços produtivos. Para ela, a firma tem a capacidade de recombinação, alterar e adaptar esses recursos, de forma a obter novos produtos e atingir novos mercados, sendo necessário analisar quais serviços produtivos os recursos podem prestar. Assim, os recursos constituem um conjunto de serviços potenciais, que podem ou não ser utilizados. Em suas palavras “[...] os serviços proporcionados pelos recursos são função do modo pelo qual eles são utilizados, com

exatamente o mesmo recurso podendo ser usado para diversos fins ou de modos diferentes...” (PENROSE, 2006, p. 62). Essa distinção, para a autora, está na origem do caráter único de cada firma. Assim, pode-se afirmar que os recursos estão disponíveis para todas as firmas, enquanto as capacidades para utilizá-los não estão uniformemente disponíveis para todas elas. A preocupação da autora era no sentido de compreender a posição competitiva das firmas e a investigação a respeito de seu crescimento.

Tendo essa referência como base, a discussão dos recursos e capacidades da firma se iniciou com o que se passou a chamar de visão baseada em recursos. Para os autores apresentados a seguir e que adotam a RBV como referência para a análise das vantagens competitivas, os recursos são vistos como distribuídos de maneira heterogênea entre as firmas. Essa abordagem se contrapõe à visão baseada em produtos, normalmente utilizada na gestão estratégica (WERNERFELT, 1984). A abordagem de produtos tem suas origens nos estudos de organização industrial e enfatizam a estrutura da indústria, analisando sua atratividade para as empresas. Nessa perspectiva, os lucros acima do normal são criados no nível do setor e não no nível da firma (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Essa abordagem tem em Porter (1986) seu principal pioneiro, com o modelo das cinco forças competitivas: poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos vendedores, rivalidade entre concorrentes; novos entrantes no setor e ameaça de produtos substitutos. Wernerfelt (1984) utiliza esse modelo para demonstrar que são os recursos que criam barreiras à entrada de novas firmas no setor. Afirmo que “[...] para a firma, recursos e produtos são dois lados da mesma moeda” (WERNERFELT, 1984, p. 171). Assim, para o autor, a firma obterá lucros acima da média ao identificar e adquirir recursos que são críticos para o desenvolvimento de produtos.

Dessa forma, na perspectiva da RBV, a discussão se move dos produtos que são oferecidos pelas firmas, e em qual setor elas se encontram, para os recursos detidos pelas firmas, que podem gerar produtos e desempenho superior, ou vantagens competitivas. Desse modo, a vantagem competitiva está a montante dos setores, mercados e produtos, e se encontra nos recursos idiossincráticos tidos pelas firmas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Dierickx e Cool (1989), posteriormente, avançam nessa abordagem, distinguindo duas classes de recursos. Para os autores, há recursos negociáveis e não negociáveis que são acumulados e desenvolvidos no interior das firmas. Os recursos não negociáveis têm uma

dimensão tácita e são socialmente complexos. Citam como exemplo capital humano e capacidade em pesquisa e desenvolvimento. Esses recursos são resultados de um conjunto de políticas desenvolvidas ao longo do tempo e são dependentes da trajetória da firma¹². Portanto, a história é importante. Como consequência, se tornam estratégicos, pois suas características fazem deles recursos não negociáveis, não imitáveis e não substituíveis.

Baseado principalmente em Penrose (2006), Wernerfelt (1984) e Dierickx e Cool (1989), Barney (1991) oferece uma primeira formalização a uma RBV até então fragmentada (NEWBERT, 2007). Criticando a visão de Porter (1986), que admite que as firmas em determinado setor são idênticas, não importando seus recursos, Barney (1991) assume duas premissas básicas em seu modelo: 1. em determinado setor, os recursos podem ser distribuídos de maneira heterogênea entre as empresas; 2. são imperfeitamente móveis entre as empresas (não podem ser negociados no mercado).

A partir dessas premissas, Barney (1991) considera que esses recursos devem ser valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, para que as firmas possam obter vantagem competitiva¹³. Recursos valiosos são aqueles que permitem à empresa implementar suas estratégias e aprimorar sua eficiência e efetividade. Recursos raros são aqueles tidos por poucas empresas. Se o recurso não é raro um número grande de empresas poderá estar habilitada a implementar a mesma estratégia com o recurso em questão. Já os recursos inimitáveis são, por natureza, socialmente complexos e construídos historicamente. Finalmente, os recursos não substituíveis são aqueles que não têm equivalentes, pois, do contrário, poderiam ser encontrados ou desenvolvidos pelos competidores.

Apesar de Penrose (2006) já ter indicado a distinção entre recursos e capacidades, tanto o trabalho de Wernerfelt (1984), quanto os de Barney (1986, 1991), que são considerados fundadores da RBV (NEWBERT, 2007), não fazem essa distinção, até porque a preocupação da RBV é explicar a vantagem competitiva ou desempenho superior. Peteraf (1993) também não distingue recursos de capacidades. Barney (1991), por exemplo, afirma que recursos da firma “[...] incluem todos os ativos, *capacidades*, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento etc., controlados por uma firma...” (BARNEY, 1991, p.

¹² Nos originais, em inglês, *path dependent*.

¹³ Essa categorização dos recursos pode ser encontrada na literatura com o acrônimo VRIN – valioso, raro, inimitável e não substituível.

206, tradução e grifo do autor deste trabalho). Diferenças sutis na terminologia utilizada por cada autor e algumas sobreposições de ideias acabaram tornando a RBV de difícil apresentação, apesar de haver uma concordância em relação às premissas gerais (PETERAF, 1993), apresentadas anteriormente. Vários trabalhos utilizam os termos recursos e capacidades de maneira alternada, alguns sendo explícitos em afirmar que essa alternância será adotada (ver, por exemplo, RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004).

Entretanto, outros autores são categóricos em reconhecer a diferença entre recursos e capacidades (GRANT, 1991, AMIT; SCHOEMAKER, 1993, COLLIS, 1994). Para Grant (1991) há uma distinção fundamental entre os recursos e capacidades, para quem recursos são insumos utilizados no processo de produção, sendo a unidade básica de análise. Podem ser equipamentos, patentes, habilidades dos funcionários, marcas ou finanças. Contudo, esses recursos são pouco produtivos por si mesmos, pois a atividade produtiva requer a cooperação e a coordenação de um conjunto de recursos. Capacidades, por outro lado, é a qualidade desse conjunto de recursos de desempenhar alguma atividade. Baseado principalmente em Nelson e Winter (2006), os autores afirmam que as capacidades, vistas como a coordenação de um conjunto de recursos, são as rotinas organizacionais e que as organizações são uma rede de rotinas. Assim, para Grant (1991) os recursos são as fontes das capacidades, enquanto as capacidades é que são a fonte de vantagens competitivas e podem ser identificadas e avaliadas por meio da classificação funcional das atividades da empresa.

A conceitualização de Amit e Schoemaker (1993) encontra alguma semelhança com a de Grant (1991). Para aqueles autores, recursos são convertidos em produtos finais, utilizando uma ampla gama de ativos, como, por exemplo, tecnologia e sistema de informação e podem ser negociáveis, como por exemplo, patentes, licenças, ativos físicos etc. Já as capacidades são as habilidades da firma em utilizar os recursos, normalmente em combinação (GRANT, 1991), utilizando os processos organizacionais, para se atingir determinado objetivo. Para os autores, “[...] ao contrário dos recursos, capacidades são baseadas no desenvolvimento, execução e troca de informações por meio do capital humano da empresa” (AMIT; SCHOEMAKER, 1993, p. 35). Essas capacidades são, frequentemente, desenvolvidas em áreas funcionais, tal como Grant (1991) propõe. Assim, as firmas podem construir suas capacidades por processos repetidos, inovação de produtos, resposta às mudanças do mercado e flexibilidade na produção. Os autores não citam diretamente, mas

parece claro que esse conceito é baseado nas rotinas organizacionais de Nelson e Winter (2006)], que também são considerados fundadores da abordagem de capacidades.

Foss (1999) e Makadok (2001), concordando com Dierickx e Cool (1989), também afirmam que recursos podem ser negociados e são observáveis, apesar de poderem ser intangíveis. Por exemplo, patentes, licenças e marcas são intangíveis, mas podem ser comercializados. Já as capacidades não são observáveis e, portanto, são necessariamente intangíveis, difíceis de ser avaliadas e não têm como ser negociadas.

Antecipando-se ao aparecimento da abordagem de capacidades dinâmicas, Collis (1994) distingue três tipos de capacidades. A primeira categoria refere-se às habilidades de desempenhar as atividades funcionais básicas da firma, como logística de distribuição, campanhas de *marketing* e *layout* da fábrica. A segunda categoria, próxima da proposta de Amit e Schoemaker, (1993), diz respeito ao que o autor chama de melhorias dinâmicas das atividades da empresa, ou rotinas dinâmicas. Essa capacidade está associada à habilidade das firmas de lançar produtos e promover inovações, por exemplo. A terceira categoria de capacidades, semelhante à segunda, é o que o autor chama de metacapacidades. Essa capacidade permite que as firmas reconheçam o valor dos recursos e os utilize internamente e desenvolvam novas estratégias antes dos competidores, desenvolvendo novos recursos.

Ressalte-se que, independentemente dos conceitos, há uma concordância de que recursos e capacidades são difíceis de serem encontrados no mercado, não são negociáveis, são específicos da empresa e acumulados no longo prazo, dependentes da trajetória e são fontes de vantagens competitivas ao longo prazo.

Entretanto, a diversidade de variáveis e, às vezes, uma falta de rigor na conceitualização, ou a não distinção clara entre recursos e capacidades, acaba refletindo numa dificuldade para os pesquisadores em operacionalizar as variáveis dos estudos empíricos. Essa é, talvez, a crítica mais significativa à RBV, aliada à dificuldade de mensuração dos recursos e capacidades (DUTTA; NARASIMHAN; RAJIV, 2005). Além disso, para Collis (1994), há tantas definições de capacidades quanto o número de autores. Ressalte-se, ainda, que não se incluiu nessa revisão a discussão do conceito de competências centrais, desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990) que é pouco utilizado na literatura pesquisada, talvez pelo fato de o

trabalho ter sido dirigido a executivos e, não, ao meio acadêmico, com proposições testáveis por meio de pesquisas (NEWBERT, 2007).

Uma outra crítica à RBV está relacionada aos próprios fundamentos da teoria. Como a RBV procura explicar desempenho e vantagem competitiva a partir dos recursos possuídos pelas firmas, aqueles se tornam, na maioria dos casos, a variável dependente a ser explicada (NEWBERT, 2007, BARRETO, 2010). Por outro lado, os recursos e as capacidades das firmas são, evidentemente, as variáveis independentes. Ao observar um desempenho superior, por exemplo, e atribuir esse desempenho a recursos e capacidades detidos pelas firmas, a teoria se torna tautológica (EISENHARDT; MARTIN, 2000, DUTTA; NARASIMHAN; RAJIV, 2005). Ao se comparar desempenho entre empresas parece ocorrer o mesmo. As empresas de melhor desempenho são as que dispõem dos recursos e capacidades que foram identificados como variável independente? A resposta será sempre sim (DUTTA; NARASIMHAN; RAJIV, 2005). Dessa forma, a RBV não dá atenção aos mecanismos pelos quais os recursos contribuem para a vantagem competitiva (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Além disso, alega-se que a RBV tem uma visão estática das firmas e de seus recursos e capacidades (LAVIE, 2006, TEECE, 2007, NEWBERT, 2007).

Para superar as limitações da RBV, Teece e Pisano (1994) e, posteriormente, Teece, Pisano, e Shuen (1997) propuseram uma abordagem que pudesse explicar os tipos de processos pelos quais as empresas poderiam explorar os recursos. Esses autores a chamaram de capacidades dinâmicas, baseados principalmente em Nelson e Winter (2006) (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Teece, Pisano e Shuen (1997) definiram capacidades dinâmicas como “[...] a capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender ambientes que mudam rapidamente” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516, tradução do autor da tese). Para essa integração e construção de capacidades dinâmicas, os autores entendem que há várias dimensões em uma firma, e que é necessário explicar as capacidades dinâmicas em termos de posição, caminho e processo. Por posição entende-se a base de clientes, propriedade intelectual, ativos complementares, relações externas com fornecedores e tecnologia. Caminhos são as alternativas estratégicas disponíveis para a empresa (dependência da trajetória) e a presença ou não de retornos crescentes. Finalmente, processo refere-se à maneira como as atividades ou rotinas, ou padrões de prática e de aprendizagem são desenvolvidos. Para os autores, os processos, moldados pelas posições e caminhos, são onde residem as competências e capacidades que

oferecem vantagens competitivas. Os autores são explícitos em afirmar que as capacidades dinâmicas são fontes de criação de riqueza em empresas que operam em ambientes de rápida mudança tecnológica.

Entretanto, Eisenhardt e Martin (2000) sugerem que as capacidades dinâmicas são também fontes de vantagem para empresas que operam em ambientes estáveis ou moderadamente dinâmicos. Assim, os autores distinguem tipos de capacidades, dependendo do tipo de mercado em que as firmas operam. No caso de mercados estáveis, as capacidades se assemelham às rotinas organizacionais. Além disso, afirmam que há capacidades comuns entre as firmas, em que pese haver detalhes idiossincráticos. Essas capacidades comuns são o que os autores chamam de melhores práticas (*best practices*). Capacidades dinâmicas são identificadas com os processos das empresas, que usam recursos para atender ou mesmo criar mudanças no mercado, ou as rotinas organizacionais e estratégicas por meio das quais as empresas configuram e reconfiguram sua base de recursos. Percebe-se que tal conceituação é similar à de Teece, Pisano e Shuen (1997). A questão, para os autores, é que sua conceituação e análise podem ser utilizadas, também, em mercados estáveis, e afirmam, ainda, a existência de capacidades comuns. Nesse caso, afirmam que a vantagem competitiva reside nas configurações de recursos que as capacidades criam.

No quadro 2 são apresentadas as principais diferenças entre as abordagens RBV e capacidades dinâmicas.

COMPARAÇÃO E CONTRASTES ENTRE RBV E CAPACIDADES DINÂMICAS		
	RBV	CAPACIDADES DINÂMICAS
CONCEITUALIZAÇÃO	Conjunto de recursos heterogêneos	Processos organizacionais específicos pelos quais gerentes alteram base de recursos
RECURSOS/CAPACIDADES	Idiossincráticos	Semelhanças com detalhes idiossincráticos
AMBIENTE	Não diferencia	Moderadamente dinâmico <i>versus</i> mercado de alta velocidade
VANTAGEM COMPETITIVA	Por meio dos recursos (VRIN)	Por meio das configurações de recursos, construídas pelas capacidades dinâmicas

Quadro 2 – Comparação entre RBV e Capacidades Dinâmicas

Fonte: Cavusgil; Seggie; Talay, 2007, adaptado pelo autor da tese.

Além dos conceitos gerais sobre capacidades dinâmicas, também encontram-se na literatura outros desenvolvimentos que sugerem analisar as capacidades em vários níveis. Winter (2003), por exemplo, distingue, tal como Collis (1994), capacidades de nível zero e capacidades dinâmicas. As capacidades de nível zero, ou ordinárias/operacionais, são aquelas necessárias para as empresas operarem normalmente no dia a dia. As capacidades dinâmicas são, pelo contrário, aquelas necessárias para mudanças de produtos, de processos de produção ou de clientes ou mercados atendidos. Contudo, argumenta-se que as capacidades operacionais podem influenciar no desenvolvimento das capacidades dinâmicas (NEWBY; ZAHRA, 2009).

Um outro exemplo pode ser encontrado em Zahra; Sapienza e Davidsson (2006). Esses autores desenvolvem um modelo teórico demonstrando como capacidades dinâmicas estão relacionadas com o que chamam de capacidades substantivas. Para os autores, por exemplo, uma nova rotina para desenvolvimento de produtos é uma nova capacidade substantiva, mas a habilidade para mudar essas capacidades é uma capacidade dinâmica. Assim, as capacidades dinâmicas, tal como em Winter (2003), estão relacionadas às habilidades para promover mudanças. Os autores consideram essas capacidades como sendo de ordem superior e as substantivas como sendo semelhantes às ordinárias, mencionadas por Winter (2003). Assim, as capacidades dinâmicas são utilizadas para reconfigurar os recursos das firmas ou seu uso.

Ambrosini, Bowman e Collier (2009) também desenvolvem um modelo que considera diversos níveis de capacidade. Para tanto, os autores consideram a percepção de três tipos de ambientes, que podem exigir diferentes tipos de capacidades: ambientes turbulento¹⁴, dinâmico e estável. Para cada tipo de ambiente haveria um tipo de capacidade. Para ambiente turbulento, por exemplo, são necessárias capacidades dinâmicas regenerativas. As capacidades de renovação seriam necessárias para ambientes dinâmicos e as capacidades incrementais para os ambientes estáveis. Percebe-se que os autores reafirmam as conclusões de Eisenhardt e Martin (2000) de que, mesmo em ambientes estáveis, as capacidades dinâmicas são necessárias para uma melhoria contínua na base de recursos, de maneira incremental, e que elas não são importantes apenas para firmas que operam em ambientes dinâmicos, como asseveram Teece, Pisano e Shuen (1997) e Teece (2007).

¹⁴ *Hyper*, no original.

Há, entretanto, tal como na abordagem da RBV, uma concordância entre os autores de que as capacidades dinâmicas estão inseridas nos processos organizacionais, nas suas rotinas, em processos de aprender fazendo e são dependentes da trajetória das organizações, sendo, assim, difíceis de serem imitadas pelos competidores (TEECE, 2007, PETERAF, 1993). Elas são também resultado de investimentos que os gestores realizam na estrutura da firma, nos processos e nos sistemas, de forma a promover melhorias contínuas nas rotinas e práticas organizacionais (ZOLLO; WINTER, 2002).

Tendo apresentado os principais conceitos relativos à RBV e capacidades dinâmicas, discutir-se-ão a seguir alguns estudos empíricos que utilizam esses quadros de análise.

Esse referencial tem sido utilizado, por exemplo, para analisar o lançamento de patentes pelas firmas (DUTTA; NARASIMHAN; RAJIV, 2005, ROTHARMEL; HESS, 2007, HENDERSON; COCKBURN, 1994), com as capacidades das firmas sendo avaliadas, em alguns pontos, de maneira semelhante. Rothaermel e Hess (2007), por exemplo, operacionalizaram capacidades em P&D tendo em conta as despesas totais com P&D, da mesma maneira que Dutta, Narasimhan e Rajiv (2005). Aqueles autores, entretanto, julgam capacidades em P&D como sendo no nível da firma, pois consideraram, para explicar o lançamento de patentes, o que chamam de capacidades no nível individual (número de cientistas) e capacidades no nível da rede, que são o número de alianças que a firma possui, ou número de aquisições de firmas de biotecnologia. Os achados desses autores indicam que as capacidades dinâmicas se localizam nos três níveis, que não são independentes, mas complementares e interdependentes. Já Dutta, Narasimhan e Rajiv (2005) concluíram as capacidades das firmas são heterogêneas e se mantêm ao longo do tempo.

Além de patentes, os estudos procuram explicar, também, desenvolvimento e lançamento de novos produtos e inovação (KUSUNOKI; NOTIAKA; NAGATA, 1998, LIAO; KICKUL; MA, 2009). No caso de desenvolvimento de produtos, Kusunoki, Notiaka e Nagata (1998) operacionalizaram o construto considerando produtividade (prazo de execução), qualidade do produto (possibilidade de comercialização, custo, melhorias nas funcionalidades) e inovação (criação de novo produto, inovações da tecnologia do produto). As capacidades foram analisadas em três níveis: local, arquitetônica e de processo. Capacidade local é a base necessária para desenvolver novos produtos, como, por exemplo, recursos financeiros e humanos, *know-how* acumulado e utilização de bancos de dados

internos. Já as capacidades arquitetônicas referem-se às tecnologias relacionadas ao produto, integração entre diversas áreas (*marketing*, engenharia, produção) e tarefas das pessoas claramente definidas dentre outros. E, finalmente, as capacidades de processo são aquelas relativas à comunicação entre os diversos grupos funcionais e o desenvolvimento das atividades em diferentes estágios (desenvolvimento do conceito até introdução no mercado). Para esses autores as capacidades de processo é que exercem papel fundamental para o desenvolvimento de produtos e parece não haver relação entre a base de recursos e capacidades arquitetônicas com o lançamento de produtos.

Já, no caso de inovação e lançamento de produtos, Liao, Kickul e Ma (2009) concluíram que as capacidades integradoras permitem que os recursos sejam utilizados para lançamentos de produtos. Essas capacidades integradoras foram conceituadas pelos autores como internas e externas. As capacidades externas consideradas foram aquelas capazes de levar à identificação de oportunidades de lançamentos de novos produtos e as capacidades internas como as que permitem que os gerentes avaliem as novas ideias de produtos e oportunidades. Já os recursos foram definidos como sendo capacidade de aliança, capacidade tecnológica, recursos humanos e planejamento estratégico. Inovação foi considerada como sendo lançamento de novos produtos. Os autores não encontraram resultados semelhantes aos de Kusunoki, Notiaka e Nagata (1998). Ou seja, não há relação entre a posse de recursos e inovação. A inovação é fruto das capacidades internas e externas de integrar os recursos que levam à inovação.

Diferentemente de analisar a posse de recursos, Lampel e Shamsie (2003), em seu modelo de pesquisa, analisaram a capacidade de mobilização e de transformação de recursos para avaliar o sucesso de um filme. A primeira se refere à capacidade de reunir os recursos necessários para a realização de um filme. Essa variável foi operacionalizada medindo o número de pessoas-chave criativas envolvidas na produção (diretores, roteiristas etc.). A capacidade de transformação abrange as rotinas que orientam e regulam o processo de utilizar o conjunto de recursos mobilizados, para obter um filme de qualidade. Essa qualidade de um filme foi mensurada pela pontuação que os filmes obtiveram de diversas associações de críticos de cinema. Já o sucesso do filme foi avaliado de acordo com a frequência do público a cada filme. Os autores encontraram forte relação entre as capacidades de mobilização e transformação de recursos e o sucesso dos filmes.

As capacidades são ainda utilizadas para se analisar desempenho (ETHIRAJ et al., 2005), considerado como lucratividade no estudo analisado. Ethiraj et al. (2005) argumentam que a maioria dos estudos erra ao escolher as variáveis dependentes e independentes a serem utilizadas, pelo fato que os autores utilizam indicadores agregados, como P&D, que tendem a encobrir as variações de capacidades dentro das empresas. Assim, os autores utilizam áreas funcionais, ou o que os autores chamam de nível micro, para identificar e medir capacidades. Numa empresa de desenvolvimento de *software* associaram as capacidades desenvolvidas com clientes e capacidades de gerenciamento de projetos com a lucratividade de cada projeto. A ressaltar aqui o que os autores chamam de nível micro para a operacionalização das capacidades, identificadas nas áreas funcionais das empresas – número de projeto por clientes e gerenciamento dos projetos. Ambas as capacidades produzem resultados financeiros elevados para os projetos. Entretanto, os retornos para os projetos, para diferentes capacidades, não são uniformes. Assim, para os autores, o importante não é se as capacidades são importantes para desempenho, mas, sim, quais capacidades e como são importantes. Dessa forma, é necessário identificar claramente quais capacidades proveem maiores retornos e, conseqüentemente, direcionar recursos para sua aquisição.

Afirmando que há poucos estudos que investigam como capacidades são criadas, Kazanjian e Rao (1999) utilizaram as capacidades como variável dependente. Ressalte-se que são poucos os trabalhos que demonstram como capacidades são criadas e desenvolvidas. Assim, os autores procuram explicar a criação de capacidades, analisando o papel da gestão na sua criação, desenvolvimento e exploração. Dessa forma, o desenvolvimento de capacidades será explicado pela atuação dos gestores. Conforme sugestão de Collis (1994), os autores operacionalizaram capacidades no nível funcional. No caso desse trabalho argumentaram que a área de engenharia conteria as atividades relativas às capacidades das firmas para desenvolvimento e lançamento de novos produtos. A atuação dos gestores foi operacionalizada considerando o grau de formalização e centralização da gestão, relativas a orçamento, estabelecimento de metas e desenvolvimento de novos produtos. Os resultados encontrados pelos autores dão suporte apenas à relação entre formalização do orçamento e criação de capacidades de engenharia.

Também preocupados com a análise da criação de capacidades, McKelvie e Davidsson (2009) argumentam que o surgimento de novas firmas é o contexto ideal para essa análise. Em seu trabalho procuraram investigar como o acesso a diferentes recursos pode

influenciar o desenvolvimento de capacidades. Para os autores, as variáveis consideradas como sendo capacidades dinâmicas são: 1. capacidade de geração de ideias; 2. capacidade de desenvolvimento de novos produtos; 3. capacidade de desenvolvimento de novos processos e 4. capacidade de romper¹⁵ com o mercado. Isso se traduz em lançar muitos produtos; iniciar mudanças que os concorrentes são obrigados a reagir; mudança radical da linha de produtos; introdução de novos produtos, novos métodos de produção e sistemas; investimento em inovação. A aquisição dos recursos que poderiam explicar o desenvolvimento dessas capacidades foi operacionalizada avaliando o acesso a capital humano, habilidades específicas, recursos tangíveis, capital financeiro, modernas instalações/equipamentos, melhorias de reputação e, finalmente, melhoria de recursos operacionais.

Os resultados encontrados pelos autores do trabalho indicam alguma relação entre acesso a recursos e criação de capacidades. Por exemplo, o acesso da empresa a competências tecnológicas influencia positivamente o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, mas somente as relativas à geração de ideias e ruptura do mercado. Por outro lado, melhorias nos recursos tecnológicos influenciaram o desenvolvimento das capacidades de desenvolvimento de novas ideias e novos processos. Os autores alertam para o fato de que, na realidade, diferentes tipos de recursos têm diferentes influências sobre os diferentes tipos de capacidades. Além disso, alertam também que é necessário olhar as firmas como um fluxo de recursos e, não, de maneira estática, pois essas mudam sua base de recursos ao longo do tempo.

Como se percebe nos trabalhos apresentados, há algumas diferenças na conceituação de recursos e capacidades dinâmicas e mesmo com relação a em que nível se deve considerá-las. Em revisão de literatura realizada por Barreto (2010) foram encontradas, dentre os principais autores citados, nove conceituações para capacidades. Nesse sentido, a abordagem de capacidades dinâmicas tem se defrontado com as mesmas dificuldades da RBV para se estabelecer. Isso talvez possa ser explicado pelo fato de a área ainda estar em seu estágio inicial de desenvolvimento, preocupada com suas questões de definição (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010, HELFAT; PETERAF, 2009). Outra dificuldade é que um número significativo de trabalhos empíricos não explica a conceitualização que está sendo utilizada (WANG; AHMED, 2007), até porque a definição de Teece, Pisano e Shuen (1997) é

¹⁵ *Market disruptiveness*, no original em inglês.

ampla demais, fazendo com que os pesquisadores tenham que refiná-la e expandi-la (EASTERBY-SMITH; LYLES; PETERAF, 2009). E, ainda, não há um acordo sobre como operacionalizar o construto, o que requer medidas melhores e válidas e trabalhos empíricos em diferentes indústrias e regiões geográficas (CAVUSGIL; SEGGIE; TALAY, 2007).

O próximo capítulo, Método de Pesquisa, além de trazer os passos empregados na coleta e análise de dados, apresentará o Modelo e Hipóteses de Pesquisa, no qual se procura explicar a aquisição e desenvolvimento de capacidades por meio dos relacionamentos que as firmas, via seus proprietários-gerentes, estabelecem com diversos atores, econômicos e não econômicos. Desse modo, procura-se evidenciar o papel da imersão social nos resultados das firmas.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se o método de pesquisa utilizado neste trabalho e os demais procedimentos metodológicos. Na primeira seção será mostrada a postura ontológica e epistemológica. O método utilizado, multimétodo¹⁶ é visto na segunda seção. A terceira traz o modelo e as hipóteses de pesquisa. A seguir, na quarta seção, vê-se a unidade de análise e de observação, e a população e amostra da pesquisa. Na quinta seção, encontram-se os procedimentos de coleta de dados, tanto quantitativos como qualitativos. Finalmente, na sexta seção, serão relatadas as técnicas utilizadas para tratar e analisar os dados quantitativos e qualitativos.

3.1 Decisões: ontologia e epistemologia

Em que pese ser sugerido que o debate sobre o uso de multimétodos tem relegado as discussões epistemológicas e ontológicas a um segundo plano (BRYMAN, 2006b), até por haver mais sobreposições do que diferenças entre os métodos (BRANNEN, 2005), esclarece-se, nesta seção, a posição paradigmática adotada pelo pesquisador para a elaboração deste trabalho, principalmente pelo fato de que o método utilizado é decorrente dessa posição (BURREL; MORGAN, 1979). Burrel e Morgan (1979) definem quatro paradigmas para a condução de pesquisas em estudos organizacionais: humanismo radical, estruturalismo radical, interpretativismo e funcionalismo. Este trabalho foi conduzido neste último paradigma – funcionalista – que se caracteriza por abordar o sujeito empírico de um ponto de vista objetivista (BURREL; MORGAN, 1979).

A escolha de um paradigma impõe alguns pressupostos para a realização da pesquisa. Um primeiro pressuposto é que se admite que a realidade a ser investigada é externa ao indivíduo e tem natureza objetiva (ontologia). Dessa ontologia decorre uma epistemologia em que o conhecimento pode ser adquirido e explicar o que acontece no mundo social, além de poder ser transmitido (BURREL; MORGAN, 1979).

No paradigma escolhido para a condução desta pesquisa argumenta-se que, a partir da revisão da literatura de determinada teoria, elaboram-se hipóteses que procuram relacionar as variáveis definidas pelo pesquisador (GIOIA, PITRE, 1990). Procura-se, então, analisar as

¹⁶ Como será apresentado posteriormente, neste trabalho, o método triangulação será denominado multimétodos.

relações e regularidades entre esses elementos, com interesse na sua identificação e definição e com a descoberta dos meios pelos quais as relações podem ser expressas. Assim, conceitos, medidas e identificação dos temas são as questões metodológicas importantes (BURREL; MORGAN, 1979).

O método de pesquisa decorrente dessa postura é nomotético. A partir da revisão da literatura, o autor elaborou sete hipóteses a serem testadas (essas hipóteses serão apresentadas a seguir). Com relação à pesquisa qualitativa, assume-se também uma postura funcionalista, até porque é sugerido que a utilização de multimétodos só é possível numa mesma ontologia e epistemologia (BLAIKIE, 1991). Dessa forma, para a análise dos casos na pesquisa qualitativa, os mesmos são considerados externos ao pesquisador, sendo empiricamente verificáveis e válidos (RAGIN, 1992).

Em suma, neste trabalho, a opção é por uma ontologia realista e uma epistemologia positivista, com utilização de métodos quantitativos e qualitativos. É sugerido que a definição da postura do pesquisador com relação aos pressupostos paradigmáticos retira do debate da investigação científica a oposição entre os métodos quantitativos e qualitativos (SILVA; NETO, 2006), e que, ao se utilizar mais de um método, procura-se ampliar o entendimento dos fenômenos organizacionais (VIEIRA, 2006).

Entretanto, a escolha dessa postura não implica que o autor deste trabalho não reconheça a existência e a possibilidade não só de posturas como de teorias alternativas para a análise do fenômeno em questão. Trata-se aqui de definir como o fenômeno, complexo, multifacetado e que pode ser estudado em vários níveis, será abordado. Além disso, reconhece-se, também, a possibilidade de análises do fenômeno com posturas multiparadigmáticas (SILVA; NETO, 2006, GIOIA; PITRE, 1990), o que não significa admitir que serão adotadas neste trabalho.

3.2 Método de pesquisa – quantitativo – qualitativo

Tendo definido a postura frente ao objeto de estudo deste trabalho, serão discutidas a seguir as questões práticas da condução de pesquisa utilizando multimétodos. Como será

apresentado, prioriza-se a resposta à questão de pesquisa, que se torna o eixo de integração das pesquisas quali e quanti¹⁷ (BRYMAN, 2006b).

As pesquisas que utilizam mais de um método de coleta e análise de dados são denominadas, comumente, triangulação, métodos mistos e multimétodos. O termo triangulação tem sua origem na navegação e nos estudos topográficos (BLAIKIE, 1991, COX; HASSARD, 2005, KELLE, 2001). Esses termos são utilizados para designar a utilização de mais de um método na pesquisa em ciências sociais. Denzin¹⁸ citado por Bryman, Becker e Sempik, 2008 e Cox e Hassard, 2005 distingue diversas fontes para a triangulação. Em primeiro lugar, afirma que pode haver a triangulação de dados, colhidos em diferentes tempos ou diferentes fontes. Segundo, pode haver a triangulação de pesquisadores, que coletam dados, de forma independente, sobre o mesmo fenômeno. A terceira, e que interessa neste trabalho, é a triangulação metodológica, em que múltiplos métodos são utilizados na coleta de dados. Finalmente, a quarta, triangulação teórica, utiliza diferentes teorias para interpretar os dados.

Não só a utilização da triangulação como seu próprio nome tem sido questionado. Há uma dificuldade em definir claramente o significado do termo, em função do uso metafórico da palavra (KELLE, 2001). Blaikie (1991) já alertava para a necessidade de se desenvolver um novo nome para a triangulação, e Opperman (2000), por exemplo, prefere utilizar, na triangulação de métodos, o nome multimétodos. A expressão métodos mistos também tem sido utilizada (GREENE, CARACELLI e GRAHAM, 1989).

Uma última discussão, e que interessa particularmente neste trabalho, diz respeito aos aspectos práticos da utilização de multimétodos, em que a discussão se move para as técnicas a serem utilizadas para a realização do trabalho. Uma das grandes dificuldades é que não há uma regra geral para sua utilização (ERZBERGER; PREIN, 1997), não existindo, também, muitos trabalhos que possam auxiliar os pesquisadores a escreverem os resultados de

¹⁷ Por questão de comodidade, talvez, vários autores/trabalhos utilizam os termos quanti e quali (*quan e qual*, na sua utilização em inglês) para designar os métodos quantitativos e qualitativos. No dia a dia da academia os termos são também utilizados. Há, inclusive, eventos, revista e portal na internet que utilizam essa nomenclatura (Quanti & Quali – Encontro Brasileiro sobre Pesquisa e Análise de Dados Quantitativos e Qualitativos – www.quantiquali.com.br). A partir deste momento os termos quanti e quali passarão a ser utilizados neste trabalho.

¹⁸ DENZIN, Norman. **The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods**, 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

suas pesquisas (BRYMAN, 2007). Entretanto, algumas discussões apontam para as justificativas da sua utilização e para algumas recomendações.

Duas primeiras possibilidades dizem respeito à utilização simultânea dos métodos,¹⁹ o que significa que um método é utilizado e os dados são analisados; posteriormente outro método é utilizado e, finalmente, a análise de dados se dá de forma complementar. Daí ser dito que o método pode ser quanti-quali ou quali-quanti, dependendo de qual método é utilizado primeiro.

Outras duas possibilidades utilizam a técnica de multimétodos para desenhar a pesquisa como um todo. Nesse caso, utiliza-se uma pesquisa quanti, por exemplo, para explorar o fenômeno e, posteriormente, realiza-se a pesquisa quali, e novamente a pesquisa quanti. O inverso também pode ocorrer. Assim, um método é utilizado *ex ante* para que o desenho da pesquisa seja realizado.

Com relação às justificativas para utilizar multimétodos, retorna-se à diferenciação de nomes que se utilizam para designar o uso de mais de um método – triangulação, multimétodos, métodos mistos. Isso ocorre pelo fato de que, em sua origem, a técnica de triangulação de métodos foi empregada para validar as pesquisas (FIELDING; SCHREIER, 2001). Dessa forma, os resultados das pesquisas são usados para validação de construtos, validação e corroboração de resultados, validações interna e externa, e convergência (FIELDING; SCHREIER, 2001, GREENE, CARACELLI e GRAHAM, 1989).

Greene, Caracelli e Graham (1989) elaboraram cinco justificativas para o uso de multimétodos (os autores preferem utilizar a expressão métodos mistos). Para eles, triangulação, primeira justificativa, é utilizada para corroborar, confirmar os resultados. Uma segunda justificativa, que os autores denominaram complementaridade, é quando se deseja ilustrar e clarificar os resultados de um método com os resultados de outro método. Uma terceira justificativa, desenvolvimento, busca utilizar os resultados de um método para auxiliar a desenvolver outro método. Iniciação, quarta justificativa, busca a descoberta de paradoxos e contradições, novas perspectivas de quadros de análise e a reformulação de questões ou resultados de um método. E, finalmente, expansão, procura alargar a amplitude e

¹⁹ Na literatura pesquisada, não há um acordo sobre se o uso de quanti e quali é simultâneo ou sequencial.

o alcance da pesquisa, utilizando métodos diferentes para diferentes componentes da pesquisa. Essa classificação das justificativas para se utilizar multimétodos é corroborada por Bryman (2006a, 2007).

A utilização de multimétodos tem sido justificada, também, pela sua capacidade de proporcionar uma visão ampla do fenômeno sob investigação e uma análise mais acurada, sendo um modo eficaz para captar os fenômenos sociais (JICK, 1979, BRANNEN, 2005, COX; HASSARD, 2005). Isso pelo fato de que nenhum método isoladamente pode fornecer uma figura mais completa do fenômeno (BRYMAN; BECKER; SEMPIK, 2008). Além disso, no caso de uso de pesquisas quanti+quali, a pesquisa quanti pode se tornar mais significativa quando interpretada de maneira crítica pelas pesquisas quali (JICK, 1979), tendo maior capacidade de explicação (COX; HASSARD, 2005). Assim, os *surveys* adquirem maior significado quando interpretados à luz de informações qualitativas (JICK, 1979). E durante a análise, a pesquisa quali pode ajudar a interpretar, aperfeiçoar, clarear e ilustrar os achados quanti, bem como reforçar ou revisar a teoria (MILES; HUBERMAN, 1994, BRYMAN; 2006b).

Considerando que a utilização de multimétodos pode se iniciar em uma ou mais fases do processo de pesquisa, por exemplo, no desenho, na coleta de dados, na interpretação e na contextualização (BRANNEN, 2005, MILES; HUBERMAN, 1994), neste trabalho, optou-se por utilizar a pesquisa quali na fase de interpretação dos resultados quanti, de modo a complementar os achados. Primeiramente, foi desenvolvido um modelo de pesquisa, com a elaboração das hipóteses. Os dados quanti foram coletados e análises estatísticas foram realizadas. A seguir, os dados quali foram coletados com o objetivo de clarear os achados obtidos na análise quanti. Dessa forma, o método deste trabalho, quanti+quali, é, assumidamente, sequencial, e a pesquisa quali foi utilizada para complementar a pesquisa quanti, de forma a ilustrar, aperfeiçoar e clarear os dados quanti, bem como a auxiliar na sua interpretação. Além disso, procura-se atender, em parte, a uma ampla reivindicação dos pesquisadores em imersão para o uso de métodos quali (O'DONNELL; CUMMINS, 1999, BORCH; ARTHUR, 1995, JACK, 2008). Dessa forma, a pesquisa realizada neste trabalho se caracteriza como um levantamento quantitativo, do tipo *survey*, e levantamento qualitativo, com utilização de entrevistas semiestruturadas.

O levantamento quantitativo de campo tipo *survey* foi realizado de maneira interseccional (BABBIE, 1999), já que se pretendeu analisar os relacionamentos e as capacidades da firma em determinado período. Esse método procura explorar, descrever e explicar um fenômeno que se apresenta em uma amostra mais ampla de determinada população. O caráter exploratório da pesquisa deste trabalho justifica-se por procurar incorporar no modelo os impactos, tanto da imersão relacional, quanto da imersão institucional nas capacidades da firma. Na literatura pesquisada não se encontraram pesquisas e/ou modelos teóricos que contemplassem essas duas variáveis, simultaneamente, para analisar a aquisição de capacidades.

O caráter explicativo da pesquisa refere-se ao uso de técnicas estatísticas que relacionarão as variáveis pesquisadas, por meio de modelagem de equações estruturais bem como de algoritmos de regressão para análise de caminhos e teste das relações entre construtos. Dessa forma, pode-se identificar o impacto de cada tipo de relação nas capacidades da firma, bem como os reflexos oriundos da coexistência dos diferentes tipos de relação.

Para o estudo qualitativo, optou-se por estudos de caso múltiplos, que permitem aumentar as possibilidades de realizar generalizações analíticas (YIN, 2001), na medida em que obriga o pesquisador a procurar saber mais sobre suas descobertas e as possíveis aplicações nos contextos analisados (MILES; HUBERMAN, 1994). Permitem, ainda, que se busquem similaridades e diferenças entre os casos estudados (MILES; HUBERMAN, 1994; EISENHARDT, 1989) e provendo descrições (EISENHARDT, 1989). Nesse ponto, reforçar teoria e prover descrições é que o método se torna, efetivamente, quanti-quali, pois pode-se ilustrar e clarear os dados quanti com as análises quali.

3.3 Modelo de pesquisa e hipóteses

O objetivo geral deste trabalho, conforme apresentado na Introdução, é entender como a imersão social e institucional influenciam a aquisição de capacidades competitivas pelas firmas estabelecidas em aglomerações industriais.

A figura 2 ilustra o contexto do objetivo proposto e as ligações analisadas na pesquisa.

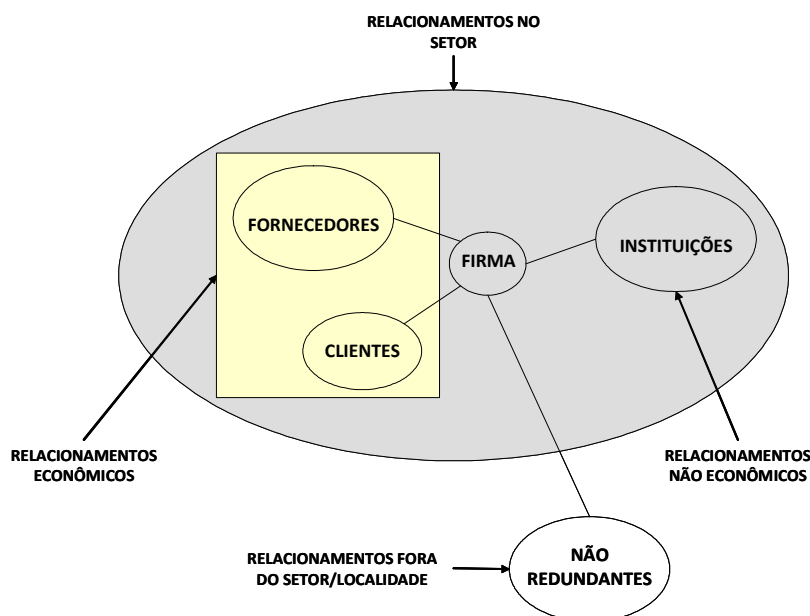


Figura 2 – As ligações analisadas no Modelo de Pesquisa
Fonte – Elaborada pelo autor da tese

Conforme se percebe na figura 2, o modelo de pesquisa busca analisar os relacionamentos econômicos e não econômicos localizados no setor calçadista, com clientes e fornecedores e com o Sindinova, além dos relacionamentos não redundantes, que se localizam em outros setores e/ou outras localidades. Com relação aos relacionamentos econômicos analisa-se a associação entre a imersão relacional com clientes e fornecedores com as capacidades das firmas. Os relacionamentos não econômicos referem-se à participação das firmas no Sindinova e serão analisados, também, seu impacto nas capacidades das firmas. Os relacionamentos fora do setor e/ou da cidade também são examinados, associando-se sua existência às capacidades das firmas. Além dessa associação das variáveis com as capacidades das firmas, procurou-se testar a associação entre a participação das firmas no Sindinova (imersão institucional) com o grau de imersão relacional com clientes e fornecedores e a

existência de relacionamentos não redundantes com a não participação nas atividades do Sindinova. Na figura 3 apresenta o modelo de pesquisa com as associações entre as variáveis e, a seguir, as hipóteses são discutidas e justificadas.

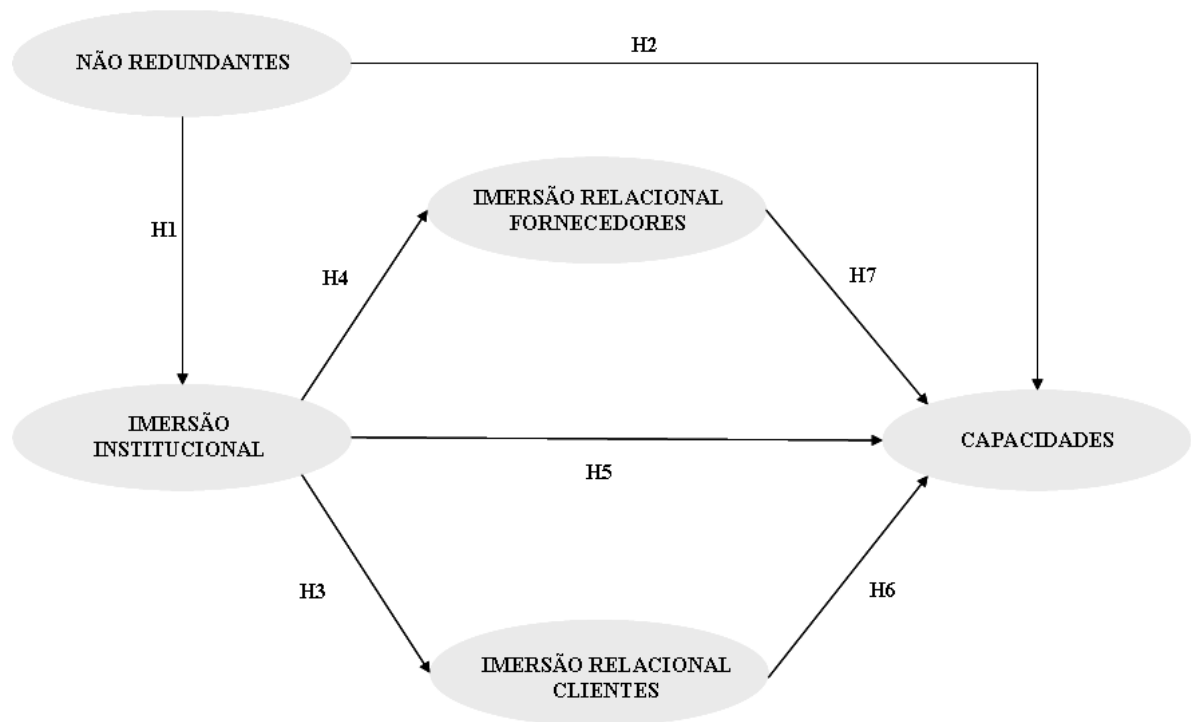


Figura 3 – Modelo de pesquisa e hipóteses
Fonte – Elaborada pelo autor da tese

As hipóteses 1 e 2 estão relacionadas com os laços não redundantes das firmas e são enunciadas abaixo.

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

A hipótese 1 procura avaliar o impacto dos relacionamentos não redundantes nas capacidades competitivas. As evidências para a formulação dessa hipótese podem ser encontradas, principalmente, em Burt (1992), que desenvolveu conceitual e operacionalmente a proposição da influência desses laços na obtenção de informação e recursos (BURT, 1992, 2000, 2001). Além desse autor, há ainda evidências dessa associação no trabalho de McEvily e Zaheer (1999). Os laços não redundantes, neste trabalho, referem-se a contatos que as firmas

mantêm, para troca de informações e obtenção de conselhos, com pessoas que estão localizados fora do setor de calçados, em outras atividades econômicas, ou fora da localidade. O conceito de laços não redundantes 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, laços de ligações, para evidenciar as ligações fora de determinado grupo de pessoas ou firmas, operacionalizando-as de maneira semelhante à empregada neste trabalho.

A hipótese 2, que avalia a não participação em instituições em função da existência de laços não redundantes na rede de relacionamentos da firma, é inteiramente baseada em McEvily e Zaheer (1999), que argumentam que firmas que mantêm laços não redundantes tendem a ter uma participação menor em instituições locais. Na revisão da literatura não se encontrou nenhum outro trabalho que apresenta alguma argumentação ou estudo empírico com essa associação. Para os autores, na medida em que uma firma ou pessoa mantêm laços não redundantes ela tende a não participar de instituições para não revelar alguma informação relevante, não redundante, que ela tem, para seus competidores. Isso pelo fato de que a participação em instituições leva as firmas a dividirem conhecimentos com as instituições, que podem, por sua vez, disseminar tais informações para as demais firmas competidoras.

As hipóteses 3, 4 e 5 estão relacionadas com a imersão institucional e são apresentadas abaixo.

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

As hipóteses 3 e 4 são baseadas em Weigl et al. (2008) e Marchington e Vincent (2008), que discutem a influência da imersão institucional no desenvolvimento de relacionamentos mais ou menos imersos com os demais atores econômicos. Conforme discutido no referencial teórico, Weigl et al. (2008) propõem que a imersão institucional, em ambientes estáveis, leva as firmas a desenvolverem laços menos imersos, enquanto

Marchington e Vincent (2008) afirmam que, nesses ambientes, há fortes pressões institucionais para que os relacionamentos sejam baseados em confiança e obrigações, mas que são dependentes dos demais níveis de análise, interorganizacionais e pessoais. Assim, as hipóteses 3 e 4 procuram testar essas proposições, que não foram encontradas em outros trabalhos empíricos.

Já a hipótese 5, que afirma haver uma relação positiva entre imersão institucional e capacidades competitivas, foi baseada principalmente em Oliver, (1996, 1997) e Baum e Oliver (1991, 1992). Além desses trabalhos são importantes também para a formulação dessa hipótese os estudos de Johannisson, Ramírez-Pasillas e Karlsson (2002) e McEvily e Zaheer (1999).

As hipóteses 6 e 7, que se referem à relação positiva do grau de imersão com clientes e fornecedores com as capacidades das firmas, foram formuladas conforme abaixo.

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

Essas hipóteses são baseadas em Granovetter (1985, 1992), que formulou o conceito de imersão, e nos autores que procuraram operacionalizar o conceito, realizando estudos empíricos buscando evidenciar as proposições de Granovetter (UZZI, 1996, 1997, Gulati, 1995a, 1998, HITE, 2003, MCEVILY; ZAHEER, 1999).

Com relação à variável a ser explicada, capacidades competitivas, é necessário considerar que as capacidades são comumente tratadas como sendo internas à empresa, não se considerando o que pode ser adquirido por meio de relacionamentos (GULATI; NOHRIA; ZAHERR, 2000). Como o contexto de pesquisa proposto é aglomerados industriais e como se acredita que em tais contextos as firmas obtêm os mesmos benefícios (McEVILY; ZAHERR, 1999), tendendo a uma homogeneização das capacidades e tecnologias, indistintamente, procurou-se inserir no modelo a obtenção ou desenvolvimento de capacidades por meio dos relacionamentos dos proprietários como variável dependente a ser testada. Essa variável tem sido utilizada em diversas pesquisas (CAPALDO, 2007, ZAHEER; BELL, 2005) de

relacionamentos de negócios para verificação dos resultados obtidos por meio desses relacionamentos. Como capacidades não é meramente o resultado da acumulação de conhecimento, mas investimentos deliberados em aprendizagem (ZOLLO; WINTER, 2002), e são construídas ao longo do tempo (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) procurou-se verificar no nível mais micro a aquisição dessas capacidades, por meio da análise dos investimentos realizados nas áreas operacionais (ETHIRAJ et al., 2005, COLLIS, 1994).

3.4 Unidade de análise e observação, população e amostra

A unidade de análise da pesquisa deste trabalho é a firma, tendo como unidade de observação os respondentes, que são os proprietários/gerentes das firmas do setor calçadista de Nova Serrana, e que descrevem a população (BABBIE, 1999). Neste trabalho, a unidade de análise são as firmas associadas ao Sindicato das Indústrias Calçadistas de Nova Serra e Região – SINDINOVA - e a unidade de observação seus proprietários/gerentes, que foram os informantes, e que tomam decisões gerenciais e se relacionam com clientes e fornecedores.

O universo pesquisado corresponde às firmas sindicalizadas junto ao SINDINOVA, em Nova Serrana. O modelo de pesquisa proposto inclui, além de outros aspectos, avaliar os efeitos ou influência da imersão institucional na aquisição de capacidades pelas firmas. Neste trabalho, conforme apresentado anteriormente, imersão institucional é um construto no nível da firma e significa a participação das firmas, por meio de seus representantes, em associações, sindicatos e em outras entidades. Assim, para evitar influências de diferentes ambientes nos construtos que se deseja investigar (DUFFY, 2008; MORGAN; HUNT, 1994, HEIDE; JOHN, 1990), optou-se por realizar a pesquisa em apenas uma cidade. Além disso, procura-se investigar a influência dos diversos atores presentes no APL (fornecedores, instituições de apoio e outros) na aquisição de capacidades pelas firmas.

Na revisão da literatura, nos deparamos com afirmações de Uzzi (1996) que sustenta que firmas que operam em setores que possuem poucas barreiras à entrada, baixo investimento inicial para iniciar operações e para pesquisa, e muitos concorrentes, se aproximam das condições ideais sob as quais os relacionamentos de negócios seriam basicamente de mercado, o que permitiria estudos comparativos entre relacionamentos de mercado x relacionamentos imersos. Parece que o setor calçadista escolhido contempla essas características mencionadas pelo autor, o que torna particularmente relevante esta escolha.

Conforme será apresentado posteriormente, o total de empresas sindicalizadas, em março de 2010, era de 439, o que compõe o universo de pesquisa. Entretanto, interessam nesta pesquisa as indústrias de calçados. Assim, a população final é composta apenas dessas indústrias – 355 empresas. A amostra final foi composta por 78 empresas, o que representa 21,97% da população.

Têm sido sugeridas (CHIN, 1997) duas técnicas para se determinar o tamanho da amostra, para que se possa realizar as análises por meio da Modelagem de Equações Estruturais (*SEM*, na sigla em inglês – *Structural Equations Modeling*). A primeira opção é que a amostra deve ser dez vezes a quantidade de caminhos direcionados para um determinado construto do modelo (setas, no desenho do modelo – ver acima). No presente trabalho, o construto capacidades apresenta quatro setas ou caminhos direcionados a ele. Portanto, o número de empresas deveria ser 40. A segunda opção é verificar o maior número de indicadores dos construtos e multiplicá-lo por dez. Dois construtos apresentam cinco indicadores, Relacionamentos Institucionais e Capacidades. Nessa opção, o número de empresas da amostra deveria ser, portanto, 50 empresas. Como a amostra coletada para o presente estudo têm 78 empresas, pode-se prosseguir com as análises utilizando-se modelagem de equações estruturais. Os detalhes da coleta de dados serão apresentados a seguir.

3.5 Coleta de dados – quantitativo e qualitativo

O primeiro passo para a coleta de dados quanti foi elaborar o instrumento de pesquisa. O questionário foi desenvolvido, conforme quadro 3, baseado, principalmente, nas pesquisas realizadas pelos autores mencionados.

O questionário apresentado no APÊNDICE A, é composto por perguntas e/ou afirmativas que foram respondidas considerando uma escala do tipo Likert (um a cinco pontos) que foram utilizadas para a composição dos construtos e uma posterior análise estrutural por meio de técnicas estatísticas. O uso de questionários com escala do tipo Likert tem sido amplamente utilizado em pesquisas de relacionamentos de negócios e de imersão social (McEVILY; ZAHEER, 1999).

Assim, tendo em consideração o contexto de análise, os objetivos e as hipóteses de pesquisa, o questionário de coleta de dados foi dividido em cinco partes, buscando levantar os indicadores das variáveis, para testar o modelo de pesquisa proposto e as hipóteses decorrentes.

Na primeira parte do questionário procura-se caracterizar as empresas pesquisadas, como, por exemplo, número de funcionários, produção, linha de produtos etc. Além disso, identifica também o cargo do respondente. Essa informação é fundamental, pois a unidade de observação é o proprietário-gerente. Aceita-se que apenas os proprietários das firmas detêm, de forma privilegiada, as informações necessárias para a correta identificação dos relacionamentos estabelecidos. Além do mais, no caso de pequenas e médias empresas, os relacionamentos das firmas são os relacionamentos dos fundadores/proprietários (JOHANNISSON, RAMÍREZ-PASILLAS E KARLSSON, 2000, JOHANNISSON, 2000).

Na segunda parte, procura-se identificar os relacionamentos que as firmas, por meio de seus fundadores, proprietários e gerentes, estabelecem com outros atores que não estão localizados no APL, ou que pertencem a outros ramos de atividades, diferentemente daquele que é o setor representativo do APL: calçados.

Na terceira parte, tem-se a identificação dos relacionamentos com clientes e fornecedores. Por meio da concordância com as afirmações, em escala Likert, procura-se avaliar qual o grau de imersão dos relacionamentos dos atores com seus clientes e fornecedores.

Na quarta parte do questionário, relativa à imersão institucional, o relacionamento dos proprietários-gerentes com as instituições do APL foram avaliados (Sindinova), por meio também de escala Likert, com perguntas que procuram investigar a participação dos respondentes nas ações do Sindinova, numa escala Likert de frequência.

Na quinta e última parte, identifica-se, por meio da concordância do respondente com cinco afirmações, as capacidades desenvolvidas²⁰ pelas firmas nos últimos três anos.

²⁰ Neste trabalho, capacidades adquiridas, desenvolvidas e obtidas têm o mesmo sentido.

O quadro 3 apresenta as variáveis, sua definição e indicação das fontes e/ou autores em que se baseou para a operacionalização das variáveis.

VARIÁVEL	DEFINIÇÃO	ESCALA	PARTE DO QUESTIONÁRIO	PRINCIPAIS FONTES/AUTORES
CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	Caracteriza a empresa por meio de informações sobre número de funcionários, produção, faturamento, fundação e identifica o respondente (nome e cargo na empresa)	Variada (perguntas abertas e fechadas)	1ª	NÃO SE APLICA
LAÇOS NÃO REDUNDANTES	Identifica os laços dos proprietários que estão fora do APL, ou do setor da indústria de calçados	LIKERT DE 5 ITENS	2ª	MCEVILLY; ZAHEER (1999), GRANOVETTER (1973), BURT (1992), MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ (2009), TIWANA (2008), STAM; ELFRING (2008)
IMERSÃO RELACIONAL	Identifica o grau de imersão dos relacionamentos de negócios estabelecidos com clientes e fornecedores	LIKERT DE 5 ITENS	3ª	MORAN (2005), UZZI (1996, 1997), DYER; SINGH (1998), GULATI (1995a)
IMERSÃO INSTITUCIONAL	Identifica o relacionamento estabelecido pelos proprietários das firmas com instituições do APL (Sindinova)	LIKERT DE 5 ITENS	4ª	OLIVER (1996, 1997), BAUM; OLIVER (1991, 1992), JOHANNISSON, RAMÍREZ-PASILLAS; KARLSSON (2002), HUNG (2005), McEVILLY; ZAHEER (1999)
CAPACIDADES DA FIRMA	Identificam as melhorias no processo de produção e de gestão e introdução de /tecnologias pelas firmas nos últimos três anos.	LIKERT DE 5 ITENS	5ª	AMIT; SCHOEMAKER (1993), COLLIS (1994), McEVILLY; MARCUS (2005), ETHIRAJ et al. (2005), ZOLLO; WINTER (2002)

Quadro 3 – Resumo das variáveis e sua operacionalização

Fonte: Elaborado pelo autor da tese

Tendo elaborado o questionário, foi realizado um pré-teste. É sugerido um número pequeno de casos para pré-testes, entre 15 e 30 (MALHOTRA, 2001). Nesta pesquisa, o pré-teste foi realizado com 19 empresas, para validação das escalas utilizadas, analisando sua confiabilidade para cada um dos cinco construtos desenvolvidos. A análise de confiabilidade permite estudar as mensurações utilizadas e os itens que compõem as escalas. Para essa análise de confiabilidade do pré-teste, foi utilizado o Alpha de Cronbach (CRONBACH, 1951), que é uma medida de confiabilidade que verifica a consistência interna do modelo, baseando-se na correlação interitem dos indicadores.

Na tabela 1, tem-se o Alfa de cada um dos cinco construtos, o número de indicadores de cada construto, e o Alfa caso determinado indicador fosse retirado do questionário a ser utilizado.

Com a realização do pré-teste foi possível uma validação das escalas. Todos os construtos apresentam Alfa superior a 0,80, com exceção do construto Imersão Relacional – Clientes, que apresentou valor de 0,663, que também é aceitável, pois sugere-se que seja superior a 0,60. A retirada de alguns indicadores poderia aumentar o Alfa, mas optou-se por mantê-los, dada que sua retirada não provocaria alteração significativa. Por exemplo, retirando-se o indicador três do construto Imersão Institucional, o Alpha passaria a ser de 0,919, muito pouco superior ao Alpha do construto, que é de 0,901. Da mesma forma, o construto Capacidades. A retirada do indicador um levaria o Alpha a 0,905, também muito pouco superior ao Alpha do construto, 0,881. Por outro lado, a retirada do indicador 2, do construto Imersão Relacional com Clientes, faria com que o Alpha fosse de 0,414. Então, o indicador foi mantido, bem como os demais.

Tabela 1
Pré-teste do questionário – Alpha de Cronbach

CONSTRUTOS	ALFA DE CRONBACH	Nº. DE INDICADORES	INDICADORES	ALFA DE CRONBACH SE O ITEM FOR RETIRADO
Laços Não Redundantes	0,813	3	1	0,801
			2	0,713
			3	0,727
Imersão Relacional - Clientes	0,663	4	1	0,642
			2	0,414
			3	0,609
			4	0,694
Imersão Relacional - Fornecedores	0,846	4	1	0,844
			2	0,746
			3	0,823
			4	0,811
Imersão Institucional	0,901	5	1	0,890
			2	0,868
			3	0,919
			4	0,854
			5	0,854
Aquisição de Capacidades	0,881	5	1	0,905
			2	0,803
			3	0,871
			4	0,840
			5	0,825

Fonte – Elaborada pelo autor da tese

Além da análise da confiabilidade, medida pelo Alpha de Cronbach, foram realizadas entrevistas pessoais, pois são consideradas uma das melhores maneiras para realizar pré-teste de questionários (MALHOTRA, 2001). O questionário foi apresentado para validação junto a cinco empresários do setor e a uma gerente do Sindinova, tendo sido considerado claro, de fácil entendimento e refletindo a realidade do setor de calçados.

O processo de coleta de dados iniciou-se com uma pesquisa na internet em sítios que continham informações locais e nacionais a respeito da indústria de calçados, com o objetivo de coletar informações para descrição do setor: número de indústrias e pessoal ocupado entre outras informações. A seguir, o sítio do Sindinova foi acessado para se obter o cadastro dos associados ao Sindicato.

De posse desse arquivo, selecionaram-se as empresas que são fabricantes de calçados, que poderiam compor a amostra da pesquisa. As demais empresas associadas (fornecedores de materiais e outros serviços) foram eliminadas da amostra, pois não compõem o perfil desejado para a pesquisa: indústria de calçados.

Tem-se na tabela 2, o resumo do cadastro obtido.

Tabela 2
Dados das empresas sindicalizadas

TOTAL SINDICALIZADO	439
SAPATOS, TÊNIS E SANDÁLIAS	355
OUTROS SETORES E PRODUTOS (OUTRAS INSTITUIÇÕES, FORNECEDORES DE COMPONENTES E SERVIÇOS E FABRICANTES DE BOLSAS)	84
NÚMERO FINAL DISPONÍVEL	355

Fonte – Elaborada pelo autor da tese, com base nos dados do Sindinova

Para a coleta de dados, foram contratados quatro alunos da Faculdade de Nova Serrana – FANS –, os quais receberam, por escrito, orientações a respeito da condução da pesquisa e uma carta do pesquisador para as empresas, caso fosse necessário algum esclarecimento. Esses documentos encontram-se nos APÊNDICES B e C, respectivamente, deste trabalho.

De posse dos questionários respondidos, foi verificado o correto preenchimento dos mesmos, tendo sido excluídos três que apresentavam campos não preenchidos. Em seguida, foi verificado no campo “CARGO NA EMPRESA DO RESPONDENTE” qual cargo havia sido informado. Em 39 questionários, o cargo informado foi *proprietário*. Desses, doze foram

confirmados, por meio de ligações telefônicas, correspondendo a 30,77% do total. Nos questionários restantes, 52, os cargos informados no questionário eram diretor, gerente ou gerente geral. Todas as pessoas que responderam esses questionários foram contatadas. Ao final, 20 eram proprietários e 32 eram não proprietários. Desses 32 que não eram proprietários, 13 foram excluídos pelo fato de as pessoas não exercerem funções na empresa compatíveis com os critérios da pesquisa.

A tabela 3 apresenta um quadro-resumo com as informações dos respondentes.

Tabela 3
Informações da amostra e respondentes

QUESTIONÁRIOS \ SITUAÇÃO	PROPRIETÁRIOS (1)	PROPRIETÁRIOS (2)	OUTROS (3)	EXCLUÍDOS (4)	TOTAIS
TOTAIS	39	20	19	16	94
CONFIRMADOS	12	20	19	13	64
CONFIRMADOS - %	30,77%	100%	100%	100%	54,26%
TOTAL QUESTIONÁRIOS					94
TOTAL VÁLIDOS	39	20	19	–	78
% DA POPULAÇÃO					21,97%
POPULAÇÃO					355

(1) Campo preenchido como proprietário

(2) É proprietário, mas preencheu campo como gerente e outros

(3) Campo preenchido como gerente; não é proprietário, mas gerencia e toma decisões

(4) Por motivo de preenchimento, três questionários; e por cargo do respondente incompatível com a pesquisa, 13

Fonte – Elaborada pelo autor da tese

Dessa forma, tem-se como respondentes 21,97% do total da amostra considerada (empresas fabricantes de calçados sindicalizadas).

A coleta de dados qualitativos foi um pouco facilitada pelo fato de as pessoas já terem participado da primeira fase da pesquisa (quantitativa). De posse dos questionários dos respondentes, vários questionários foram selecionados, aleatoriamente. Tomou-se apenas o cuidado de manter, nessa seleção, a proporção de micro, pequenas e médias empresas no total de empresas. Essa informação já estava disponível, pois os dados quantitativos já haviam sido tabulados.

Feita a seleção, as pessoas foram contatadas por meio de ligações telefônicas, solicitando que participassem da segunda fase da pesquisa (qualitativa). Conforme mencionado anteriormente, esta pesquisa é, assumidamente, sequencial, ou seja, os dados qualitativos foram coletados após a realização do *survey*.

Na Tabela 4 tem-se a participação de cada grupo de empresas nas pesquisas quantitativa e qualitativa, por porte.

Tabela 4
Empresas pesquisadas – pesquisas quantitativa-qualitativa

Nº. DE FUNCIONÁRIOS	PESQUISA QUANTI		PESQUISA QUALI	
	Nº.	%	Nº.	%
ATÉ 19 – MICRO	27	34,6%	4	28,6%
20 A 99 – PEQUENA	42	53,8%	7	50%
100 A 499 – MÉDIA	9	11,5%	3	21,4%
MAIS DE 500 - GRANDE	0	0,0%	0	0,0%
TOTAIS	78	100%	14	100%

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

A exata proporção não foi obtida devido às dificuldades para se conseguir as entrevistas, pois os respondentes alegaram diversas razões para não participar da fase qualitativa, principalmente falta de tempo. Pelo menos 35 empresas foram contatadas, para se chegar ao número final, 14.

Concomitantemente à agenda das entrevistas, o roteiro de entrevistas foi elaborado. Conforme mencionado anteriormente, a pesquisa quali busca responder a mesma questão de pesquisa da fase quanti. Dessa forma, as perguntas do roteiro foram baseadas nos indicadores dos construtos e no questionário da pesquisa quantitativa. Entretanto, conforme sugestão de Bryman (2006a, 2007), optou-se por ter um roteiro diferente do questionário, para que se pudesse obter novas e outras evidências para ilustrar e complementar os dados e análises quanti. Esse roteiro encontra-se no APÊNDICE D deste trabalho.

Já de posse do roteiro seis viagens foram realizadas a Nova Serrana para a realização das entrevistas. Foi realizado um total de 14 entrevistas, que foram gravadas e transcritas, tendo ao final 11 horas e 29 minutos de gravação, o que representa uma média de 49 minutos por entrevistado. As transcrições geraram um documento de 216 páginas.

3.6 Tratamento e análise dos dados

Nesta seção, são apresentados os procedimentos para o tratamento e análise de dados. Na primeira subseção, relatam-se os procedimentos utilizados para o tratamento dos dados quanti e, na segunda, os procedimentos para os dados quali.

3.6.1 Dados quantitativos

Para a tabulação dos dados, optou-se, por comodidade, pela utilização do sítio na internet www.surveymonkey.com. Esse sítio oferece funcionalidades que permitem a geração de tabelas e gráficos dos dados coletados, além de permitir o cruzamento das informações, com a definição, pelo pesquisador, dos critérios de cruzamento, tais como número de funcionários, anos de existência da empresa etc.

Após a tabulação, foram geradas planilhas eletrônicas e documentos de texto que pudessem ser utilizados nos passos seguintes das análises a serem realizadas. Essas análises consistiram em tratar os dados com o uso de estatística descritiva e análise multivariada. A estatística descritiva teve por objetivo verificar a distribuição de frequência, as médias e o desvio-padrão (REA; PARKER, 2000). Para a análise multivariada, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Esses passos serão detalhados a seguir (HAIR et al. 1998).

O primeiro passo da análise descritiva dos dados da pesquisa foi realizar a distribuição de frequência dos itens que compuseram o questionário. Assim, foram gerados, por meio do *software* utilizado, *surveymonkey*, planilhas e gráficos dos dados relativos às características das empresas que participaram da pesquisa, contemplando número de empresas, número de funcionários (porte), anos de existência, faturamento e produção física. A seguir, ainda no primeiro passo, com a utilização do *software* SPSS, foram geradas tabelas que permitissem analisar as médias e o desvio-padrão dos dados coletados. Para os passos

seguintes utilizou-se o *software* SmartPLS. Esses *softwares* são amplamente reconhecidos como adequados para as análises aqui propostas.

O segundo passo foi realizar a análise fatorial, tomando-se o cuidado para verificar as cargas fatoriais dos indicadores, que devem ser superiores a 0,50, para que haja algum grau de significância. As comunalidades, que representam quanto da variância de cada variável é explicada pela análise fatorial, devem ser maiores que 0,50, para que se possa ter uma interpretação coerente e consistente dos dados. Outras duas medidas compõem os cuidados a tomar. O indicador *Kaiser-Meyer-Oikim (KMO)*, que verifica a adequação da amostra, deve ser superior a 0,50, indicando que a análise fatorial é recomendada para a pesquisa. E, finalmente, o Alpha de Cronbach, que é o coeficiente que avalia a confiabilidade das escalas utilizadas nos questionários da pesquisa, que indica sua consistência. Sugere-se que este coeficiente seja superior a 0,70, embora valores superiores a 0,60 sejam aceitáveis em pesquisas exploratórias (HAIR et al., 1998, MALHOTRA, 2001).

Finalmente, no último passo, procedeu-se à Modelagem de Equações Estruturais, que tem como propósito investigar as variáveis que mais influenciaram as capacidades competitivas das firmas. Essa técnica é utilizada para se verificar em que medida as variáveis independentes referentes aos relacionamentos das firmas foram capazes de explicar as capacidades competitivas das firmas (ver seção 3.3 para as relações estabelecidas entre as variáveis). Segundo Hair et. al. (1998), três diretrizes são aconselhadas para se realizar esse tipo de análise. A primeira delas é verificar o coeficiente de determinação da regressão (R^2). Esse coeficiente revela o grau em que a variável dependente é explicada pela independente. Varia de 0 a 1, e quanto maior, maior o poder de explicação. A segunda diretriz é a análise de multicolinearidade, que significa analisar se uma variável está correlacionada com as demais variáveis independentes. Se a correlação é próxima de 1, pode-se afirmar que as variáveis estão correlacionadas, que estão medindo o mesmo fenômeno. E, por último, deve-se analisar o coeficiente de caminho, ou coeficiente Beta. Esse coeficiente permite verificar o efeito que cada variável independente exerce na variável dependente. Quanto maior esse coeficiente, maior o efeito sobre a variável e maior o poder de explicação.

3.6.2 Dados qualitativos

Com a utilização do *software* AtlasTI, as entrevistas foram analisadas, individualmente. Numa primeira etapa, foi realizada uma primeira leitura da entrevista. Nessa primeira leitura, as narrativas são codificadas. Os códigos utilizados para a categorização não diferem significativamente dos construtos e indicadores utilizados no modelo de pesquisa e no questionário do *survey*. Até porque é sugerido que se tenha, em análises de estudos de caso, um quadro de análise para que seja possível alguma comparação (HALINEN; TÖRNROOS, 2005). Assim, o quadro de análise é o modelo de pesquisa quanti.

O quadro 4 mostra a lista de códigos obtida com todas as entrevistas realizadas. Evidentemente, de acordo com as narrativas, nem todos os códigos foram utilizados em cada entrevista.

Acessibilidade/reciprocidade	Fornecedor mp (matéria-prima)
Afinidade	Fornecedor solado
Aprendizado	Frequência
Aquisição capacidades	Institucional
Barreiras à entrada	Não redundante
Capacidades	Negociação
Cientes lojistas	Parcerias
Colaboração	Proximidade relacional
Compromisso	Representantes
Concorrentes	Seleção fornecedores
Confiança	Solução problemas
Conselhos	Terceirização
Duração relacionamento	Troca informações
Familiares	Vendas
Fornecedor banca	

Quadro 4 – Lista de códigos utilizados para análise qualitativa
Fonte – Elaborado pelo autor da tese

Após a análise e codificação das entrevistas, os dados foram classificados, ainda com a utilização do *software* AtlasTI. O *software* permite que se classifiquem as narrativas de acordo com os códigos utilizados em cada entrevista. Isso foi realizado para cada entrevista, separadamente. Assim, têm-se, por entrevista, as narrativas de cada código. De posse das narrativas codificadas e separadas por códigos, uma segunda leitura da entrevista foi realizada. Não só do que foi classificado como da entrevista como um todo, em busca de novas evidências.

A seguir as citações/narrativas de cada entrevista foram comparadas. Para realizar essa comparação, foram utilizados os construtos desenvolvidos para o modelo quanti. Isso se

justifica pelo fato de que a pesquisa quali, conforme mencionado na seção 3.2, Método de Pesquisa, foi empregada de forma complementar, para clarear e ilustrar a pesquisa quanti. Assim, as narrativas foram agrupadas tendo em consideração: 1. relacionamentos não redundantes; 2. relacionamentos com clientes; 3. relacionamentos com fornecedores; 4. relacionamentos com instituições e 5. capacidades. Por meio da elaboração de quadros (MILES; HUBERMAN, 1994), procurou-se agrupar os dados de acordo com os construtos utilizados na pesquisa quanti. Para outras evidências encontradas na análise quali, o mesmo procedimento foi adotado.

Neste capítulo apresentou-se o método de pesquisa utilizado neste trabalho (quanti+quali) além da escolha ontológica e epistemológica e a descrição dos processos de coleta e análise de dados. Nos capítulos quatro e cinco, a seguir, apresentam-se a descrição e análise dos dados, quanti e quali, respectivamente.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS

Este capítulo está dividido em quatro seções. Na primeira seção apresentam-se os dados gerais do setor de calçados, particularmente da cidade de Nova Serrana, bem como os dados das empresas pesquisadas. Nas demais seções, encontram-se as estatísticas descritivas e as análises estatísticas referentes à pesquisa realizada. Na seção dois será vista a descrição dos dados, com suas médias e desvios-padrão. Na terceira seção, análise fatorial, são mostradas as análises que visam garantir que os dados são apropriados para a utilização da Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Na última seção apresenta-se a SEM.

4.1 Dados gerais da indústria de calçados e das empresas pesquisadas

De acordo com dados do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE/RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, publicados pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - Abicalçados -, no ano de 2007 havia 7.830 empresas calçadistas em todo o Brasil, empregando 302.892 funcionários. A tabela 5 apresenta os números por estado.

Tabela 5
Empresas e empregados na fabricação de calçados por estado - ano 2007

ESTADO	EMPRESAS	%	EMPREGO	%
Rio Grande do Sul	2.755	35,2%	111.966	37,0%
Ceará	236	3,0%	52.746	17,4%
São Paulo	2.354	30,1%	52.055	17,2%
Bahia	106	1,4%	28.134	9,3%
Minas Gerais	1.382	17,7%	24.770	8,2%
Paraíba	111	1,4%	12.710	4,2%
Santa Catarina	307	3,9%	6.880	2,3%
Sergipe	15	0,2%	3.001	1,0%
Paraná	138	1,8%	1.999	0,7%
Pernambuco	52	0,7%	1.653	0,5%
Goiás	170	2,2%	1.463	0,5%
Rio Grande do Norte	25	0,3%	1.375	0,5%
Rio de Janeiro	64	0,8%	1.323	0,4%
Espírito Santo	29	0,4%	1.144	0,4%
Mato Grosso do Sul	24	0,3%	1.116	0,4%
Outros	62	0,8%	557	0,2%
TOTAIS	7.830	100%	302.892	100%

Fonte: MTE - RAIS. Elaborado pela UIC Abicalçados. Disponível em:
<http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Resenha%20Estatistica%202009%20-%20Final.pdf> Acesso 21 jul. 2010

Minas Gerais aparece em terceiro lugar em termos de número de empresas, com 1.382 unidades e, em quinto lugar, em termos de pessoal ocupado, com 24.770 pessoas empregadas no setor.

Com relação à estrutura do setor calçadista, de acordo com a Abicalçados, há uma grande variedade de fornecedores de matéria-prima, máquinas e componentes, sendo um dos mais importantes do mundo. Há cerca de 2.400 fábricas de componentes, 800 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro e 130 fábricas de máquinas e equipamentos. O setor exporta para mais de 140 países. Ainda, segundo a Abicalçados, o setor é altamente especializado em todos os tipos de calçados: femininos, masculinos e

infantis, além de calçados especiais, como ortopédicos, de segurança do trabalhador e esportivos.

O processo de produção de calçados é caracterizado por ser descontínuo, ocorrendo em etapas distintas: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento. Todas essas etapas são intensivas em mão de obra, fazendo com que o desenvolvimento das habilidades na fabricação de calçados permite que se inicie a produção com baixo volume de capital. Dessa forma, há poucas barreiras à entrada de novas empresas no setor, acarretando uma estrutura industrial bastante heterogênea, sob os aspectos de tecnologia e tamanho das empresas.

Replicando dados do MTE/RAIS, a Abicalçados informa que, ainda em Minas Gerais, no ano de 2009, havia 1.374 empresas, representando 17,5 % do total de empresas no Brasil, não havendo alteração significativa em relação a 2007 (ver tabela 5), empregando 26.518 pessoas, 8,3% do total brasileiro. O informe da Abicalçados ainda indica que a diversificação de produtos e estilos é uma das principais características da produção em Minas Gerais. O principal polo produtor em Minas Gerais é o da cidade de Nova Serrana. (Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/polos-produtores.html&est=4>> Acesso em 28 Jul 2010)

Localizada na região centro-oeste de Minas Gerais, Nova Serrana possui 73.719 habitantes (censo IBGE de 2010), com PIB *per capita* de R\$ 8.281 (em 2007, de acordo com IBGE). O pessoal ocupado, também segundo o IBGE, é 23.232, em 2.033 empresas (em 2008).

A primeira fábrica de calçados em Nova Serrana remonta à década de quarenta. Nova Serrana era rota de retirantes do Nordeste e ponto de parada de boiadeiros, rumo ao sul para a venda de gado. Iniciou, assim, sua especialização em artigos de couro, fabricando arreios e botinas de couro, atendendo a essa população. Nos anos 60, o número de fábricas já era em torno de vinte, com produção diversificada. A partir das décadas de 60/70, com a construção da BR 262, a produção ganhou novo impulso. Na década de 80, o número de fábricas já chegava a 400. Atualmente, Nova Serrana é conhecida como a Capital Nacional do Calçado Esportivo. Em 1991, é fundado o Sindinova e em 1996 o Centro de Desenvolvimento Empresarial, para atuar como centro de excelência tecnológica de testes de produtos. (Disponível em: <<http://www.novaserrana.mg.gov.br>> Acesso em 28 Jul 2010)

O SINDINOVA, além de representar as empresas junto a organismos governamentais e outros, presta os seguintes serviços aos associados:

- ensaios físico-mecânicos em calçados
- serviço computadorizado de corte e escala de modelos de calçados - CAD-CAM
- apoio às pequenas empresas através da coordenação do APL
- preparação e qualificação de profissionais para o mercado de trabalho
- serviço de assistência jurídica a empresários
- serviços de apoio ao lazer, ao esporte e à congregação social – SESI
- consultas cadastrais
- participação em feiras
- convênios
- registro de marcas e patentes

FONTE – Sindinova – Disponível em:

<http://www.sindinova.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=10&lang=br> Acesso em 28 Jul 2010.

Segundo dados do IEL/FIEMG o número de empresas fabricantes de calçados é de 854, distribuídas conforme se percebe no quadro 5.

LINHA DE PRODUTOS	Nº. EMPRESAS
CALÇADOS MASCULINO	53
CALÇADOS FEMININOS (SANDÁLIAS)	110
TÊNIS	691
TOTAL	854

Quadro 5 – Perfil das indústrias de calçados de nova serrana

Fonte – IEL – Disponível em <<http://www.fiemg.org.br/default.aspx?tabid=659>> Acesso em 28 Jul 2010.

Entretanto, numa pesquisa publicada em 2009, o IEL encontrou o número de 687 empresas no setor de calçados. Nesse número, incluem-se empresas fabricantes de calçados e de serviços e fornecedores, como se vê na tabela 6.

Tabela 6
Empresas de calçados em Nova Serrana

SITUAÇÃO	%	Nº.
FABRICAÇÃO DE CALÇADOS	60,41%	415
TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS OU FORNECEDORES DE EQUIPAMENTO/MATERIAL	30,57%	210
NÃO PARTICIPARAM DA PESQUISA	9,02%	62
TOTAL DE EMPRESAS EM NOVA SERRANA	100%	687

Fonte: Diagnóstico da Indústria Calçadista de Nova Serrana – 2009. IEL/ Sistema FIEMG – Estudos e Projetos – Gerência de Competitividade Industrial.

Dados constantes no sítio da Abicalçados informam que há em Nova Serrana *em torno de mil empresas*, representando 55% da produção nacional de calçados esportivos, empregando 18 mil trabalhadores e produzindo cerca de 77 milhões de pares de calçados anualmente.

Como se vê, não foram encontrados dados precisos sobre o número de empresas localizadas em Nova Serrana.²¹ De qualquer forma, os dados da pesquisa do IEL, disponíveis nesta data, serão apresentados a seguir.

De acordo com a pesquisa do IEL, 51,60% das empresas têm entre seis e 15 anos de atividade. As empresas mais jovens, de até cinco anos, representam 23% do total. As demais, 25,40%, têm mais de 15 anos de atividade. Essas informações estão contidas na tabela 7.

²¹ O autor solicitou ao Sindinova informações sobre o setor em Nova Serrana, mas não obteve resposta. Os dados do IBGE e do MTE/RAIS são agregados por Estado, não tendo sido possível sua obtenção por cidades.

Tabela 7
Idade das empresas

IDADE DAS EMPRESAS	%	Nº.
2 ANOS OU MENOS	8,30%	57
3 A 5 ANOS	14,70%	101
6 A 10 ANOS	30,10%	207
11 A 15 ANOS	21,50%	148
16 A 20 ANOS	10,30%	71
21 A 30 ANOS	11,80%	81
MAIS DE 30 ANOS	3,30%	23
TOTAIS	100,00%	687

Fonte: Diagnóstico da Indústria Calçadista de Nova Serrana – 2009. IEL/ Sistema FIEMG – Estudos e Projetos – Gerência de Competitividade Industrial.

Já, de acordo com o porte, as empresas com até 19 funcionários – microempresas – representam mais da metade do total de empresas – 58.40%. Há apenas três empresas de grande porte, com 500 funcionários ou mais. Os números do município são apresentados na tabela 8.

Tabela 8
Número de empresas por porte

PORTE – Nº. DE EMPREGADOS	%	Nº.
MICRO – ATÉ 19 EMPREGADOS	58,40%	401
PEQUENA – DE 20 A 99 EMPREGADOS	36,10%	248
MÉDIA – 100 A 499	5,00%	34
GRANDE – ACIMA DE 500	0,50%	3
TOTAIS	100,00%	687

Fonte – Diagnóstico da Indústria Calçadista de Nova Serrana – 2009. IEL/ Sistema FIEMG – Estudos e Projetos – Gerência de Competitividade Industrial.

Essa pesquisa do IEL indica que 67,9% das empresas são sindicalizadas, o que representaria 466 empresas. O número encontrado pelo pesquisador no sítio do Sindinova, em março de 2010, é de 439 empresas sindicalizadas.

O IEL pesquisou ainda o destino de venda da produção, a origem das matérias-primas consumidas e os meios de comercialização. São Paulo, 92%, e Minas Gerais, 88%, são os principais destinos das vendas. Somente os estados da Região Sul têm uma importância relativa menor, em relação aos demais destinos, mas, mesmo assim, são relevantes. O Rio Grande do Sul, por exemplo, tem participação em 54% e Santa Catarina, 56%.

Com relação à origem das matérias-primas, São Paulo aparece como principal fornecedor, com 90%. Em segundo lugar encontra-se a própria cidade de Nova Serrana, com 77%. O Rio Grande do Sul, importante polo produtor de calçados, aparece com apenas 38%. Os fornecedores localizados em Nova Serrana são empresas distribuidoras, fornecendo basicamente itens de baixo valor agregado, com pouco peso no custo total do produto (cadarço, palmilhas, agulhas etc.). Os insumos de maior valor agregado, tais como materiais sintéticos para solado e cabedal, são adquiridos em São Paulo e no Rio Grande do Sul. Os demais estados ou regiões têm pequena participação.

Já os meios de comercialização apresentam certo padrão. Os representantes de vendas participam com 96% do total, sendo a venda direta a clientes realizada em 28% dos casos. Os demais meios representam percentuais menores em relação aos demais.

Com relação às etapas da produção que são conduzidas por terceiros, a injeção de solados é a etapa com maior participação, com 55% das empresas utilizando serviços de terceiros. A seguir tem-se a execução de bordados, com 30,5% das empresas. A etapa de pesponto, serviço prestado pelo que se chama na cidade de bancas de pesponto, é terceirizado por 26,90% das empresas. As demais etapas, corte e outras, têm importância relativa menor.

Tendo sido conhecidos os dados gerais das indústrias de calçados de Nova Serrana, a seguir apresentam-se os dados coletados para a realização da pesquisa desta tese.

Com relação ao tempo de existência de empresas pesquisadas, em torno de 92% têm mais de cinco anos de existência. De acordo com dados da pesquisa do IEL, 77% das empresas têm mais de seis anos de existência. Aproximadamente 40% possuem mais de 15 anos de existência. Nos dados da pesquisa do IEL, esse percentual é de 25,4 %. As empresas mais jovens, entre um e cinco anos de existência, representam 7,69% do total pesquisado. Já nos dados do IEL esse percentual é de 23%. A tabela 9 e o gráfico 1 mostram os dados da pesquisa. Essas diferenças entre os dados coletados e os dados do IEL talvez possam ser explicadas pelo fato de que empresas que estão no mercado há mais tempo já devem ter participado de outras pesquisas, não tendo restrições em responder os questionários apresentados pelos pesquisadores contratados para essa pesquisa. Ressalte-se que a pesquisa do IEL procurou cobrir todo o universo das empresas de Nova Serrana.

Tabela 9
Anos de existência das empresas

ANOS DE EXISTÊNCIA DAS EMPRESAS	PERCENTUAL	NÚMERO
MENOS DE 1 ANO	0,00%	0
1 a 5 ANOS	7,69%	6
6 a 10 ANOS	24,36%	19
11 a 15 ANOS	28,21%	22
+ de 15 ANOS	39,74%	31
TOTAIS	100%	78

Fonte – Elaborada pelo autor da tese

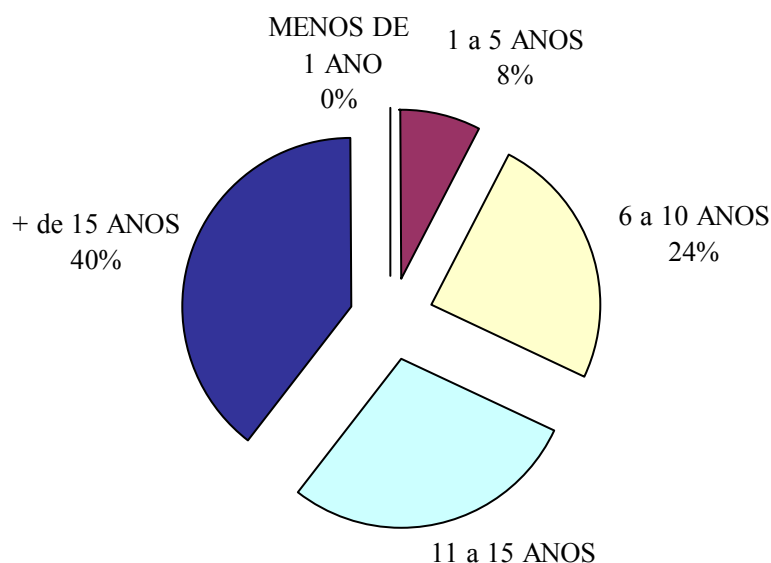


Gráfico 1 – Anos de existência das empresas
Fonte – Elaborado pelo autor da tese.

Com relação ao número de funcionários (porte das empresas), percebe-se que pouco mais da metade, 53,85%, são de pequeno porte, tendo entre 20 e 99 funcionários. As microempresas representam 34,62% e as empresas de médio porte, 11,54%. Não há, nos dados levantados na pesquisa, nenhuma empresa de grande porte. Nos dados da pesquisa do IEL, há apenas três empresas, representando 0,5% do total, que são de grande porte, empregando acima de 500 funcionários. A tabela 10 e o gráfico 2 apresentam essas informações. Também nesses dados há alguma discrepância com os dados do IEL. Por exemplo, as microempresas, na pesquisa do IEL representam 58,40% do total e neste trabalho 34,62%. Também neste caso parece ser possível afirmar que os pesquisadores obtiveram maior facilidade em acessar empresas de maior porte.

Tabela 10
Número de funcionários/porte das empresas pesquisadas

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS/PORTE	PERCENTUAL	NÚMERO
ATÉ 19 – MICRO	34,62%	27
20 A 99 – PEQUENA	53,85%	42
100 A 499 – MÉDIA	11,54%	9
MAIS DE 500 - GRANDE	0,00%	0
TOTAIS	100%	78

Fonte – Elaborada pelo autor da tese

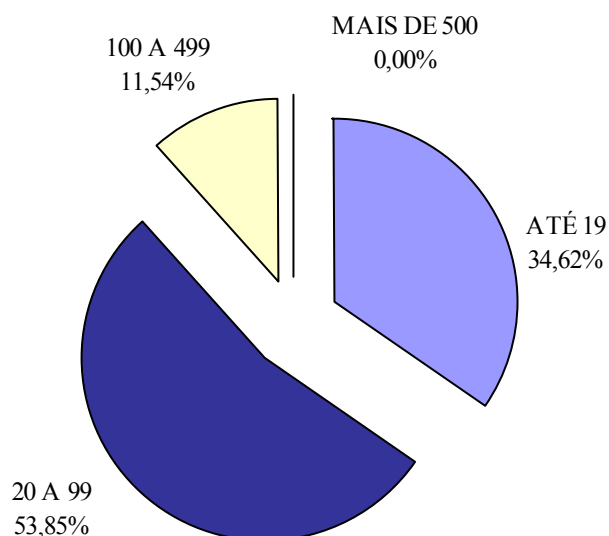


Gráfico 2 – Número de funcionários/porte das empresas pesquisadas
 Fonte – Elaborado pelo autor da tese.

Uma outra informação da pesquisa diz respeito ao faturamento das empresas. Aproximadamente dois terços das empresas apresentaram faturamento no ano de 2009 inferior a R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), o que significa uma média de R\$ 42.000,00 (quarenta e dois mil reais) por mês. Os restantes 44% tiveram faturamento superior a R\$ 500,000,00 (quinhentos mil reais). A tabela 11 e o gráfico 3 demonstram esses dados.

Tabela 11
 Faturamento no ano de 2009 das empresas pesquisadas

FATURAMENTO NO ANO DE 2009 (EM MILHARES DE REAIS)	PERCENTUAL	NÚMERO
ATÉ 100	14,10%	11
101 A 200	12,82%	10
201 A 300	16,67%	13
301 A 500	12,82%	10
MAIS DE 500	43,59%	34
TOTAIS	100%	78

Fonte – Elaborada pelo autor da tese

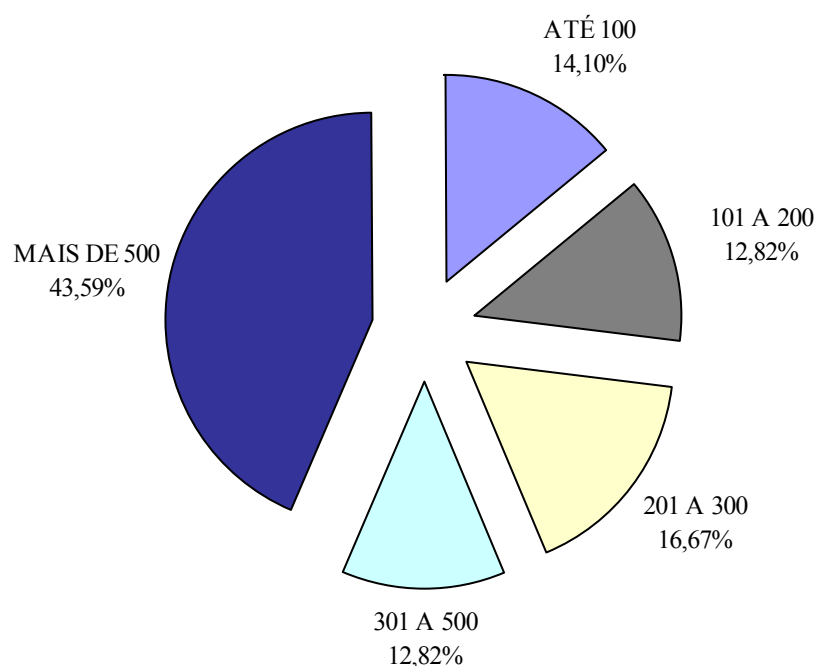


Gráfico 3 – Faturamento no ano de 2009 das empresas pesquisadas
 Fonte – Elaborado pelo autor da tese.

A pesquisa ainda levantou o número de pares produzidos no ano de 2009. A distribuição das empresas nas diversas categorias solicitadas no questionário se mostra uniforme, não havendo uma categoria de número de pares produzidos que tenha maior participação de número de empresas. A tabela 12 e o gráfico 4 apresentam esses dados.

Tabela 12
 Número de pares produzidos no ano de 2009

Nº. DE PARES PRODUZIDOS EM 2009 (EM MILHARES DE PARES)	PERCENTUAL	NÚMERO
ATÉ 50	20,51%	16
51 A 100	19,23%	15
101 A 200	25,64%	20
201 A 300	15,38%	12
MAIS DE 300	19,23%	15
TOTAIS	100%	78

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

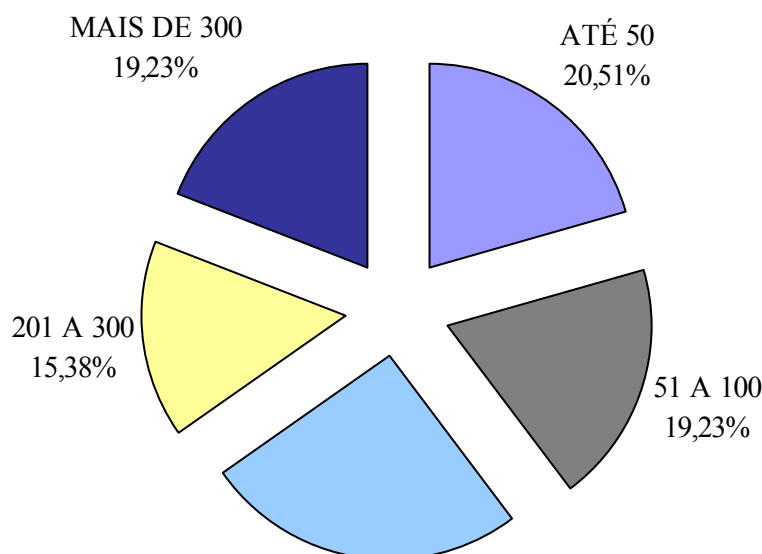


Gráfico 4 – Número de pares produzidos no ano de 2009
 Fonte – Elaborado pelo autor da tese.

Com relação às informações sobre faturamento e número de pares produzidos, caso sejam associadas ao porte da empresa e mercado atendido, uma observação se torna importante. Nesta pesquisa, adotou-se como classificação do porte das empresas a utilizada pelo IBGE e pelo SEBRAE: número de funcionários. Classificações que levam em conta o faturamento das empresas normalmente são utilizadas como critérios definidores de isenção tributária e outros. Assim, dada a classificação adotada, pode ocorrer que uma empresa tenha, por exemplo, 50 funcionários, com um faturamento superior a uma empresa com 80 funcionários. A empresa com 50 funcionários pode ter um volume maior da produção realizada por terceiros (bancas), e com modelos mais elaborados, levando a um faturamento maior. Por outro lado, a empresa com 80 funcionários pode ter uma produção muito superior em função de a produção ser de um modelo mais simples e ter um faturamento mais baixo. Dessa forma, não é possível realizar generalizações em relação ao porte das empresas, produção e faturamento. Ressalte-se, ainda, que dados relativos a faturamento, principalmente no segmento de micro e pequenas empresas, não são muito confiáveis.

Pelo fato de a maior parte da amostra ser composta de micro e pequenas empresas, 88,47% do total, o número de sócios-gestores das empresas é, em sua maioria (66,7%), de duas pessoas. Já as empresas que têm apenas um sócio-gestor representam 25,6% do total. Poucas empresas, seis, contam com três ou mais sócios, representando 7,7% do total. Na tabela 13 esses dados são apresentados.

Tabela 13
Número de sócios-gestores das empresas pesquisadas

Nº. DE SÓCIOS-GESTORES – PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA E QUE SÃO GESTORES	PERCENTUAL	NÚMERO
1	25,6%	20
2	66,7%	52
3	6,4%	5
4	0,0%	0
mais de 4	1,3%	1
TOTAIS	100%	78

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

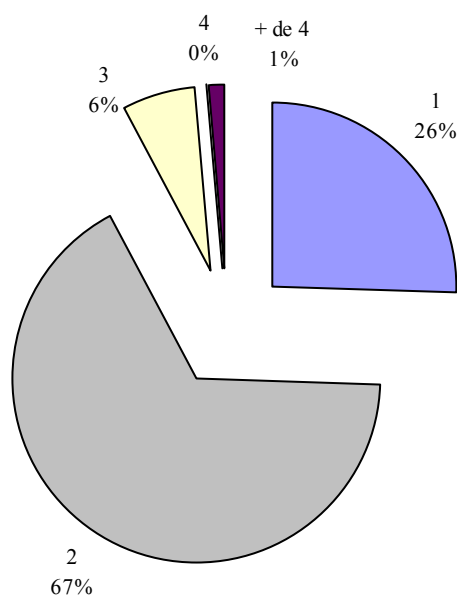


Gráfico 5 – Número de sócios-gestores das empresas pesquisadas
Fonte – Elaborado pelo autor da tese.

4.2 Análise descritiva

Nesta seção, apresenta-se a análise descritiva dos dados coletados e são referentes à segunda parte do questionário. Os dados relativos à primeira parte do questionário, que caracterizam as empresas participantes da pesquisa foram apresentados na seção anterior, 4.1. Conforme mostrado no capítulo três, Método de Pesquisa, a segunda parte do questionário foi composta de perguntas cujas respostas correspondiam a uma escala do tipo Likert de cinco pontos. Com exceção das respostas às variáveis do construto Imersão Institucional, as demais compõem-se de uma escala de respostas às afirmações apresentadas no questionário que varia de Discordo totalmente (1) a Concordo totalmente (5). No construto Imersão Institucional, as respostas variam de Nunca (1) e Sempre (5). Nesta seção, apresentam-se os resultados descritivos. A validação das escalas e do modelo de pesquisa é vista nas seções a seguir (análise fatorial e modelo de equações estruturais). Para os resultados descritivos optou-se por trazer as médias e o desvio-padrão de cada componente (indicador) do questionário.

Antes, porém, dessa apresentação, é necessário esclarecer que se procurou verificar nos dados a existência de *outliers*. *Outliers*, ou observações atípicas/discrepantes, são casos que têm uma combinação única de características identificáveis que são notavelmente diferentes dos demais casos. Os *outliers* podem ser benéficos para a análise, na medida em que permitem identificar características específicas de uma dada população, quando este é o objetivo da pesquisa. No entanto, podem ser também problemáticos e distorcer significativamente os testes estatísticos. De acordo com os objetivos desta pesquisa, considerou-se como problemática a existência de *outliers* e, portanto, procedeu-se a uma série de análises com o intuito de identificá-los (HAIR et al., 1998).

Ainda, de acordo com Hair et al. (1998), existem quatro tipos de observações atípicas, sendo: 1. erro de procedimento como erro na entrada dos dados ou uma falha na codificação; 2. observações que ocorrem devido à ocorrência de um evento extraordinário; 3. observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e 4. observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

Primeiramente, realizou-se uma análise visual com base em gráficos *boxplots*, por meio da qual se observaram indícios da presença de *outliers* univariados. Todavia, com os

dados não padronizados, nenhum desvio-padrão se mostrou acima de 3, sendo o maior 2,65, não corroborando, assim, a presença de *outliers* univariados. Como esta pesquisa visa a análise do conjunto multivariado de dados, procedeu-se a uma análise de *outliers* multivariados.

Para a identificação de *outliers* multivariados, empregou-se o critério da distância Mahalanobis (D^2) que apresenta distribuição qui-quadrado com k graus de liberdade (número de variáveis analisadas). Segundo Hair et al. (2005), a distância Mahalanobis é a forma padronizada de distância euclideana que funciona como resposta de escalonamento em termos de desvios-padrão. Ela padroniza os dados com ajustes feitos para intercorrelações entre as variáveis.

As distâncias de Mahalanobis para cada caso foram testadas com base na distribuição qui-quadrado, levando em conta um nível de significância de 0,001, considerado conservador. Os resultados obtidos são apresentados na tabela 14.

Tabela 14
Identificação de *outliers* – Distância de Mahalanobis

Casos	Mahalanobis	Distribuição.qui
17	47,99417	0,0004
23	45,60085	0,0009
63	47,03043	0,0006
69	52,23807	0,0001
75	49,43199	0,0003

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

Com base nas distâncias de Mahalanobis apresentadas e em seus respectivos valores p , foram identificados cinco *outliers* multivariados (em negrito, na tabela 14, valores p abaixo do nível especificado de 0,001). A fim de se evitar que tais casos, por ventura, viessem a causar algum viés nas análises posteriores, optou-se por excluí-los. Assim, a amostra inicial de 78 casos foi reduzida para 73 casos, e todas as análises a serem apresentadas têm como base esse número de empresas.

Uma vez que a média, ou mediana, da escala Likert de cinco pontos é 3, valores acima de 3 indicam que os entrevistados concordam com a afirmação, e valores abaixo indicam discordância. No caso do item a respeito da imersão institucional, valores acima de 3 indicam maior participação nas atividades descritas e, abaixo de 3, menor participação.

A primeira parte do questionário refere-se aos relacionamentos e/ou contatos dos proprietários-gerentes com pessoas fora da cidade de Nova Serrana e/ou fora do setor de calçados. Esses laços, neste trabalho, são designados laços não redundantes. A tabela 15 indica que os informantes concordam com as três afirmações apresentadas, pois os valores médios estão acima de 3. Há maior concordância com a afirmativa de que os informantes obtêm conselhos de negócios com pessoas de outras cidades ou regiões (3,53). Com relação à afirmação de que os laços não redundantes são utilizados para a obtenção de conselhos de negócios ocorre com pessoas que atuam em outros ramos de atividade que não seja fabricação de calçados, a média é de 3,52. E, por último, a média para a afirmativa de que é necessário realizar viagens para conversar com essas pessoas é de 3,34. Repare que o desvio-padrão para os três indicadores pode ser considerado elevado, em relação aos demais desvios dos outros indicadores, o que aponta para certa variabilidade dos dados, conforme a seguir.

Esses valores próximos da média parecem indicar que os proprietários têm poucos contatos fora do setor de calçados. Tais médias talvez possam ser explicadas pelo fato de que há na cidade aproximadamente 600 empresas do setor calçadista, empregando cerca de 18.000 pessoas, o que pode levar ao desenvolvimento de uma rede densa de contatos entre os proprietários, de maneira tal que os proprietários se relacionam, principalmente, com outros proprietários de indústrias de calçados. Há ainda o fato de que várias fábricas, ou prestadores de serviços, são de propriedade de ex-funcionários ou de parentes, reforçando a presença de contatos no interior do próprio setor e da cidade.

Tabela 15
Distribuição da amostra – laços não redundantes

Variáveis	Média	Desvio-padrão
▪ Obtenho conselhos de negócios com pessoas de outras cidades/regiões	3,5342	1,2481
▪ Obtenho conselhos de negócios com pessoas de outros ramos de atividade	3,5205	1,1915
▪ É necessário realizar viagens para conversar pessoalmente com as pessoas para obter conselhos de negócios	3,3425	1,3966

Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

A tabela 16 apresenta os dados relativos ao relacionamento das firmas com clientes. Nesse caso as médias são superiores aos dados mostrados anteriormente com desvios-padrão inferiores, indicando menor dispersão dos dados. Repara-se que há maior concordância com as afirmações de que o relacionamento com clientes é baseado em confiança e comprometimento (média 4,6) e que os conflitos são resolvidos por meio de negociação e reuniões (4,52). Com relação aos esforços conjuntos para solução de problemas, a média é um pouco abaixo, 4,42. Já a afirmação de que os fabricantes conhecem os gestores dos clientes e fala com eles frequentemente obteve média de 4,11, tendo esse item o maior desvio-padrão.

Essas informações iniciais dos dados coletados podem indicar, em função das médias elevadas, que há uma proximidade relacional dos fabricantes com seus clientes. A média da afirmação sobre se o relacionamento é baseado em confiança mútua e comprometimento, por exemplo, 4,6, e que os conflitos são resolvidos por meio de negociação, com média 4,52, parecem ser indicadores dessa proximidade.

Tabela 16
Distribuição da amostra – relacionamento com clientes

Variáveis	Média	Desvio-padrão
▪ Conheço muito bem os principais gestores dos clientes e falo com eles frequentemente para troca de informações, solução de problemas e discussão sobre o mercado	4,1096	1,0873
▪ São realizados esforços conjuntos para solução de problemas e há flexibilidade para ajustar previsão de produção e entregas	4,4247	0,7438
▪ O relacionamento com clientes é baseado em confiança mútua e comprometimento	4,5890	0,8137
▪ Os conflitos são resolvidos por meio de negociação e reuniões de trabalho	4,5205	0,7837

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Da mesma forma que se observa no relacionamento com clientes, há maior concordância com a afirmação de que o relacionamento com fornecedores (tabela 17) é baseado em confiança e comprometimento mútuos, com média 4,34, seguida, também conforme relacionamento com clientes, de que os problemas são resolvidos por meio de negociações (4,33). Há também concordância com de que os principais fornecedores oferecem informações sobre novas oportunidades de negócios, com média de 4,05. A menor média de concordância é com a afirmação de que os entrevistados conhecem os gestores dos fornecedores e que há contatos frequentes para troca de informações, solução de problemas e discussão sobre o mercado, com 3,92.

Também no relacionamento com fornecedores (tabela 17) parece haver proximidade relacional. De acordo com a média das respostas dos proprietários, há confiança e comprometimento mútuos nos relacionamentos com fornecedores. A média mais baixa, 3,92, a respeito dos proprietários conhecerem os principais gestores dos fornecedores e ter contato frequente com os mesmos, pode ser em função de que a frequência dos relacionamentos com os fornecedores é por meio de seus representantes, já que os fornecedores se localizam, em sua maioria, em outros estados, São Paulo e Rio Grande do Sul, principalmente.

Tabela 17
Distribuição da amostra – relacionamento com fornecedores

Variáveis	Média	Desvio-padrão
▪ Os principais fornecedores oferecem informações sobre novas oportunidades de negócios e assistência para solução de problemas	4,0548	1,1413
▪ Conheço muito bem os principais gestores dos fornecedores e falo com eles frequentemente para troca de informações, solução de problemas e discussão sobre o mercado	3,9178	1,1274
▪ O relacionamento com os principais fornecedores é baseado em confiança mútua e comprometimento	4,3425	0,9312
▪ Os conflitos são resolvidos por meio de negociação e reuniões	4,3288	0,8828

Fonte – Elaborada pelo autor da tese

Conforme mencionado no início dessa seção, a escala para a variável Imersão Institucional, também de 5 pontos, variava de Nunca (1) a Sempre (5). Assim, valores acima de 3 significam maior participação, e abaixo de 3, uma menor participação. Conforme se percebe na tabela 18, a maior frequência refere-se à participação em feiras e em exposições organizadas pelo Sindinova, com média de 3,89. Talvez o que explique essa maior média seja o fato de o Sindinova organizar as feiras com amplo apoio aos expositores e participação de outras entidades. Há ainda o fato de que as feiras possam ser um importante canal de comercialização das empresas participantes. Conforme apresentado na seção anterior, a maioria das empresas de Nova Serrana são de micro e pequeno porte.

Há também maior frequência de participação em relação à obtenção de informações técnicas e das condições de mercado, com média 3,79. O Sindinova é a principal instituição do setor calçadista de Nova Serrana e mantém acordos com diversas entidades (Sebrae e Senai, por exemplo), além de ter representantes na Abicalçados. Esses contatos acabam por deixar à disposição dos associados diversas informações sobre o mercado e tecnologias disponíveis, que podem explicar esse item como tendo a maior média.

A frequência de participação em reuniões para discussão da situação do setor de calçado está no limite da média, mas indicando, ainda, uma frequência maior de participação, com 3,05. Os demais valores referentes à participação em treinamentos para obter novas

tecnologias e obtenção de conselhos de negócios junto ao Sindinova também ficaram com frequência acima da média (3,32 e 3,19, respectivamente). Essa média baixa em relação aos demais itens investigados, de participação em treinamentos, talvez possa ser relacionada com a afirmação sobre aquisição de capacidades, apresentada na tabela 19, em que os proprietários informaram concordar em parte com a afirmação de que desenvolveram programas de formação para os funcionários, pois o Sindinova é a principal entidade a oferecer formação e treinamentos para funcionários e proprietários. O desvio-padrão para todas as questões é superior a um, o que indica maior dispersão dos dados das respostas desta parte do questionário.

Tabela 18
Distribuição da amostra – participação em instituições

Variáveis	Média	Desvio-padrão
▪ Participa em treinamento relativo à obtenção de novas tecnologias	3,3151	1,0392
▪ Obtém informações técnicas e das condições do mercado	3,7945	1,0268
▪ Participa em feiras, exposições e outros eventos comerciais e sociais.	3,8904	1,1614
▪ Obtém conselhos de negócios junto a associações, sindicatos, clubes etc.	3,1918	1,1626
▪ Participa em reuniões para discussão da situação do setor como um todo	3,0548	1,0915

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Por último, finalizando a análise descritiva proposta, na tabela 19 apresenta-se os valores referentes às capacidades competitivas. A maior média é relativa à concordância com a afirmação de que as firmas dirigidas pelos respondentes, nos últimos três anos, introduziram ou aperfeiçoaram os processos produtivos e tecnologias de produção, com média 4,36. A seguir, os informantes mostraram concordância com a afirmação de que houve também introdução e utilização de relatórios de gestão do negócio, com média 4,25. Com médias próximas, a introdução de inovações no processo de produção e de gestão e de tecnologias de informação (TI), com 4,08 e 4,07, respectivamente, também obtiveram uma elevada concordância dos proprietários-gerentes. Finalmente, houve uma menor concordância, com média 3,64, a respeito do desenvolvimento de programas de formação/treinamento para funcionários. Os desvios-padrão de três indicadores são superiores a um, apontando para uma dispersão dos dados dessas respostas.

É importante salientar nessas respostas que as firmas concordam com as afirmações sobre introdução ou aperfeiçoamento de processos produtivos e com a introdução de relatórios de gestão, maiores médias, mas há uma menor concordância com a afirmação sobre realização de treinamentos para funcionários. Parece não haver, nesse caso, uma preparação do pessoal da empresa, via treinamentos, para a utilização desses novos processos e utilização de relatórios. A ressaltar, ainda, que os dados, pela observação das médias das respostas, parecem indicar que as firmas pesquisadas têm procurado investir na aquisição de capacidades nos últimos três anos, seja no processo produtivo, por meio da introdução de novos processos e inovação, seja na gestão das firmas com a introdução e utilização de TCI e relatórios de gestão.

Tabela 19
Distribuição da amostra – aquisição de capacidades

Variáveis	Média	Desvio-padrão
▪ Introduziu/melhorou processos produtivos e tecnologias de produção	4,3562	0,9628
▪ Desenvolveu programas de formação para funcionários	3,6438	1,2289
▪ Introduziu inovações no processo de produção e de gestão	4,0822	0,9392
▪ Introduziu ou melhorou tecnologias de informação e comunicação (TIC)	4,0685	1,0452
▪ Introduziu e utiliza relatórios de gestão – produção, comercial e financeiro	4,2466	1,0108

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

4.3 Análise fatorial

Conforme apresentado no capítulo três, Método de Pesquisa, a análise fatorial exploratória foi conduzida para que se pudesse obter garantias de que os construtos desenvolvidos são unidimensionais, ou seja, que as variáveis estão tratando do mesmo fenômeno. Assim, nesta seção são mostradas as análises referentes ao KMO, ao alpha de Cronbach, à variância e às relações entre os indicadores de cada variável. Serão apresentadas as análises de cada construto.

Na tabela 20 apresentam-se as correlações entre os indicadores do construto Laços Não Redundantes (NR). Observa-se que, das três correlações, duas apresentaram valores significativos a 1% ($p < 0,01$) e uma indica correlação negativa. O indicador NR3, que se refere à afirmação que é necessário realizar viagens para conversar com pessoas para obtenção de conselhos de negócios, por mostrar essa correlação negativa, é um indicativo de que ele não será considerado unidimensional e, portanto, será retirado das análises posteriores.

Tabela 20
Matriz de correlação - construto Não Redundantes (NR)

Variáveis	NR1	NR2	NR3
NR1	-		
NR2	0,445***	-	
NR3	0,419***	-0,008	1

*** valores significativos a 1%, ** a 5% e * a 10%.

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Além disso, ao se analisar a medida de adequação da amostra (KMO), verificou-se que, se o NR3 fosse mantido nas análises, o KMO seria inferior a 0,50, o que não é considerado um valor adequado para que se pudesse prosseguir com as análises (HAIR et al, 1998, MALHOTRA, 2001). Assim, com a retirada do indicador, o KMO apresentou valor igual a 0,50, o que é considerado um valor no limite do apropriado (HAIR et al., 1998, MALHOTRA, 2001). Esse fato deve ser considerado como uma limitação da pesquisa.

Além das correlações e do KMO, procurou-se verificar a variância extraída, que também é uma medida de confiabilidade. Sugere-se que esse indicador seja superior a 0,50 (HAIR et al., 1998). Na tabela 21, apresentam-se essas informações.

Tabela 21
Adequação da amostra - Laços Não Redundantes (NR)

Medidas	Valores
Variância extraída	72,27%
KMO	0,500

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Percebe-se na tabela 22, que, para o construto Imersão Relacional com Clientes (IRC) há correlação significativa entre todos os indicadores. Das seis correlações calculadas cinco são significativas a 1% e uma a 5%. Além disso, conforme tabela 23 o índice KMO e a variância extraída também se mostraram adequados, com valores iguais a 0,736 e 52,60%, respectivamente.

Tabela 22

Matriz de correlação - construto Imersão Relacional com Clientes (IRC)

Variáveis	IRC1	IRC2	IRC3	IRC4
IRC1	-			
IRC2	0,4225***	-		
IRC3	0,3028***	0,3612***	-	
IRC4	0,4374***	0,3780***	0,2966**	-

*** valores significativos a 1%, ** a 5% e * a 10%.

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Tabela 23

Adequação da amostra - Imersão Relacional com Clientes (IRC)

Medidas	Valores
Variância extraída	52,60%
KMO	0,736

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Com relação ao construto Imersão Relacional com Fornecedores (IRF) todas as correlações se revelaram significativas, sendo quatro significativas a 1% e duas a 5%. Além disso, o índice KMO e a variância extraída se mostraram adequados para o prosseguimento das análises. As tabelas 24 e 25 apresentam os resultados dessas análises.

Tabela 24

Matriz de correlação - construto Imersão Relacional com Fornecedores (IRF)

Variáveis	IRF1	IRF2	IRF3	IRF4
IRF1	-			
IRF2	0,65***	-		
IRF3	0,36***	0,45***	-	
IRF4	0,26**	0,24**	0,54***	-

*** valores significativos a 1%, ** a 5% e * a 10%.

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Tabela 25

Adequação da amostra - Imersão Relacional com Fornecedores (IRF)

Medidas	Valores
Variância extraída	56,44%
KMO	0,628

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Diferentemente dos demais construtos apresentados, no construto Imersão Institucional (INST), das dez correlações, todas mostraram correlação significativa a 1%. Os valores KMO e a variância extraída também se revelaram apropriados. As tabelas 26 e 27 trazem esses resultados.

Tabela 26

Matriz de correlação - construto Imersão Institucional (INST)

Variáveis	INS1	INS2	INS3	INS4	INS5
INS1	-				
INS2	0,62***	-			
INS3	0,34***	0,35***	-		
INS4	0,47***	0,43***	0,33***	-	
INS5	0,60***	0,46***	0,30***	0,56***	-

*** valores significativos a 1%, ** a 5% e * a 10%.

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Tabela 27

Adequação da amostra – Imersão Institucional (INST)

Medidas	Valores
Variância extraída	56,24%
KMO	0,792

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Também, para o construto capacidades, todas as correlações calculadas, no total de dez, se mostraram significativas a 1%, com valores de KMO e variância extraída em conformidade com o sugerido pela literatura para prosseguimento das análises. As tabelas 28 e 29 apresentam os resultados desses valores para o construto INST.

Tabela 28

Matriz de correlação – construto Capacidades (CAP)

Variáveis	CAP1	CAP2	CAP3	CAP4	CAP5
CAP1	-				
CAP2	0,41***	-			
CAP3	0,67***	0,50***	-		
CAP4	0,54***	0,35***	0,67***	-	
CAP5	0,68***	0,34***	0,58***	0,54***	-

*** valores significativos a 1%, ** a 5% e * a 10%.

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Tabela 29

Adequação da amostra – Capacidades (CAP)

Medidas	Valores
Variância extraída	62,90%
KMO	0,817

Fonte – Elaborada pelo autor da tese

Ainda, para verificação da confiabilidade e unidimensionalidade, os construtos foram testados utilizando-se o teste de esfericidade de Bartlett. A literatura indica (HAIR et al., 1998) que, se a hipótese nula de que a matriz é uma identidade for rejeitada, significa que não há existência de correlações iguais a zero entre os indicadores, demonstrando que na matriz de correlações há associações significativas. A tabela 30 apresenta essas informações.

Tabela 30

Análise de unidimensionalidade dos construtos – Teste de esfericidade de Bartlett

Construto	Teste de esfericidade de Bartlett		
	X ²	Grau de liberdade	Significância
NR	15,594	1	0,00
INS	110,230	10	0,00
IRC	45,909	6	0,00
IRF	79,606	6	0,00
CAP	155,621	10	0,00
Modelo completo	685,019	190	0,00

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Finalmente, completando as análises de confiabilidade e consistência dos construtos, procedeu-se ao cálculo do Alpha de Cronbach. É sugerido que esse indicador deva ser superior a 0,80 (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Entretanto, há sugestões de que esse valor deva ser de 0,70, podendo ser de 0,60 para pesquisas exploratórias (HAIR et al., 1998; MALHOTRA, 2001). Por outro lado, é ainda sinalizada a possibilidade de que valores muito altos podem ser mais sintoma de redundância dos indicadores do que de confiabilidade da escala (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1978).

Na tabela 31 têm-se os valores Alpha para cada construto. Tendo em consideração as sugestões apresentadas acima, parece ser correto afirmar que as escalas são apropriadas. Conforme se pode observar na tabela 32, para o construto NR, caso o indicador NR3 seja retirado, o Alpha passa de 0,538 para 0,616 (esses valores encontram-se em negrito na Tabela 32). Dessa forma, conforme se argumentou anteriormente, o indicador foi retirado no prosseguimento das análises. Assim, essa decisão parece apropriada, pois o KMO e a análise de correlações também indicaram a necessidade de sua retirada.

Com relação aos demais construtos, não houve indicadores cuja retirada alterava significativamente o Alpha. Tendo em consideração o conteúdo das perguntas constantes do questionário e o que se procura explicar (capacidades), os indicadores foram mantidos. Ressalte-se, ainda, que o Alpha, considerando todos os indicadores e construtos, ou seja, levando em conta o modelo completo, é de 0,852, um valor tido como apropriado.

Tabela 31
Análise da confiabilidade dos construtos (1)

Construto	Nº. de Itens	Alfa de Cronbach
NR	2	0,616
INS	5	0,797
IRC	4	0,689
IRF	4	0,740
CAP	5	0,838
Modelo completo	20	0,852

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Tabela 32
Análise da confiabilidade dos construtos (2)

Indicadores	Alpha de Cronbach se o item for retirado	Alpha de Cronbach
NR1	-0,017(a)	0,538
NR2	0,588	
NR3	0,616	
INS1	0,730	0,797
INS2	0,750	
INS3	0,812	
INS4	0,756	
INS5	0,741	
IRC1	0,611	0,689
IRC2	0,604	
IRC3	0,665	
IRC4	0,613	
IRF1	0,661	0,740
IRF2	0,636	
IRF3	0,664	
IRF4	0,744	
CAP1	0,785	0,838
CAP2	0,862	
CAP3	0,773	
CAP4	0,805	
CAP5	0,802	

Fonte – Elaborada pelo autor da tese

Tendo realizado as análises apresentadas anteriormente, que indicaram serem os dados apropriados para a realização da análise fatorial exploratória, partiu-se para a verificação da solução fatorial, que é apresentada na tabela 33. Essa solução revela como as variáveis se agrupam e convergem para um único fator. Na tabela 33 percebe-se que os construtos NR, INST e CAP têm uma solução bastante apropriada, com todos os indicadores convergindo para um único fator. As variáveis IRC e IRF, entretanto, se agrupam, ambas, em

dois fatores, sendo que IRF tem dois indicadores em cada fator, e IRC, três indicadores em um fator e um indicador em um fator. Esses agrupamentos podem sugerir a não existência de unidimensionalidade nos construtos. Entretanto, conforme apresentado anteriormente, a variância extraída e o KMO dessas variáveis se mostraram apropriados. Além disso, conforme será visto posteriormente, a confiabilidade composta e as comunalidades também exibiram valores acima do aceitável para a utilização do modelo de equações estruturais. Por outro lado, as soluções rotacionadas realizadas individualmente, para cada construto, conforme Ramalho (2006), apresentaram apenas um fator para cada construto, com exceção do construto NR, que evidenciou o terceiro indicador como não fazendo parte do construto. Conforme já apresentado em outras análises, esse indicador foi retirado. Essas análises encontram-se no APÊNDICE E. De qualquer forma, reconhece-se este fato como uma limitação da pesquisa.

Tabela 33
Solução fatorial rotacionada

Variáveis	1	2	3	4	5
NR1			0,4575		0,6416
NR2					0,8062
IRC1			0,7844		
IRC2			0,4452	0,5704	
IRC3				0,6879	
IRC4			0,4030	0,4972	
IRF1			0,6113		
IRF2			0,7607		
IRF3	0,3082			0,7977	
IRF4	0,3490			0,6460	
INS1	0,3640	0,7074			
INS2		0,6655			
INS3		0,6788			
INS4		0,7936			
INS5		0,7510			
CAP1	0,7575				
CAP2	0,5483		0,3082		
CAP3	0,8160				
CAP4	0,8235				
CAP5	0,7642			0,3033	

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Obs – Método de extração: componentes principais. Método de rotação: Varimax.

Concluindo esta seção e considerando os argumentos apresentados anteriormente a respeito da validade dos dados, a tabela 34 traz uma síntese desses indicadores, por construto.²²

²² Recorde-se que os valores de referências para cada um dos indicadores analisados são:
Variância extraída > 0,50; Alfa de Cronbach > 0,60; KMO > 0,50; Teste de Bartlett – significância 0,00

Tabela 34
Resumo dos indicadores analisados

Construto	Nº. de Itens	Variância extraída	Alfa de Cronbach	KMO	Teste de esfericidade de Bartlett		
					X² - qui quadrado	Grau 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

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Conforme se percebe na tabela 34, todos os valores de todos os construtos são superiores aos recomendados pela literatura, indicando a apropriabilidade de se prosseguir com o teste do modelo proposto.

4.4 Modelo de equações estruturais: as capacidades competitivas das firmas

O primeiro passo na análise do modelo de equações estruturais foi verificar as cargas (*loadings*) de cada um dos indicadores dos construtos. As cargas variam de 0 a 1 e sugere-se que devam ser superior a 0,40 para que se possa afirmar que o indicador realmente pertence ao modelo proposto (HULLAND, 1999). A partir da análise da tabela 35, observa-se que a carga do indicador IRC3, em negrito, ficou abaixo de 0,40, com significância de 0,18. Isso mostra que o indicador não é apropriado para representar o construto. Assim, optou-se pela exclusão da variável IRC3. Dito de outra maneira, o nível de significância de IRC3 é de 0,18, indicando que há 18% de possibilidade de o indicador não pertencer ao construto. Essa informação corrobora a decisão anterior de se retirar o indicador, baseada no KMO e na correlação apresentados anteriormente. Dos demais indicadores, 19, nove mostram cargas superiores a 0,8, oito cargas entre 0,6 e 0,8 e dois acima de 0,4.

Tabela 35
Teste das cargas das variáveis observáveis

Variável	Cargas (<i>loadings</i>)	Teste t	Significância (Bicaudal)
CAP1	0,8675	17,4247	0,000
CAP2	0,6223	5,6053	0,000
CAP3	0,8602	10,9699	0,000
CAP4	0,7584	7,3404	0,000
CAP5	0,8243	10,741	0,000
INS1	0,8606	24,3902	0,000
INS2	0,8113	12,2345	0,000
INS3	0,4372	3,1104	0,003
INS4	0,7016	5,5012	0,000
INS5	0,8134	10,8742	0,000
NR1	0,763	3,0173	0,004
NR2	0,9186	3,7814	0,000
IRC1	0,8564	4,1636	0,000
IRC2	0,7485	3,2486	0,002
IRC3	0,3728	1,3532	0,180
IRC4	0,7177	3,3358	0,001
IRF1	0,794	10,7171	0,000
IRF2	0,843	14,6753	0,000
IRF3	0,7477	5,0878	0,000
IRF4	0,5899	3,5193	0,001

Fonte – Elaborada pelo autor da tese

Tendo as cargas fatoriais dos indicadores sido analisadas e tendo retirado o indicador IRC3 para as análises subsequentes, passou-se aos próximos passos das análises, que serão descritos a seguir. Antes, apresenta-se o modelo de pesquisa proposto na figura 4, com suas variáveis e as hipóteses a serem avaliadas.²³

²³ Esta figura encontra-se também no Capítulo 3 – Método de Pesquisa.

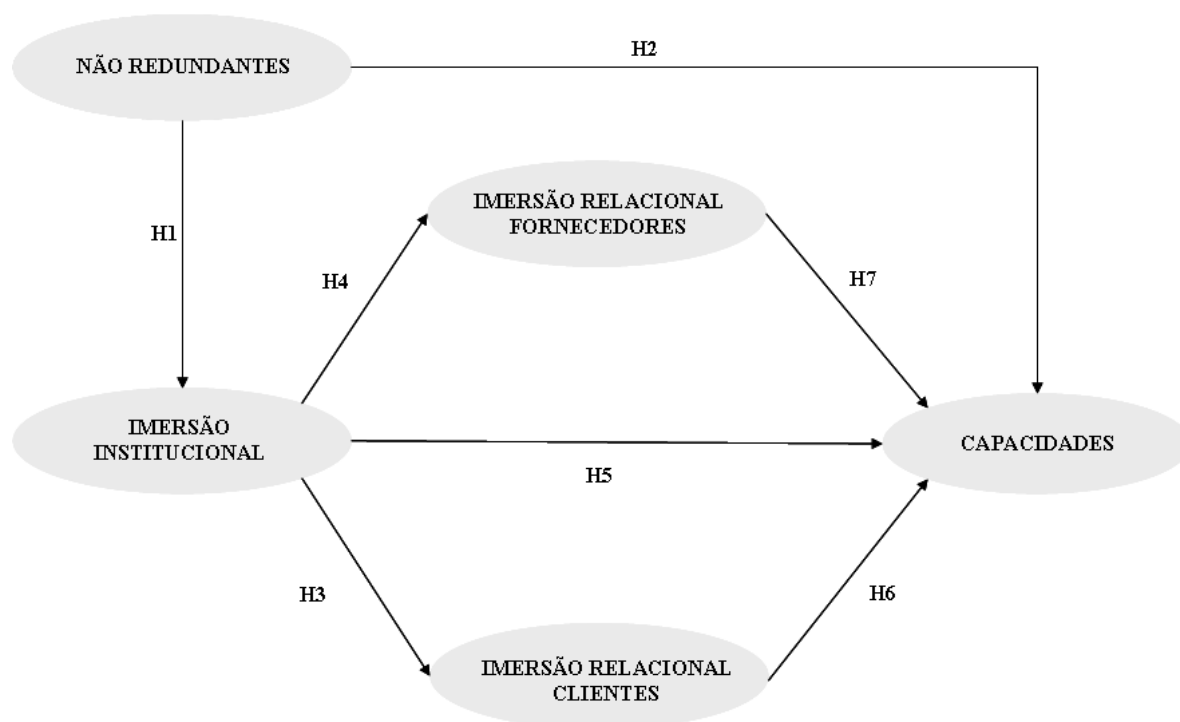


Figura 4 – Modelo de equações estruturais: as capacidades das firmas
Elaborada pelo autor da tese.

O modelo 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 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 tem 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.

No quadro 6 apresenta-se um resumo das variáveis utilizadas no modelo, suas definições e a fonte teórica em que se baseou para sua definição.

VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO	PRINCIPAIS FONTES/AUTORES
Laços não redundantes	Identifica os laços dos proprietários que estão fora do APL, ou do setor da indústria de calçados	MCEVILLY; ZAHEER (1999) GRANOVETTER (1973), BURT (1992), TIWANA (2008), STAM; ELFRING (2008),
Imersão relacional	Identifica o grau de imersão dos relacionamentos de negócios estabelecidos com clientes e fornecedores	MORAN (2005), UZZI (1996, 1997), DYER; SINGH (1998), GULATI (1995a)
Imersão institucional	Identifica o relacionamento estabelecido pelos proprietários das firmas com instituições do APL (Sindinova)	OLIVER (1996, 1997), BAUM; OLIVER (1991, 1992), JOHANNISSON; RAMÍREZ-PASILLAS; KARLSSON (2002), MCEVILLY; ZAHEER (1999)
Capacidades da firma	Identificam as melhorias no processo de produção e de gestão e introdução de tecnologias pelas firmas nos últimos 03 anos	AMIT; SCHOEMAKER (1993), COLLIS (1994), MCEVILLY; MARCUS (2005), ETHIRAJ et al. (2005)

Quadro 6 – Variáveis da pesquisa, definições e principais fontes
 Fonte: Elaborado pelo autor da tese.

O modelo de equações estruturais é utilizado para definir as relações entre variáveis exógenas e endógenas, previamente estipuladas pelo pesquisador, com base na teoria e nos trabalhos empíricos anteriormente realizados. Assim, o modelo especifica quais variáveis exógenas, independentes, influenciam direta ou indiretamente alterações nos valores de outra variável (endógena ou dependente). Dessa forma, o modelo de equações estruturais tem um caráter confirmatório, pois procura-se testar as hipóteses anteriormente definidas pelo pesquisador. Com base no modelo proposto e nas hipóteses anteriormente apresentadas (Modelo de Pesquisa, apresentado no Capítulo 3, Método de Pesquisa), procedeu-se ao teste dessas hipóteses.

Conforme apresentado no capítulo Método de Pesquisa, uma primeira medida sugerida por Hair et al. (1998) 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.

A seguir esses testes serão comentados, considerando cada variável independente.

Para a variável independente NR (laços não redundantes), foram propostas duas hipóteses. A hipótese um (H1), que 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), foi rejeitada. Baseada em McEvily e Zaheer (1999) e confirmada no estudo dos autores, que afirmam que as firmas, por meio de seus representantes, participam menos de instituições quando mantêm laços não redundantes (ou de ponte), em seus relacionamentos. Conforme valores apresentados na tabela 36, constata-se sua não confirmação no presente estudo. O coeficiente Beta, -0,072, ou de caminho, que indica o impacto da variável independente na variável dependente se mostrou negativo, sem grau de significância na relação (0,747).

Ainda, considerando a variável independente NR, a Hipótese 2 (H2) afirma que há relação positiva entre a geração de 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. Há estudos que confirmam essa relação (TIWANA, 2008, MCEVILY, ZAHEER, 1999) bem como estudos que não encontraram relação positiva entre essas variáveis (AHUJA, 2000, WALKER; KOGUT; SHAN, 1997). Neste trabalho, não foi encontrada relação entre essas variáveis, tendo a hipótese, portanto, sido rejeitada. Observa-se na tabela 36 que os valores Beta (0,087) e a significância da relação entre as variáveis, 0,472 indicam a rejeição da hipótese.

Tabela 36

Teste das hipóteses do modelo estrutural – Laços Não Redundantes (NR)

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

*** valores significativos a 1%, ** valores significativos a 5%.

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Com relação à variável independente Imersão Institucional (INST), foram elaboradas as hipóteses 3, 4 e 5. Essas hipóteses afirmam que a participação das firmas, por meio de seus proprietários-gerentes, em instituições regionais (Sindinova), têm 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.

As hipóteses três e quatro foram confirmadas. Conforme discutido no Referencial Teórico, Capítulo 2, não foram encontrados trabalhos empíricos que relacionem essas duas dimensões da imersão. 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. A argumentação teórica é que a imersão institucional, ou o grau de institucionalização de determinado campo, pode afetar o grau em que as firmas desenvolverão relacionamentos colaborativos ou não e, por extensão, mais ou menos imersos (WEIGL et al., 2008). Dessa forma, é proposto que ambientes institucionais estáveis podem levar as firmas a desenvolverem laços menos imersos, fracos, com os demais atores (WEIGL et al., 2008). Por outro lado, argumenta-se que, em ambientes em que há fortes pressões institucionais, os atores tendem a manter relacionamentos baseados em confiança e obrigações mútuas (MARCHINGTON; VINCENT, 2004). Há ainda o fato de que as instituições podem agir como intermediários entre os atores, aumentando a percepção de confiança e tornando os relacionamentos imersos (JOHANNISSON; RAMÍREZ-PASILLAS; KARLSSON, 2002, MOLINA-MORALES, 2005). A confirmação dessas hipóteses aponta, assim, para uma relação positiva entre imersão institucional e relacional. Dado que não há estudos empíricos que demonstrem essa relação, novos estudos são necessários para lançar um pouco de luz sobre essas proposições e a hipótese aqui confirmada.

Diferentemente das hipóteses anteriores, a hipótese cinco, também confirmada, é amplamente corroborada pelos estudos empíricos que relacionam, positivamente, imersão institucional à aquisição de capacidades, inovação e desempenho. Recorde-se, apenas, que, na literatura, há uma variedade de instituições que foram analisadas 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 parece indicar a importância das instituições para a obtenção de recursos e legitimidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983, OLIVER, 1996, 1997, BAUM; OLIVER, 1992).

Na tabela 37 têm-se os valores que indicam a confirmação das hipóteses. Conforme se percebe, a hipótese quatro, que relaciona a participação em instituições com a imersão social com fornecedores tem maior relação, com $p < 0,01$. As demais, três e cinco, apontam para significância no nível de $p < 0,05$.

Tabela 37
Teste das hipóteses do modelo estrutural – Imersão Institucional

Hipótese	Relação	Peso estimado pelo PLS – Beta	Teste t	Significância. (Bicaudal)
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**

*** valores significativos a 1%, ** valores significativos a 5%.

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

A tabela 38 apresenta os dados relativos à hipótese 6, que propõe que o grau de imersão relacional com clientes influencia a aquisição de capacidades pelas firmas. Essa hipótese foi rejeitada. Observa-se, na tabela 38, que 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 há relação significativa entre as variáveis (0,620). Algumas particularidades do relacionamento com clientes, que se localizam, dependendo da firma, em todo o Brasil, podem ter influenciado esses resultados. No estudo qualitativo, que será apresentado a seguir, essas particularidades serão mais bem detalhadas.

Tabela 38
Teste das hipóteses do modelo estrutural – Imersão Relacional com Clientes

Hipótese	Relação	Peso estimado pelo PLS – Beta	Teste t	Significância (Bicaudal)
H6	IRC → CAP	-0,090	0,498	0,620

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

A hipótese sete sugeria que o grau de imersão relacional com fornecedores tem influência positiva sobre as capacidades das firmas. Essa hipótese foi confirmada. Conforme se percebe na tabela 39, o Beta desta hipótese é de 0,479, podendo ser considerado elevado, com um nível de significância $p < 0,05$. Os trabalhos empíricos pesquisados na revisão da literatura não fazem distinção do impacto da imersão relacional com fornecedores sobre as firmas, seja quando se analisam desempenho ou outros indicadores. Há apenas o trabalho de McEvily e Marcus (2005) que encontraram o desenvolvimento de capacidades no relacionamento com fornecedores. Essa pesquisa também não identificou relação entre aquisição de capacidades e laços imersos com clientes, tal como neste trabalho. Ressalte-se que, conforme apresentado no início deste capítulo e como será visto no próximo capítulo, os fornecedores, em sua maioria, são localizados fora da aglomeração. Tal fato parece demonstrar que a proximidade geográfica não tem influência na imersão das firmas com seus fornecedores, contrariando a literatura sobre aglomerações que afirma que a proximidade é importante para troca de informações e conhecimento (POUDER, ST. JOHN, 1996). Entretanto, cabe ressaltar que, no estudo quantitativo, não foi feita a diferenciação entre fornecedores de matérias-primas, que se localizam, em sua maioria, fora da aglomeração, e os fornecedores de serviços (fabricantes de solado e bancas de pesponto) que se localizam na aglomeração. Essa distinção será abordada na análise qualitativa, no próximo capítulo.

Tabela 39

Teste das hipóteses do modelo estrutural – Imersão Relacional com Fornecedores

Hipótese	Relação	Peso estimado pelo PLS – Beta	Teste t	Significância. (Bicaudal)
H7	IRF → CAP	0,479	2,435	0,017**

*** valores significativos a 1%, ** valores significativos a 5%.

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Concluindo a etapa do teste das hipóteses, apresenta-se a tabela 40, com todas as hipóteses analisadas. As hipóteses que foram confirmadas encontram-se em negrito. Conforme comentado, 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 $p < 0,05$.

Tabela 40
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**

*** valores significativos a 1%, ** valores significativos a 5%.

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Conforme Hair et al. (1998) uma outra diretriz para a análise é verificar o coeficiente de determinação (R^2). Variando de 0 a 1, esse coeficiente exprime a intensidade com que determinada variável independente explica a variável dependente. Quanto maior esse valor, maior será o poder de explicação da variável dependente.

Na tabela 41 encontram-se os valores de R^2 para cada variável. Não há valores para a variável NR, pois ela é somente independente. Conforme se percebe, o R^2 da variável INS é de 0,005 (ou 0,5%). De acordo com o que foi visto anteriormente, a hipótese que relaciona NR com INS não foi confirmada. Portanto, o poder de explicação é praticamente nulo.

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.

Para a variável capacidades o R^2 é de 0,361, ou 36,1%. Cabe aqui, primeiro, um comentário sobre esse valor. Por exemplo, se x tem impacto em y, que, por sua vez, tem impacto em z, e se x tem impacto também em z, x tem um efeito direto e indireto sobre z, e y tem efeito apenas direto sobre z. As hipóteses dois, cinco, seis e sete propunham relações

positivas de laços não redundantes e da imersão relacional e institucional com as capacidades da firma. Imersão institucional tem impacto sobre imersão relacional, com clientes e fornecedores e sobre as capacidades, o que indica que imersão institucional tem efeito direto e indireto sobre capacidades. Dessa forma, o valor R^2 para as capacidades das firmas engloba os efeitos diretos e indiretos sobre a variável. Em outras palavras, esse valor indica que as variáveis independentes, consideradas em conjunto, explicam, nesta pesquisa e neste modelo, 36,1% das capacidades das firmas. Essas informações são apresentadas na tabela 41.

Tabela 41
Coeficiente de determinação (R^2)

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

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

A figura 5 mostra 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^2 , abaixo das variáveis.

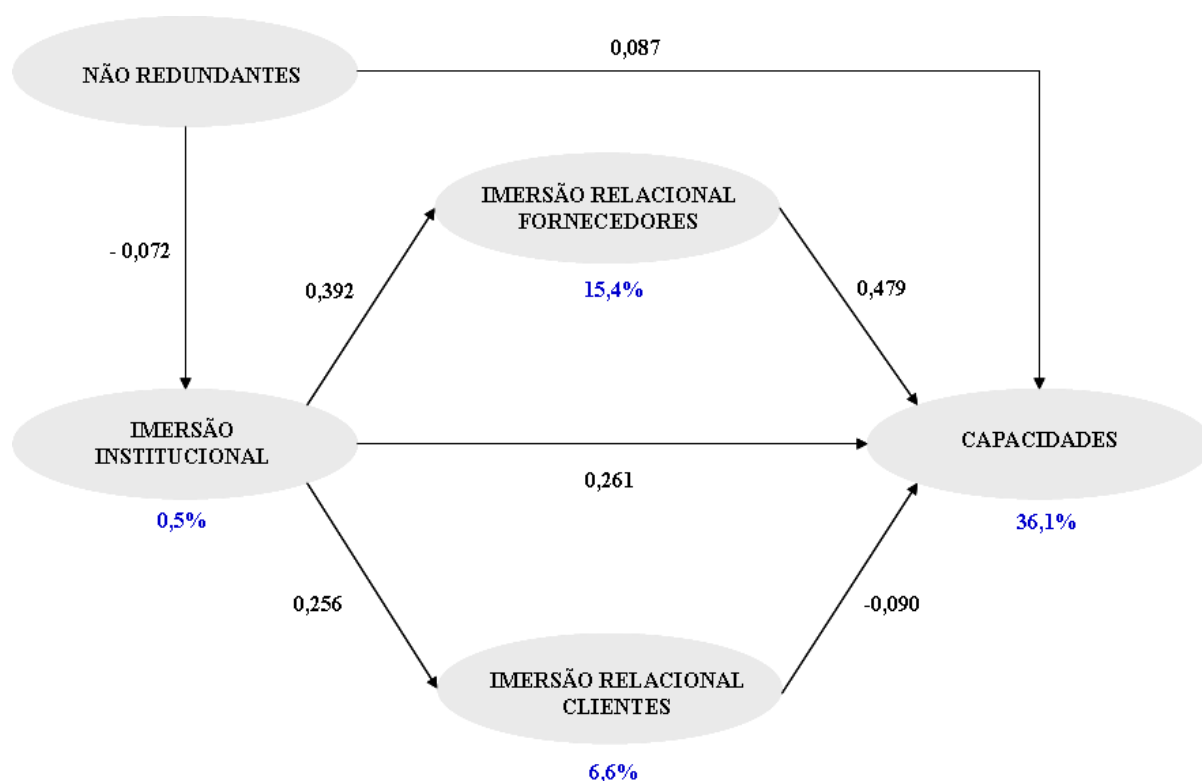


Figura 5 – Modelo Estrutural – As capacidades da firma
 Fonte – Elaborada pelo autor da tese.

Na tabela 42 apresentam-se, por fim, os efeitos totais, tanto diretos quanto indiretos, das variáveis independentes sobre a variável dependente capacidade. Percebe-se que o efeito da imersão institucional e da imersão relacional com fornecedores é maior, comparado com laços não redundantes e imersão relacional com clientes. Isso significa que incrementos no grau de imersão institucional e imersão relacional com fornecedores têm impactos maiores sobre as capacidades das firmas. Confirmam-se, assim, novamente, as hipóteses relacionadas à aquisição de capacidades (H5 e H7).

Tabela 42
 Efeitos totais em relação ao construto capacidades

Relação	Peso estimado pelo PLS
NR → CAP	0,0561
INS → CAP	0,4255
IRC → CAP	-0,09
IRF → CAP	0,478

Fonte – Elaborada pelo autor da tese

No quadro 7, apresentam-se um resumo e o resultado dos testes das hipóteses, comentados anteriormente.

Hipóteses		Situação
H1	Laços não redundantes na rede de relacionamentos da firma estão inversamente relacionados com o grau de imersão institucional das firmas	NÃO CONFIRMADA
H2	Laços não redundantes na rede de relacionamentos estão relacionados positivamente com as capacidades da firma	NÃO CONFIRMADA
H3	O grau de imersão institucional está positivamente relacionado com o grau de imersão relacional com clientes	TOTALMENTE CONFIRMADA
H4	O grau de imersão institucional está positivamente relacionado com o grau de imersão relacional com fornecedores	TOTALMENTE CONFIRMADA
H5	O grau de imersão institucional está positivamente relacionado com as capacidades da firma	TOTALMENTE CONFIRMADA
H6	O grau de imersão relacional com clientes está relacionado positivamente com as capacidades da firma	NÃO CONFIRMADA
H7	O grau de imersão relacional com fornecedores está relacionado positivamente com as capacidades da firma	TOTALMENTE CONFIRMADA

Quadro 7 – Hipóteses de pesquisa e resultados

Fonte: Elaborado pelo autor da tese.

Após o teste das hipóteses, procurou-se realizar ainda duas últimas validações do modelo. Segundo Hair et al. (1998), além do exame das cargas para cada indicador, que foram apresentadas anteriormente, uma medida principal usada 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 et al., 1998). Como se pode observar na tabela 43, todos os construtos apresentaram confiabilidades compostas superiores a 0,8, valor esse superior ao nível conservador de 0,7 proposto anteriormente. Dessa forma, valida-se o modelo de mensuração em análise.

Tabela 43
Confiabilidade composta

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

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

A segunda validação é a análise da multicolinearidade entre os construtos. Valores superiores a 0,8 são um indicativo de que haja multicolinearidade, o que dificulta a interpretação da variável estatística, uma vez que se torna mais difícil verificar o efeito de qualquer variável, devido às suas inter-relações (HAIR et al., 1998). Com base na tabela 44, observa-se que não foram obtidas estimativas de correlação entre os construtos superiores a 0,80, o que indica a não existência de multicolinearidade entre os construtos, não tendo sido, portanto, um problema na presente pesquisa. Dessa forma, esses valores confirmam a validade do modelo proposto.

Tabela 44
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	-

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Para concluir a avaliação do modelo em análise, utilizou-se o Índice de Ajuste Global – Goodness of Fit (GoF) – proposto por Tenenhaus et al.. (2005), que permite validar modelos que utilizam o método PLS de estimação. Este índice é calculado com base na média geométrica das comunalidades, que devem ser superiores a 0,50, vezes a média geométrica

dos coeficientes de determinação – R^2 – dos construtos do modelo, como se pode observar na equação abaixo. O resultado é apresentado na tabela 45. Este índice de ajuste varia de 0 a 1, em que zero indica um ajuste nulo e um aponta para ajuste perfeito. Hair et al. (1998) e Vinzi, Trinchera, Amato (2010) afirmam que não há um valor de referência bem definido para esse índice, pois é um índice descritivo, não podendo julgar sua significância estatística. De qualquer forma, considerando, então, que o índice varia de 0 a 1, parece estar correto que o índice do presente modelo é um valor relativamente baixo de ajuste. Antecipa-se que esse fato deve ser reconhecido como uma limitação da pesquisa.

$$GoF = \sqrt{Comunalidade * R^2}$$

Tabela 45
Índice de Ajuste Global – GoF

Construtos	Comunalidades	R^2
NR	0,713	-
INS	0,549	0,005
IRC	0,604	0,066
IRF	0,562	0,154
CAP	0,627	0,361
Média geométrica	0,608	0,066
Índice de ajuste global	0,2003 – 20,03%	

Fonte - Elaborada pelo autor da tese
Elaborada pelo autor da tese.

De acordo com os testes realizados, o modelo de pesquisa desenvolvido parece ter sido adequado para a utilização de modelagem de equações estruturais. Conforme comentado, tomou-se o cuidado de realizar os ajustes necessários, com a retirada de indicadores do questionário que se mostraram inapropriados, pois não apresentavam os valores exigidos para o uso da modelagem de equações estruturais. Dessa forma, conclui-se pela validade do modelo nesse contexto pesquisado e da confirmação ou não das hipóteses elaboradas.

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, nesse contexto pesquisado. Apenas a imersão relacional com fornecedores e a imersão institucional é que têm relação, significativa, com capacidades. Salienta-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 com suporte, também, pelos trabalhos pesquisados. Conforme mencionado anteriormente, no próximo capítulo alguns aspectos da imersão, tanto relacional, quanto institucional, além dos laços não redundantes, serão complementados com a análise dos dados qualitativos.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS

Neste capítulo apresentam-se a descrição e a análise dos dados da pesquisa quali. Conforme mencionado no capítulo quatro, Método de Pesquisa, a pesquisa quali foi realizada utilizando entrevistas. Foram entrevistados 14 proprietários-gerentes das empresas. Procurou-se, conforme método quanti-quali adotado, obter dos dados quali ilustrações e aperfeiçoamento dos dados quanti. Além disso, esses dados complementam os dados quanti. Foi possível, ainda, ampliar o entendimento dos relacionamentos estabelecidos pelos proprietários ao se incorporar às análises as interações com outros fabricantes e com os representantes de vendas. Esses atores não constam das análises quanti e se mostraram importantes para a aquisição de capacidades pelas firmas pesquisadas.

Esta seção está dividida em duas partes. Na primeira apresentam-se as características das 14 empresas das quais os proprietários(as) foram entrevistados. A seguir, têm-se a análise e a descrição dos dados. Essa análise foi realizada tendo em consideração os quatro construtos desenvolvidos na pesquisa quanti. Assim, foram descritos os dados dos relacionamentos não redundantes, com fornecedores e clientes, e institucionais (Sindinova), além dos recursos e capacidades obtidos. Na descrição dos dados relativos aos relacionamentos não redundantes, clientes e fornecedores, estão presentes apenas as características desses relacionamentos. Os resultados ou benefícios de cada tipo de relacionamento para a aquisição de capacidades estão na seção relativas a essas últimas. No caso dos relacionamentos com o Sindinova, os dados estão apenas na seção em que se analisam as capacidades das firmas. Esse procedimento foi adotado em função de todas as empresas serem sindicalizadas e por não haver características específicas nesse relacionamento. Há apenas a participação ou não nas atividades desenvolvidas pelo Sindinova. Os relacionamentos com os novos atores identificados, demais fabricantes e representantes, também estão nessa seção.

Foram entrevistados 14 proprietários de 14 empresas. Dessas empresas, metade, sete, é de pequeno porte, têm entre 20 e 99 funcionários, quatro são microempresas, tendo até 19 funcionários e três de médio porte, de 100 a 499 funcionários. A maioria das empresas tem dois sócios, foram fundadas há mais de 10 anos e fabricam, em sua maioria, tênis, masculino e feminino. O quadro 8 apresenta um resumo das características das empresas cujos proprietários foram entrevistados.

EMPRESAS	Nº. FUNCIONÁRIOS	PORTE	PRODUÇÃO – PARES/MÊS	ANOS/FUNDAÇÃO	Nº SÓCIOS	LINHA PRODUTOS
8	2	MICRO	1.600	15	2	TÊNIS INFANTIL
1	4		1.920	14	1	MODINHA
2	11		4.600	4	2	SAPATÊNIS MASCULINO/BOTAS FEMININO
3	16		5.000	17	2	TÊNIS INFANTIL FEMININO
5	25	PEQUENA	8.000	12	2	TÊNIS/SANDÁLIA
11	25		40.000	9	2	TÊNIS INFANTIL/SANDÁLIA
14	35		22.000	24	2	TÊNIS INFANTIL E MODINHA
13	50		20.000	21	2	TÊNIS INFANTIL
6	60		32.000	20	1	TÊNIS
4	70		21.000	26	2	TÊNIS
9	70		13.000	13	2	TÊNIS
10	128	MÉDIA	32.000	21	2	TÊNIS INFANTIL
7	170		40.000	7	2	TÊNIS
12	250		100.000	39	3	TÊNIS

Quadro 8 – Pesquisa qualitativa – caracterização das empresas

Fonte: Elaborado pelo autor da tese

5.1 Laços não redundantes

Com relação ao relacionamento dos proprietários entrevistados com pessoas de outros ramos de atividade e/ou outras cidades, os dados qualitativos indicam pouco ou nenhum contato com outras pessoas. Os entrevistados, em sua maioria, conversam sobre negócios apenas com pessoas que têm alguma relação com a fabricação de calçados. Apenas três entrevistados mencionaram que, com pouca frequência, conversam com outras pessoas, inclusive de outras cidades. Os demais parecem não manter relacionamentos com pessoas de outros setores. Esse fato talvez possa ser explicado pelo número de fábricas existentes na cidade e pelo fato de que os familiares de alguns proprietários também têm fábricas, ou prestam serviços para as fábricas – são representantes ou possuem bancas. Dessa forma, tanto os relacionamentos profissionais quanto familiares e sociais são com pessoas que, de alguma forma, mantêm relação com a indústria de calçados. Os proprietários parecem estar sobreimersos, tanto social quanto cognitivamente.

Os depoimentos abaixo são significativos em relação a esse ponto.

Também familiares. É. Sempre é sapato. É sapato, é cliente que está te dando o cano, você vendeu mal vendido, é preço de custo, as conversas são sempre essas. E você vai no²⁴ boteco é a mesma coisa, você vai no clube é a mesma coisa... “oh, você ficou sabendo daquele fulano? Cuidado, fulano está dando o cano aí, não vende não”, “mas esse cara era tão bom, comprava tão bem aqui”, “pois é, fica com o pé atrás”. Esse tipo de conversa é que tem.

Todo mundo que você conhece é dono de fábrica. É. Às vezes você está... a minha esposa ela... Tem hora que a gente está lá em casa, e aí chega meu outro filho que tem uma fábrica de palmilha, e minha sobrinha que tem fábrica de calçado – trabalhou comigo 10 anos e agora tem a fábrica [dela] (Entrevistado 14)

Além dos familiares possuírem empresas ligadas ao setor, há também o fato de os relacionamentos sociais também serem com fabricantes de calçados. Os depoimentos abaixo ilustram esta situação.

Mas aqui, 99% é calçado. Aqui o assunto é só calçado. 24 horas é calçado. Não muda de assunto. Você vai fazer um passeio, tá de férias, você tá andando... É isso. (Entrevistado 3)

Com amigos meus que têm fábrica também, que estudou comigo. Tem um amigo meu, eu pergunto ele, só que a linha dele é diferente da minha. Ele faz sandália. Eu pergunto como tá os negócios, mas diretamente sobre o produto não. (Entrevistado 2)

²⁴ Para preservar a autenticidade dos depoimentos, neste trabalho, preocupações lingüístico-gramaticais não foram observadas nas entrevistas.

Hoje, por exemplo, a troca de ideias, por exemplo, às vezes a gente pega numa viagem, numa pescaria, eu uso muito isso. Eu vou pescar... por exemplo às vezes eu vou pescar com meus amigos, todo mundo é fabricante, então “e aí como é que tá lá?”, “tá isso, tá aquilo”. Entrevistado 5)

Há ainda o fato de que os entrevistados não dispõem de tempo ou não se preocupam em ter relacionamentos fora do setor. Ou têm algum relacionamento fora do setor, mas não se preocupam em ampliar as informações, discussões e conhecimentos sobre negócios, economia etc., não necessariamente sobre fabricação de calçados. Parece haver uma acomodação em relação a esse ponto: busca de conhecimento. Da mesma forma que abordado anteriormente, parece haver uma sobreimersão cognitiva, que leva os proprietários a ignorar outras fontes de informações, ou mesmo, a não valorizar essas fontes diferenciadas, que poderiam, de alguma forma, contribuir com informações não redundantes, ou informações a respeito da economia e de gestão de maneira mais ampla. O depoimento a seguir é contundente em relação a esse ponto.

Muito raro. Eles não entendem nada de calçado como que eu vou perguntar alguma coisa de calçado? (Entrevistado 10)

Quem está fora da área de calçado a gente nem escuta. (Entrevistado 10)

Assim, pode ser que haja uma redundância nas informações obtidas junto aos demais fabricantes da cidade, pois, como há uma proximidade profissional e social, normalmente as informações são as mesmas que as demais pessoas possuem. Veja-se o depoimento abaixo.

É. De outros setores assim... a gente tem uma afinidade muito pouca. Vira e mexe a maioria das pessoas que a gente mexe aqui a maioria é calçado ou tênis. Então está no mesmo ramo. (Entrevistado 11)

Das três pessoas que têm relacionamentos mais amplos, fora do setor, e que buscam algum tipo de informação ou conselho, duas são de empresas de médio porte. Pelos depoimentos observa-se a preocupação dessas pessoas em ampliar seus contatos e conhecimentos. Esses entrevistados parecem ter certa preocupação com a busca de novas informações, não só em termos da indústria de calçados, mas também do ambiente econômico e de gestão de negócios de um modo geral. Vale mencionar que foram entrevistadas apenas três pessoas de empresas de médio porte, e duas delas têm esse tipo de relacionamento. Tal situação talvez possa ser explicada pelo fato de que, numa empresa de médio porte, há uma estrutura administrativa e comercial que não leva os proprietários a ficarem *agarrados aqui dentro*, conforme mencionado por um proprietário de uma microempresa.

Eu acho que isso é o que mais engrandece a gente: de sentar e escutar outras histórias... Não é histórias que eu falo, é economia mesmo “empresas assim cresceram de certa forma”... Nós temos um senhor que a gente chama ele de Dr. Xxxx [nome omitido]²⁵, que trabalhou muito tempo na Vale, hoje ele é aposentado, e ele dá alguns tipos de trabalho, tem muita vivência... Então ele também tem muitas histórias de trabalho, empresas que tiveram sucesso.

A gente conversa... a gente tem muito amigo que mexe com outras coisas. E acaba que, quando senta para conversar, conversa assunto de empresas, de fábrica, de outros serviços. Então, esse papo assim... Agora, de ir em outras empresas... (Entrevistada 12)

Então, hoje a gente procura fazer... conhecer outras empresas. Tem uns 30 dias eu fui conhecer lá em Belo Horizonte uma empresa de caminhão lá, um terceirizador de serviço lá... fica ali em Contagem. Ela conserta caminhão, ônibus... Xxxx? Xxxx? [Nome omitido] (Entrevistada 12)

Diferentemente do contato instrumental descrito acima, o depoimento abaixo, também de um entrevistado de empresa de médio porte, ilustra essa busca por informações com pessoas de outros ramos de atividade.

Com encontros... às vezes assim... é muito comum pessoalmente... o negócio é mais produtivo. Mas é uma ligação por celular para tirar uma opinião, outra hora uma troca de e-mails. A gente troca algumas reportagens que... esse elo assim é muito bom. Eu sei que hoje no meu nível de conhecimento e tudo, eu ganho muito mais do que eu levo vamos dizer assim de conhecimento. E isso aí já é realmente uma coisa que você não adquire, isso não é forçado não, isso tem que acontecer naturalmente. São os contatos. E quanto mais você faz contato, mais você vai adquirindo esse círculo aí de informações, de discussões vamos dizer assim. ...E eu creio que isso é até muito comum no mundo corporativo como um todo. São questões que até, aí sim, de estratégia. (Entrevistado 7).

O outro entrevistado, de empresa de pequeno porte, mencionou, da forma abaixo, sua busca de informações e conselhos com pessoas de outros setores de atividade.

Converso. É sempre bom saber como está andando os outros comércios. Acho que tudo é uma questão de você ter a visão, porque assim... são coisas diferentes que você traz para a sua empresa. (Entrevistado 9)

O quadro 9 apresenta um resumo dos relacionamentos com entrevistados com laços não redundantes (laços que não são do setor de calçados), por entrevistado. Percebe-se que das 14 pessoas entrevistadas somente três têm, ou procuram ter contatos com pessoas que não são fabricantes de calçados.

²⁵ Neste trabalho, os nomes dos entrevistados, empresas, marcas, fornecedores, clientes e outros foram omitidos.

ENTREVISTADO	DESCRIÇÃO	NARRATIVA (TRECHO)
1		Sabe que não! Às vezes a gente conversa entre uns e outros mesmo
2		Com amigos meus que tem fábrica também, que estudou comigo
3		Mas aqui, 99% é calçado. Aqui o assunto é só calçado. 24 horas é calçado.
4		Tenho com os fornecedores meus
5		Só de calçado. Aqui por exemplo em Nova Serrana não tem como também
6		Eu quase que não tenho relacionamento com pessoas fora do setor de calçados.
7	Δ	Com encontros... às vezes assim... é muito comum pessoalmente... o negócio é mais produtivo.
8		Não. Muito pouco, muito pouco mesmo. A gente fica muito agarrado aqui dentro
9	Δ	Converso. É sempre bom saber como está andando os outros comércios.
10		Muito raro. Eles não entendem nada de calçado como que eu vou perguntar alguma coisa de calçado?
11		Muito pouco. Para ser sincero, assim não. Muito pouco.
12	Δ	A gente conversa... a gente tem muito amigo que mexe com outras coisas
13		Geralmente são fabricantes, são lojistas amigos nossos... Mais é isso mesmo.
14		Também familiares. É. Sempre é sapato. É sapato...

Quadro 9 – Relacionamentos fora do setor de calçados ou da cidade - não redundantes

Fonte: Elaborado pelo autor da tese.

5.2 Fornecedores

Com relação ao relacionamento com fornecedores, é necessário, em primeiro lugar, distinguir três tipos de fornecedores, que foram identificados pela pesquisa quali, e que têm importância no processo de produção de calçados. O primeiro deles, evidentemente, é o fornecedor de matérias-primas. Dentre os principais materiais adquiridos estão os sintéticos, curvim principalmente, tecido, cola e componentes (cadarço, ilhoses, linha etc.). Algumas empresas adquirem também os materiais para fabricação de solado, que são consumidos ou encaminhados para produção de solados por terceiros (Policloreto de Vinilo – PVC, e borracha termoplástica de estireno/butadieno – TR). A segunda categoria de fornecedores são os fabricantes de solados. As empresas de pequeno porte adquirem solado de empresas

especializadas em sua fabricação, em sua maioria, localizada em Nova Serrana. Pelo volume de produção não é vantajoso fabricar o solado internamente. Assim, adquire-se a matéria-prima para a fabricação do solado (PVC e TR) que é encaminhada para o fabricante para a sua fabricação (normalmente denominado *injetora*, pois o processo de fabricação do solado é a injeção). E, finalmente, há os fornecedores de serviços, chamados de *banca*. Esses fornecedores são empresas que executam parte da produção do calçado, principalmente pesponto ou costura.

Por outro lado, algumas empresas, pelo seu porte e volume de produção, têm a injeção do solado internamente, não tendo, portanto, nenhum relacionamento com esse tipo de fornecedor. Da mesma maneira, há empresas que não têm bancas de pesponto como fornecedores. Algumas têm bancas como fornecedores, mas a banca é de propriedade do próprio fabricante de calçado. As bancas, nesse caso, prestam serviço para o fabricante, que é o proprietário, e para outras empresas. Dessa forma, não há relacionamento com terceiros. Neste trabalho, esses relacionamentos com empresas que são de propriedade dos fabricantes de calçados não foram considerados.

No quadro 10 apresenta-se um resumo do relacionamento das empresas com esses três tipos de fornecedores.

EMPRESAS	FORNECEDORES DE SERVIÇOS	
	SOLADO	BANCAS
1	✓	✓
2	✓	✓
3	✓	✓
4	✓	✓
5	✓	✓
6		
7		✓
8	✓	✓
9	✓	
10		✓
11		✓
12		✓
13	✓	✓
14		

Quadro 10 – Fornecedores de Serviços
 Fonte: Elaborado pelo autor da tese.

O relacionamento dos fabricantes com esses três tipos de fornecedores apresenta características distintas, seja pela sua importância no processo produtivo, pela localização do fornecedor, pela qualidade dos materiais ou pela oferta de produtos/serviços (número de empresas no mercado). Há ainda o fato de o relacionamento com bancas e injetoras ser desenvolvido com os proprietários dessas empresas, normalmente de micro ou pequeno porte. Já com os fornecedores de matérias-primas, o relacionamento, na maioria das empresas, é estabelecido com os representantes dessas empresas (vendedores). É preciso lembrar que, conforme pesquisa do IEL apresentada anteriormente, a maioria dos fornecedores de matérias-primas (92%), se localiza em São Paulo. As compras realizadas em Nova Serrana são apenas para suprir pequenas faltas de matérias-primas ou são realizadas pelas microempresas, em função do volume.

Veja-se, primeiramente, o relacionamento das empresas com os fornecedores de matérias-primas. Segundo um depoimento, o mercado de sintéticos, principalmente, sofreu drásticas alterações nos últimos anos, com um aumento significativo do número de empresas

fabricantes, o que gerou impacto nos preços e, consequentemente, na procura e seleção de fornecedores de sintético.

Agora, matéria-prima tem... todo ano tem mais fábrica no mercado, mais indústria fazendo o produto que a gente precisa. Igual curvim, nylon... Um dos fatores que segura o preço hoje da matéria-prima é que todo ano surge indústria. Curvim... nylon... Até que curvim você tem que olhar muito bem, optar por marcas mais famosas no mercado. Já o nylon não é um produto que, por exemplo, tem perigo de descolar ou rasgar.... por exemplo, há 15 anos atrás, fabricante de curvim eram 3 ou 4; hoje são 20/25/30. E isso segura o preço do material. (Entrevistado 3)

Parece que esse fato fez com que relacionamentos de longa data fossem rompidos ou passaram a ser baseado apenas nas condições de fornecimento – preço e prazo – com troca de fornecedores em função dessas condições. Dessa forma, os relacionamentos estabelecidos com fornecedores de matérias-primas são baseados principalmente em preço.

Por exemplo, chega muito é... sintético... chega um fornecedor e fala “com qual sintético que você está trabalhando?”, aí eu mostro para ele o sintético, aí eu falo assim “olha, se você conseguir desenvolver na mesma qualidade esse sintético num preço melhor, eu compro de você”. Aí é o preço, é lógico. Aí é preço. (Entrevistado 2)

Fornecedor é de muitos anos, mas não pode se dizer que criou vínculo. Porque nós trabalhamos assim: o fornecedor é aquele que te atende com melhor preço e com o melhor produto. Um fornecedor que já me atende há 10 anos, se ele subir o preço e não está me atendendo com a qualidade do produto, eu estou largando ele, nós ficamos só na amizade. (Entrevistado 10)

Entretanto, alguns relacionamentos ainda são mantidos independentemente das condições do mercado fornecedor. Alguns fornecedores, inclusive, são instados a manter algumas condições de venda, ou melhorar as condições gerais de fornecimento (qualidade, entrega etc.), para que o relacionamento se mantenha.

Sim. E a gente aqui procura não fazer isso. [mudar de fornecedor] Ou a gente briga para o atual melhorar... porque é comum a gente tratar o nosso fornecedor em primeiro lugar aqui na empresa. O cliente não pode saber disso (riso). Mas hoje sem um bom fornecimento, você não atende bem seu cliente também. Então internamente, há essa briga para que a gente seja muito bem atendido. É baseado nesse atendimento que a gente vai, aí sim, atender bem o nosso cliente. Mas para o cliente a gente fala que ele é o primeiro ainda. (Entrevistado 7)

Porque tem muita oferta, mas não vale a pena eu ficar testando. Se aquele já me atende bem, com qualidade, eu fico com aquele. Cada vez eu posso cobrar mais daquele fornecedor. Se der um problema num material, num tecido qualquer aqui, eu sei de quem que eu estou comprando. (Entrevistado 6)

Pelos depoimentos abaixo percebe-se, também, que algumas empresas procuram manter um só fornecedor de suas principais matérias-primas, seja pela qualidade dos produtos fornecidos, seja pelo vínculo que foi criado pelo relacionamento desenvolvido ao longo dos anos.

É, mudou. O principal... a matéria-prima principal a gente praticamente sempre compra mais num lugar só. (Entrevistado 9)

... nessa parte de material, você tem que saber muito de quem que você está comprando, quem está te repassando o produto, para que você possa ter uma qualidade, garantia de qualidade. Aí a gente já é mais criterioso nessa parte. Geralmente a gente fica mais focado numa pessoa, porque acredita mais. (Entrevistado 9)

A empresa deve ter uns 20 anos que a gente trabalha junto. Tem muitas empresas que eu tenho um relacionamento de muitos anos. Somos parceiras mesmo. (Entrevistada 12)

Com relação às características que envolvem os relacionamentos parece, independentemente dos aspectos de mercado, principalmente preço, haver outros aspectos que são considerados na decisão das empresas de manterem relacionamento com determinados fornecedores. Os depoimentos abaixo, por exemplo, mencionam expressões tais como *confiança, parceria, ética* e outras, para caracterizar os relacionamentos desenvolvidos. Essas características parecem proporcionar aos atores relacionados condições para negociação, solução de problemas e comprometimento na relação, fazendo com que os relacionamentos sejam de longa duração.

Se houver um problema em relação a essa quebra de confiança na questão do porquê que não saiu, é porque realmente existiu um problema, não é nada que venha colocar em xeque a confiabilidade das empresas que a gente trabalha não. Ou é um problema logístico, ou foram problemas portuários, quando a matéria-prima tem alguma coisa importada. Ou é essa falta mesmo do produto no mercado, e aí você já acaba escutando que aquilo está comum. (Entrevistado 7)

Somos parceiras mesmo, que, quando tem alguma novidade ou alguma coisa que eles buscam de tendência no mercado, o pessoal traz aqui “Xxxx [nome omitido], isso aqui veio da Europa, veio assim, vai ser uma tendência”. (Entrevistada 12)

Apenas uma empresa mencionou que o relacionamento com fornecedores de matérias-primas é com os proprietários das empresas. Essa empresa é de médio porte. Provavelmente isso ocorre em função do volume de compras, pois o consumo mensal de materiais é elevado.

É. A gente tem acesso... mesmo material interno, produto não, tecido que a gente usa... A gente tem relacionamento com o dono da empresa. Não é só com o representante. (Entrevistada 12)

Diferentemente dos fornecedores de matérias-primas, os relacionamentos com fornecedores de serviços (banca e solado) são realizados com os proprietários das empresas. Em primeiro lugar por causa do porte das empresas fornecedoras. E, em segundo, por estarem localizadas em Nova Serrana. Há também, pelas características dos serviços prestados, uma interação mais frequente com os proprietários dessas empresas, pois as entregas dos serviços são realizadas frequentemente, às vezes, diariamente, e há, em alguns casos, um acompanhamento da produção realizada na própria empresa fornecedora, no caso das bancas de pesponto.

Vejam-se, inicialmente, as características dos relacionamentos com as bancas de pesponto. Conforme mencionado, são pequenas empresas, a maioria delas localizada na própria cidade. Além disso, muitas são de propriedade de ex-funcionários dos fabricantes de calçados. Em alguns casos, a banca foi montada pelos fabricantes para que seus ex-funcionários assumissem a terceirização dessa etapa da produção. Há casos também em que as bancas são constituídas por familiares dos proprietários de fábricas de calçado. E mais, como a cidade é pequena, os relacionamentos com os proprietários das bancas extrapolam os relacionamentos comerciais, tendo componentes sociais. Essas características, assim, fazem com que os relacionamentos com esses fornecedores tenham características bem diversas daquelas observadas com os fornecedores de matérias-primas. Isso não implica que, em alguns casos, as condições de mercado (preço, entrega, qualidade) não sejam preponderantes na escolha e no desenvolvimento dos relacionamentos com os fornecedores.

Como há uma oferta significativa de bancas na cidade, em muitos casos, o relacionamento é baseado somente em preço, não havendo outras considerações na escolha dos fornecedores. Há várias situações, como a descrita abaixo.

Tem vários sim. A gente procura o mais perto, o mais próximo aqui da fábrica. É. Assim... não também, né? O trabalho dele tem que ser bem feito também, mas também o mais próximo. (Entrevistada 1)

Além da proximidade física das bancas, há casos em que as considerações de preço, em função da oferta, é que são importantes no processo de seleção de fornecedores.

É igual eu estou te falando: parceria sempre há, porque eu fico um ano às vezes com ele ou eu fico até mais... teve vários que eu já fiquei três/quatro anos com ele. Mas chegou num momento que chegou uma oferta melhor, eu não penso duas vezes não. Não. Não chega a criar uma fidelidade, uma parceria. Um vínculo não. Parceria entre aspas, sim. ... (Entrevistada 13)

Na maioria dos casos, entretanto, o relacionamento com esses fornecedores de serviços (banca) é baseado na proximidade familiar e de experiências anteriores, seja como ex-funcionário, seja de relacionamentos extracomerciais. Além disso, percebe-se que são relacionamentos de longa duração. O depoimento do Entrevistado 4 é bem típico da situação de ex-funcionários que trabalham em bancas. Revela, também, o compromisso que existe, nesses casos, entre os fabricantes de calçado e as bancas.

80% é só um, onde que é mais. As outras é mais duas. Uma 10% e a outra 10%.

É até melhor, porque ele já conhecia o esquema lá da fábrica e tudo... a qualidade dos produtos lá. Então ficou fácil.

Não [trocaria de banca]. A gente tem um negócio que praticamente... Eu não trocaria não. Porque sempre ele faz mais no jeito para mim, porque o mercado... É porque virou uma tendência: todo mundo está terceirizando o pesponto. (Entrevistado 4)

Com relação ao compromisso criado no relacionamento o trecho abaixo, também do Entrevistado 4, ilustra essa situação. O relacionamento anterior com o proprietário da banca, que é um ex-funcionário, acaba por criar comprometimento e confiança nas transações, que são revestidas de outras considerações além de preço.

Eu só tenho que garantir... eu tenho que dar serviço para ele. Ele contratou uma turma, então eu tenho que manter ali. Então, é por isso que, quando cai assim, eu fico só com ela. Porque banca não tem estrutura financeira, eles vive é do que produz. Se ela fez 10.000 por mês, ela ganha aquilo ali, mas se ela ficar parada ela não tem outra renda. (Entrevistado 4)

Um outro depoimento ilustrativo dessas características dos relacionamentos com ex-funcionários é apresentado abaixo, extraídos dos relatos dos Entrevistados 5 e 8.

A gente acompanha tudo. Portanto... tem um pessoal... às vezes até... igual por exemplo a encarregada de limpeza que saiu daqui, que pôs uma banca, a gente manteve ela. Então, manteve com a mesma qualidade, então não saiu fora da qualidade não. Então, não foge muito. Apesar de tudo que cai um pouco a qualidade, isso cai. Não é 100% em relação ao daqui da fábrica. Cai um pouco. (Entrevistado 5)

Tinha até um rapaz que trabalhava conosco aqui na empresa como encarregado, ele montou uma banca de pesponto para ele, ele montou uma equipe para trabalhar

para ele, e ele pegou o nosso serviço. Mas uma coisa que a gente olha bastante em questão disso é a qualidade do serviço e a pontualidade das entregas também. (Entrevistado 8).

Com relação a relacionamentos mais próximos baseados em parentesco, o depoimento do Entrevistado 11 é bastante ilustrativo.

Tem muitas coisas que a gente faz em família também. Eu tenho cunhada que tem banca, então é ela que, no caso, costura. Eu tenho minha esposa que faz essa parte aqui, esse faz tudo fora, nada aqui dentro da fábrica aqui. Então a escolha [dos fornecedores] é feita por aí. Ou, muitas das vezes, você tem informação, quando a gente não conhece.. A cidade é pequena, então aqui você conhece mais ou menos todo mundo, mais ou menos o que mexe aqui, o que tem o preço bom, o que te entrega. Então a escolha é mais ou menos feita por aí. (Entrevistado 11)

Mas aí eu pego e vou lá e faço a mesma pressão com a minha esposa, com a minha cunhada... eu falo “estão me fazendo isso, isso e isso, você vai fazer o preço? senão eu vou tirar.” [falando de preço mais baixo]

Há ainda outras situações que não envolvem ex-funcionários ou parentes, nas quais os relacionamentos parecem levar em conta outros aspectos além das condições de fornecimento. Esses proprietários parecem buscar no relacionamento com fornecedores de serviços (banca) a realização de negócios com base em outros aspectos, para além das condições comerciais, procurando desenvolver negócios com base na manutenção de relações de longo prazo.

Então, essa afinidade numa situação de produção quase totalmente manufaturada ela é importantíssima. Tem gente que usa mais... que hoje você consegue tudo no mercado ... pessoas você já não compra. Quando eu usei a palavra afinidade ela é para abranger isso, esse lado de psicólogo, de filósofo, é uma coisa que agrupa. (Entrevistado 7)

É. Esse rapaz aqui por exemplo, [aponta para estampa no tênis] que faz a estampa, esse aqui, só que a gente mexe com ele, deve ter aproximadamente 15 anos... que a gente trabalha com ele... a gente sempre mexe com ele. Igual eu estou citando para você, esse aqui tem aproximadamente uns 15 anos que a gente mexe com ele direto. (Entrevistado 11)

Entretanto, vale salientar que, como há a possibilidade de a produção ser menor em determinados meses, pode não haver um relacionamento de longo prazo. O depoimento abaixo ilustra essa possibilidade.

É. Isso oscila muito. É muito difícil você montar parceria na terceirização durante muito tempo. São raríssimos os casos assim. Porque quem está terceirizando quer uma certa garantia do trabalho e você não pode prometer que...(Entrevistado 7)

Dessa forma, conforme os depoimentos acima, há duas situações, uma em que o comprometimento e confiança são oriundos de relacionamentos anteriores, com ex-funcionários e familiares, e outra em que são frutos do próprio relacionamento, em função de serem de longo prazo e ser intenção dos atores envolvidos. Nesse caso, pode-se até argumentar que há certa instrumentalidade no desenvolvimento das relações. Ou seja, os atores buscam desenvolver esse tipo de relacionamento para evitar comportamentos oportunistas.

Da mesma forma que os fornecedores de serviços (banca), os fornecedores de sola, em sua maioria, são localizados em Nova Serrana. E o relacionamento ocorre com os proprietários das empresas. Da mesma maneira, há uma influência de relacionamentos anteriores que pode ser considerada na definição dos fornecedores. Entretanto, como o setor calçadista é uma indústria de moda e há lançamento de novos produtos três/quatro vezes por ano, o relacionamento com fornecedores de solado pode ser influenciado pelos lançamentos que as injetoras realizam durante o ano.

Não, com o fornecedor de sola não tem não, [características do relacionamento com as bancas] ele é aberto. O cara lança, vem e te mostra, você gosta, faz uma amostra, aí vendeu, você combina com ele o preço da injeção. Eu mando o material e ele cobra só a injeção, a mão de obra. (Entrevistado 4)

... Às vezes uma injetora que desenvolve a sola e não dá certo... Hoje eu devo estar trabalhando com umas três ou quatro injetoras diferentes. Uns acertam, tem hora que a gente acerta com uns, outros erram... é o design mesmo. (Entrevistado 4)

Da mesma forma com o que acontece com as bancas de pesponto, há uma oferta significativa de serviços de injeção. Dessa maneira, além da moda, o relacionamento é baseado em preço e qualidade.

É a mesma coisa de injetora. Injetora em Nova Serrana cada esquina tem uma. Então fica mais fácil. Cada dia eles apresenta alguma coisa para a gente. Hoje ele tem esse solado, amanhã tá desenvolvendo outro. Então, como a moda é muito rápida – e a gente tem que ficar de olho é nisso – uma hora eu tô trabalhando com você, você tá injetando um solado para mim, mas só que você não lançou nada e o seu vizinho foi e lançou. Aí automaticamente eu já vou no seu vizinho. (Entrevistado 5).

Então eu busco dentro dois, três ou quatro injetoras, que eu sei que são pessoas sérias e tudo, o quê que eles têm lá que eles poderiam me fornecer para mim fazer um tênis skate.. (Entrevistada 8)

Nova Serrana tem vários fornecedores de solado. Eles vêm, traz o projeto até a gente e mostra. Cada um tem um modelo diferente. Você escolhe o melhor, o que você acha que vai te atender. Não tem um determinado não. São vários fornecedores. (Entrevistado 9)

Por outro lado, há casos em que a escolha do fornecedor se baseou em relacionamentos anteriores, seja com o proprietário, seja com conhecidos. E esses relacionamentos se tornam de longa duração, com compromisso e confiança entre as partes. Os depoimentos dos Entrevistados 2 e 3 são significativos em relação a esses aspectos.

Eu injeto só com ele. Agora, se eu passar para outro fornecedor, ele não vai ter aquele compromisso comigo de entregar a sola, porque eu passei para ele agora. Agora, esse que eu já estou há 10 anos, me entrega direitinho, não deixa faltar. (Entrevistado 3)

Agora, igual os fornecedores daqui por exemplo, tem vários anos que eles estão aqui, então um pega aquela confiança. Agora, o fornecedor de solado já tem uns 10 anos que eu compro dele. É a confiança... Então criou aquele vínculo. (Entrevistado 3)

O solado é uma coisa complicada, você não pode trocar. Porque a coisa que dá mais defeito no tênis é colagem... o solado muito. Se você trocar, às vezes, por causa de R\$0,20/R\$0,30, não vai te dar aquela qualidade. Você tem que ter confiança. E o solado é tudo no tênis. (Entrevistado 3)

No caso do Entrevistado 2, o fornecedor foi escolhido em função de relacionamentos anteriores do fornecedor com o pai do proprietário. Este é o único caso pesquisado em que a injetora está localizada em outra localidade e cujo relacionamento se dá com o representante. Esse relacionamento parece ter características de confiança e comprometimento mútuos.

Eles tem um representante. Ele vem, traz... ele esteve aqui... ele até trouxe para mim... ele traz o tênis pronto pra mim ver como que é o solado dele... ele me apresenta os negócios... as tendências...

Eu achei muito interessante, porque aqui em Nova Serrana eles só quer vender a sola. E ele preocupou, ele agregou valor, buscando isso.

É 10 centavos mais cara a injeção, mas mesmo assim eu continuei comprando dele. Não é a mesma sola. Eu gosto de trabalhar com ele.

Ele era o fornecedor do meu pai ... aí ele apresentou ele para mim e aí continuou o processo. Aí sempre que tem tendência ele traz para mim... (Entrevistado 2)

No quadro 11, procura-se apresentar um resumo das características dos relacionamentos dos proprietários das empresas com seus fornecedores, que foram descritos acima. Foram utilizadas três categorias para caracterizá-los. Na primeira categoria, simbolizada por ●, foram considerados alguns aspectos que podem ser percebidos nos relacionamentos como sendo importantes para a sua manutenção. São incluídas, assim, características tais como confiança, duração do relacionamento, solução de problemas e

comprometimento. É de se lembrar que se procurou utilizar as mesmas características dos relacionamentos empregadas na pesquisa quanti, que permitem identificar os laços como sendo imersos. A maioria dos relacionamentos que estão nessa categoria são os estabelecidos com as bancas de pesponto – cinco. Outros dois relacionamentos com injetoras e um com fornecedor de matéria-prima também estão nesta categoria. Tal fato provavelmente pode ser explicado pela localização das bancas na própria cidade, pelo contato frequente entre os proprietários e pelas origens dessas empresas, que podem tanto ser de ex-funcionários como de familiares dos proprietários das fábricas. Na segunda categoria, simbolizada por ●, considerou-se que essas mesmas características estão presentes nos relacionamentos, mas em menor grau (parcialmente imerso). Na última categoria, simbolizada por ○, os relacionamentos são caracterizados apenas pelas condições de mercado e fornecimento – preço, condições de pagamento, qualidade produto (distante – *arm's lenght*). Nesse caso os relacionamentos não são mantidos ou escolhidos tendo em consideração outras características. Metade dos relacionamentos com os fornecedores de matérias-primas está nessa categoria. Isso talvez possa ser explicado pelo fato de as empresas estarem localizadas em outros estados, principalmente, e não haver interação frequente entre as empresas. Além disso, o relacionamento ocorre com representantes de vendas. Em três empresas não foi possível perceber, na descrição das características dos relacionamentos, traços que pudessem levar a uma categorização, pois não foi possível obter dados suficientes que pudessem ser utilizados para caracterizar os relacionamentos. Dessa forma empregou-se no quadro DND – Dado Não Disponível. Os dados foram agrupados tendo em consideração o porte das empresas. Cabe ressaltar que a elaboração dessa categorização foi baseada na análise das entrevistas como um todo e, não apenas, nos depoimentos ilustrativos, que são excertos das entrevistas, apresentados no trabalho.

EMPRESAS	PORTE	FORNECEDORES		
		MATÉRIAS-PRIMAS	SOLADO	BANCAS
8	MICRO	○	○	●
1		○	DND	○
2		○	●	○
3		○	●	DND
5	PEQUENA	●	○	●
11		●	---	●
14		○	---	---
13		●	DND	○
6		●	---	---
4		○	○	●
9		○	○	---
10	MÉDIA	●	---	●
7		●	---	●
12		●	---	●

Quadro 11 – Características dos Relacionamentos com Fornecedores

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Obs:

- IMERSO
- ◐ PARCIALMENTE IMERSO
- DISTANTE
- DND DADO NÃO DISPONÍVEL

Percebe-se que, dos cinco laços imersos com as bancas de pesponto, três são de médias empresas e dois de pequenas empresas. Não há laços imersos com bancas nas microempresas. Talvez pelo volume de produção e pela intenção dos proprietários de pequenas e médias empresas, conforme mencionado anteriormente, os relacionamentos com os proprietários das bancas acabam por se revestir das características de laços imersos. Pode-se argumentar que o volume de produção, de serviços solicitados às bancas, pela sua frequência e acompanhamento da produção, provoca maior interação entre os atores, o que leva à imersão.

Já nos relacionamentos com as injetoras, os laços imersos estão presentes apenas nas microempresas. Tal fato talvez possa ser explicado em função mesmo do porte das empresas. Microempresas não dispõem de uma área de criação e desenvolvimento de produtos, sendo dependentes dos modelos de solados que as próprias injetoras criam, o que leva a maio

imersão dos atores envolvidos. Isso, porém, pode levar a uma sobreimersão, impedindo as microempresas de terem informações novas a respeito de tendências, novos modelos etc., já que pode não haver a busca por novos fornecedores e, conseqüentemente, novas tendências e modelos.

Conforme mencionado, a maioria dos fornecedores de matérias-primas está localizada em outras localidades, principalmente em São Paulo. Em que pese esse fato, seis relacionamentos puderam ser considerados como parcialmente imersos. Não há, no caso das microempresas, nenhum relacionamento com as características de sendo imersos. Parece haver aqui certa ambigüidade, pois os fornecedores das microempresas, em sua maioria, estão localizados em Nova Serrana, o que poderia, pela frequência da interação e pela proximidade geográfica, levar o relacionamento a ter características de imersão. Entretanto, deve-se considerar que há um número significativo de empresas ofertantes, o que pode levar os relacionamentos a serem distantes, em que o preço seja o fator mais importante.

5.3 Clientes

Alguns esclarecimentos sobre o processo de comercialização da produção são necessários para se entender o relacionamento das empresas com seus clientes. Há vários canais de venda. Os dois mais comuns são os representantes e o que se denomina na cidade de *assessoria*. Representantes são profissionais autônomos que realizam as vendas em determinada região geográfica, ou mesmo, na própria cidade, recebendo comissão sobre as vendas realizadas. Essa modalidade de venda é bastante comum em diversos setores da economia. A segunda é mais comum no setor de moda. Há empresas, com escritórios localizados em Nova Serrana, que assessoram os lojistas na identificação e na negociação com os fabricantes que possam atendê-los (essa modalidade é comum no setor de confecções de Belo Horizonte). O lojista se dirige até o escritório de assessoria e esta entra em contato com o fabricante que, por sua vez, também se dirige até o escritório. A apresentação dos produtos e a negociação dos pedidos se dão no escritório de assessoria, com a intermediação do assessor de vendas, que recebe uma comissão sobre a venda realizada.

Outros canais de venda são as feiras, realizadas em Nova Serrana, principalmente; a visita dos lojistas às fábricas e, quando já há negócios anteriores com os lojistas, por meio de telefone, *e-mail* e página na internet. Algumas empresas têm *show-room*, localizados, tanto na

fábrica, como em outros pontos da cidade, para receber a visita dos clientes (lojistas e compradores das lojas). O quadro 12 traz um resumo dos canais de venda utilizados pelas empresas. Note-se que, conforme pesquisa do IEL apresentada anteriormente, todas as empresas utilizam os representantes para efetuar suas vendas, apenas uma em menor grau. As empresas foram categorizadas de acordo com seu porte.

EMPRESAS	PORTE	REPRESENTANTES	ASSESSORIA	DIRETO (FÁBRICA/ <i>SHOW ROOM</i>)
8	MICRO	Δ	Δ	Δ
1		Δ		Δ - muito pouco
2		Δ	Δ	
3		Δ		Δ
5	PEQUENA	Δ	Δ – pouco	Δ – pouco
11		Δ	Δ	
14		Δ	Δ	
13		Δ	Δ	Δ
6		Δ – pouco		Δ
4		Δ		Δ
9		Δ		Δ
10	MÉDIA	Δ	Δ – pouco	Δ
7		Δ		Δ
12		Δ		Δ

Quadro 12 – Pesquisa qualitativa – canais de venda

Fonte: Elaborado pelo autor da tese.

Em função do canal de venda utilizado pelas empresas pode ocorrer de os proprietários, ou gerentes/encarregados de vendas não terem contato direto, pessoal, com os clientes, ou esse contato é esporádico, pois as vendas são realizadas exclusivamente por meio de representantes. Dessa forma, o contato com o cliente é realizado pelos representantes. Esse é o caso das empresas 1, 2 e 5, por exemplo.

Através de representantes. Tem clientes que vêm até a fábrica aqui, mas são poucos; mais é através de representantes. Então, eu não tenho um contato diretamente com a maioria dos meus clientes não, só através de representantes. Às vezes, alguns vêm na fábrica. São pouquíssimos mesmo. Mais mesmo é através de representante. (Entrevistada 1)

A gente tem representantes em várias cidades, em vários estados. Não.[não tem contato com o cliente] (Entrevistado 2)

Eu não tenho nenhum contato com os lojista, do jeito dele... não tenho contato com os lojista. A não ser de enviar as mercadoria para o lojista. (Entrevistado 5)

Há ainda casos em que há o contato com os clientes, mas parece ser para a realização de vendas eventuais.

Trabalho com um pouco de loja, tem também um assessor na cidade, que, às vezes, vende um pouco para a gente. Geralmente é lojista, é aquele que vem direto aqui por exemplo... porque, às vezes, é feira... geralmente o que dá mais dor de cabeça é feira... feira dá mais dor de cabeça. (Entrevistado 5)

Por outro lado, nesses três casos relatados, parece haver um compromisso, ou até mesmo confiança, entre os fabricantes e os representantes de venda, o que acaba por levar a um relacionamento de longa duração entre os fabricantes e os clientes. Dessa forma, o representante parece agir como um intermediário entre os fabricantes e os lojistas, estreitando o relacionamento.

Parceiro... por exemplo, eu tenho 12 anos, praticamente os que me compra hoje me compra há 10 anos atrás. Olha, vou dar um exemplo para você do Xxxx [nome omitido], que vende aqui para a gente. Ele trabalha com nós há seis... lá vai para sete anos... oito anos que ele trabalha conosco. E esse hoje é o carro chefe da fábrica. Então eu creio que é parceria. E nas hora difícil também ele tá ali para dar uma força para a gente, em termos de venda ... (Entrevistado 5)

No caso das empresas 1 e 5, o relacionamento com representantes provém de relacionamentos anteriores com familiares dos proprietários e outros fabricantes, o que parece gerar compromisso e confiança.

Não... Tem de vários anos... até o meu pai já trabalhava com ele e tenho até hoje. Às vezes, através de colegas de outras fábricas que têm... que não seja... porque eu faço um produto e ele faz outro. (Entrevistada 1)

Eles são de confiança. Todos são os mesmos representantes do Xxxx [nome da fábrica do pai, omitido] e passaram para a gente. São de muitos anos já. Ah, varia. O Xxxx [nome omitido] tem 26/27 anos... deve ter 10 anos...

Não tenho problema. Já vem de sete anos, já formou uma parceria sólida nesse ponto. (Entrevistado 5)

As demais 11 empresas possuem contato direto, pessoal, com os clientes. Seja por meio de visitas que os proprietários, ou seus gerentes, realizam aos clientes, seja por visitas

dos lojistas às fábricas/*show-room*. Nessas empresas, dessa forma, mesmo havendo representantes para a realização das vendas, há o relacionamento direto, pessoal, dos proprietários com os clientes.

... A maioria dos lojistas que me compra direto para rede de loja, eu já fui nas lojas para poder conhecer, ver como que é... (Entrevistado 3)

Tem. A gente faz esse trabalho através do escritório da fábrica. Visita o cliente direto, tem cliente que vem aqui comprar direto... (Entrevistado 9)

Entretanto, é necessário diferenciar os contatos realizados na fábrica, ou nas lojas, dos realizados nos escritórios de assessoria. Parece que as vendas realizadas nos escritórios de assessoria não geram contatos e vendas posteriores, pois são efetuadas tendo em consideração simplesmente preço, não havendo intenção de realização de negócios futuros que levem ao desenvolvimento de relacionamentos. As empresas que utilizam esse canal de vendas são de menor porte, que, normalmente, não têm uma estrutura de comercialização bem desenvolvida, sendo uma micro, quatro pequenas empresas e uma é de médio porte.

Mas, por exemplo, ele [assessoria] pega esse produto aqui e fala com uma fábrica pequenininha “o Xxxx [nome omitido] está fazendo esse tênis e está vendendo bem... então o Xxxx [nome omitido] vende por R\$ 10, faz para mim por R\$ 6, o mesmo, igualzinho para mim por R\$ 6, que eu vendo para você 10.000 pares”. Ai o cara faz. (Entrevistada 12)

Então eles vêm, atendem lá, [nas assessorias] você tem que ter uma vendedora aqui para ir para lá e ficar na fila – é o que eles chamam de galinha na manguara, você chega lá e o cara quer botar o preço no seu produto. Eles querem matar o fabricante mesmo. [assessoria/clientes] Sempre você põe o preço, faz sua planilha de custo, “olha, eu posso chegar até tanto”. Inclusive já vai com o preço lá em cima porque sabe que vai ter choradeira, para você ver até onde que você pode chegar. (Entrevistado 14)

Em que pese essas empresas terem esse tipo de relacionamento, há, também, relacionamentos de longa duração, envoltos em outras características. Essas mesmas empresas relataram relacionamentos com clientes que têm essas características. Dessa forma, parece haver, pelos canais de venda adotados, duas categorias de clientes. Uma primeira, cujas vendas são baseadas em preço, conforme acima, e uma outra com relacionamentos de longa duração, em que outros pontos são considerados ao se realizarem negócios. Nesse caso, parece haver, em função de os relacionamentos serem de longa duração, criação de comprometimento e confiança, que podem ser fruto, conforme mencionado, do papel de intermediário exercido pelos representantes.

Os relatos abaixo são de empresas que têm os dois *tipos* de clientes.

A comercialização é feita através de representante. Tem umas vendas diretas – que são lojistas de muitos anos já, com afinidade, que você tem afinidade de chegar até ele, que não precisa de representação. Então você cria uma afinidade ali. A grande rede ela prefere que o seu vendedor, que é seu funcionário, venha até a fábrica para fazer um laço, ver, conversar... (Entrevistado 10)

... E tem pessoas de longa data, que já conhece tanto o produto, que já tem uma confiança tão grande na gente que... Eu tenho clientes hoje que ligam e falam assim “você tem novidade? O quê que você está fazendo de novidade? Escolhe aí para mim três modelos das três cores melhores e me manda”. (Entrevistada 8)

Tem muitos de longa data, tem muitos de longa data. Tem outros mais recentes. Tem boa parcela deles que é antigo. (Entrevistado 11)

Graças a Deus, eu tenho clientes de longa data. Os nossos clientes eu posso dizer que esses, em termos, são mais fiéis. (Entrevistada 13)

As demais empresas não têm relacionamentos com clientes nessa modalidade de venda. São apenas por meio de representantes ou vendas diretas ao cliente. Nessas empresas não foram relatados casos de negócios realizados em que ocorrem as características mencionadas no caso de vendas nos escritórios de assessoria. Evidentemente que esse fato não deve eliminar sua ocorrência em menor grau.

*A gente pode ser parceiro dele. [se o cliente andar direitinho]
A partir do momento que ele começou a dar problema, aí já muda. É a lei do mercado, não adianta.. (Entrevistado 9)*

Além dessa empresa, o relato abaixo demonstra uma ambiguidade em relação ao relacionamento, pois, apesar de ser de longa data, com a criação de *vínculo*, o proprietário toma algumas precauções, buscando informações, para evitar algum comportamento oportunista.

*Tem. Igual essas vendas que eu faço direto, porque há 15 anos... 10/12 anos... tem toda uma confiança. Conheço eles, por exemplo, já fui nas lojas deles conhecer... então criou um vínculo.
O cliente que compra mais, com mais frequência. Estou sempre consultando a ficha deles, indagando com os amigos daqui que tem fábrica e vende para eles. Sempre trocando informação: “como que tá fulano? Tá está vendendo bem? Tá recebendo?”. Tem que estar sempre em cima. (Entrevistado 3)*

Um outro relato que demonstra também certa ambiguidade é o do entrevistado 10. Parece também haver negócios com clientes baseados apenas em preço e com outros clientes já com outras características no relacionamento. Veja-se abaixo.

O lojista ele quer preço, depois ele quer qualidade. É o inverso. Ele quer preço, depois quer qualidade. Porque o lojista ele já tem o preço formado. Um tênis infantil “eu preciso de um tênis infantil para mim vender a R\$39,90”.

E o cliente já é diferente [do fornecedor] “eu tenho que comprar dele é no sangue e se ele fechar, azar, tem outro para fornecer”. (Entrevistado 10)

Outros proprietários relataram, além da questão da duração do relacionamento, a confiança, a *amizade* e a criação de laços. Não há, nesse grupo, depoimentos de proprietários que possuam clientes que desejam fazer negócios baseados apenas em preço, ou *no sangue*, no dizer do Entrevistado 10. Em função da duração do relacionamento, há espaço para negociação das condições de venda e para solução de problemas.

Mais facilidade para ser atendido. A gente tem... quando você tem um relacionamento mais profundo de um cliente, tudo facilita. Quando você não tem, você vai ter que se sujeitar a determinados horários, os caras não te atende na hora que precisa, só atende de conveniência com ele, você fica em segundo plano. (Entrevistado 6)

É. A Xxxx [nome omitido] Calçados que tem no Brasil inteiro... Semana passada mesmo o dono da loja estava aqui. Ele veio com o comprador e tudo, aí ele veio, estava ali com o Xxxx [nome omitido] conversando... Então assim, tem um relacionamento com o representante, mas tem com a rede também.

Às vezes chega mercadoria, às vezes não girou “eu preciso de 30 dias para poder a mercadoria girar mais”. Tudo é conversado, desde que não vire uma prática constante.

E é um relacionamento de parceria mesmo. (Entrevistada 12)

No quadro 13 apresenta-se um resumo das características dos relacionamentos com clientes e representantes, conforme visto anteriormente.

Da mesma forma que o quadro utilizado na descrição dos dados relativos aos relacionamentos com fornecedores, o quadro 13 utiliza símbolos para designar as características dos relacionamentos com clientes, e foram utilizadas, também, três categorias para caracterizá-los. Na primeira categoria, simbolizada por “●”, foram considerados alguns aspectos que podem ser percebidos nos relacionamentos como sendo importantes para a sua manutenção. São incluídas, assim, características tais como confiança, duração do relacionamento, solução de problemas e comprometimento na relação. Novamente se lembra que se procurou-se utilizar as características dos relacionamentos empregadas na pesquisa quanti, e que são traços de laços imersos. A maioria dos relacionamentos que estão nessa

categoria são os estabelecidos com os representantes. Na segunda categoria, simbolizada por “●”, considerou-se que essas mesmas características estão presentes nos relacionamentos, mas apenas parcialmente. A maioria dos relacionamentos com clientes encontra-se nessa categoria. Na última categoria, simbolizada por “○”, os relacionamentos são caracterizados apenas pelas condições de mercado e fornecimento: preço, condições de pagamento, qualidade produto. Nesse caso, os relacionamentos não são mantidos ou escolhidos tendo em consideração outras características. Em algumas entrevistas não foi possível obter dados suficientes que pudessem ser utilizados para caracterizar os relacionamentos. Dessa forma, utilizou-se no quadro 13 DND – Dado Não Disponível. Ressalte-se novamente que, para a elaboração dessa categorização, foi empregada a análise das entrevistas como um todo, e não apenas os depoimentos ilustrativos das diversas situações, que são excertos das entrevistas, e que são apresentados no trabalho. As empresas estão categorizadas de acordo com seu porte.

Empresas	Porte	Relacionamentos	
		Lojistas	Representantes
8	MICRO	●	DND
1		DND	●
2		DND	●
3		●	●
5	PEQUENA	●	●
11		○	DND
14		○	●
13		●	○
6		●	DND
4		DND	○
9		●	●
10	MÉDIA	●	DND
7		DND	DND
12		●	●

Quadro 13 – Pesquisa qualitativa – Relacionamentos com clientes e representantes

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Obs:

- IMERSO
- PARCIALMENTE IMERSO
- DISTANTE
- DND DADO NÃO DISPONÍVEL

Conforme se percebe no quadro 13, sete empresas podem ter seus relacionamentos com representantes caracterizados como sendo imersos. Apenas uma dessas empresas é de médio porte, três são microempresas e três são pequenas empresas. O fato de micro e pequenas empresas terem esse tipo de relacionamento com seus representantes talvez possa ser explicado pela estrutura de comercialização das empresas, que não são desenvolvidas tal como as médias empresas. Pode-se alegar que as micro e pequenas empresas têm dificuldades no processo de comercialização, em função de um menor volume de produção. Isso pode levar a uma necessidade de manter relacionamentos imersos com os representantes para viabilizar as vendas. Por outro lado, cria-se, também, dependência dos fabricantes em relação aos mesmos. Alguns depoimentos deixaram claro que o volume de produção das microempresas, às vezes, inviabiliza a contratação de representantes, pois sua remuneração seria menor, ao contrário, se trabalhassem com pequenas e médias empresas. Conforme abordado anteriormente, seção 5.1, os representantes, também, parecem agir como intermediários da relação com clientes. Entretanto, essa intermediação não leva a um grau mais elevado de imersão do relacionamento com clientes. Talvez pelo fato de não haver interação entre lojistas e fabricantes, pois o relacionamento é basicamente com representantes.

Isso acaba levando a um grau menor de imersão. Os relacionamentos parcialmente imersos com clientes foram identificados em seis empresas. As duas empresas cujos laços são considerados imersos vendem, basicamente, diretamente aos clientes, apesar da existência dos representantes. Há conhecimento e interação entre vendedores e compradores, sejam eles proprietários ou representantes dos lojistas, o que leva a negociações baseadas em comprometimento e solução de problemas.

5.4 Capacidades

Nesta seção serão apresentados os dados relativos às capacidades das firmas. Os dados foram divididos em duas partes. Na primeira parte, mostra-se o que são capacidades, sob o ponto de vista dos entrevistados. Isto significa descrever quais são as capacidades necessárias para se competir no setor de calçados. Na segunda parte procurou-se associar a aquisição dessas capacidades com os atores relacionados e suas características. As características dos relacionamentos foram vistas nas seções 5.2 e 5.3 e não estarão nesta seção. Dois grupos novos de atores foram descritos como tendo importância na aquisição de capacidades: representantes e concorrentes. Ressalte-se que esses grupos não estão presentes

no modelo quanti, e são descritos apenas nesta seção, pois não se identificaram as características dos relacionamentos, apenas os benefícios²⁶ que eles trazem para as empresas.

Conforme apresentado no Capítulo 3, Método de Pesquisa, a pesquisa quali procura ilustrar e complementar os dados e análises quanti. Assim, as capacidades, o conhecimento e a aprendizagem apresentados nesta seção não são as que se encontram nas análises quanti, até porque elas são originadas nos relatos e no ponto de vista dos entrevistados. Além disso, os benefícios obtidos de cada relacionamento também são específicos de cada firma, sob o ponto de vista dos proprietários entrevistados.

Assim, sob a ótica dos entrevistados, foram identificadas 10 capacidades necessárias para uma empresa competir no mercado de fabricação de calçados. O quadro 14 apresenta um resumo dessas capacidades. As citações foram agrupadas de acordo com a interpretação de cada depoimento. Por exemplo, organização, planejamento e gestão foram agrupados como sendo a mesma capacidade por se tratarem de ações gerenciais conduzidas pelos proprietários no dia a dia da gestão dos negócios. Da mesma maneira, capacidades individuais trata-se de características ou conhecimentos individuais dos proprietários que devem ser consideradas, segundo os mesmos, como capacidades importantes para estar no mercado. Evidentemente, a maioria dos entrevistados citou mais de uma capacidade. Alguns entrevistados mencionaram também alguns recursos como sendo capacidades, por exemplo, maquinário e capital. Esses recursos foram mantidos como sendo as capacidades das firmas. Um entrevistado mencionou que é necessário *sorte e fé em Deus*. Essas *capacidades* não foram consideradas, em que pese a literatura considerar a existência de *sorte* na realização de negócios (Barney, 1986). Veja-se abaixo este depoimento:

*Tem que ter trabalho e sorte
Fazer aquele modelo e vender, porque às vezes, você faz aquele modelo e não vende.*

Fé em Deus e trabalho. (Entrevistado 3)

²⁶ Por benefícios entende-se a obtenção de algum tipo de proveito para além dos resultados das transações de compra e venda.

DESCRIÇÃO \ EMPRESAS		MICRO			PEQUENA							MÉDIA			TOTAL CITAÇÕES	
		8	1	2	3	5	11	14	13	6	4	9	10	7		12
1	PESSOAS, FUNCIONÁRIOS, EQUIPE		√			√						√		√	√	5
2	MAQUINÁRIO		√	√												3
3	CUSTO, QUALIDADE, PREÇO			√									√			2
4	MODELAGEM, CRIAÇÃO, DESENVOLVIMENTO				√										√	2
5	TRABALHO				√	√	√				√	√				5
6	VENDAS/ <i>MARKETING</i>										√	√			√	3
7	PARCERIAS					√					√			√		3
8	ORGANIZAÇÃO, PLANEJAMENTO, GESTÃO	√						√	√			√				4
9	CAPITAL									√						1
10	CARACTERÍSTICAS/CONHECIMENTOS INDIVIDUAIS							√	√	√				√		4
TOTAIS POR EMPRESA		1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	4	1	3	3	--

Quadro 14 – Capacidades

Fonte - Elaborado pelo autor da tese

Percebe-se, no quadro 14, a diversidade de capacidades mencionadas pelos entrevistados. Há tanto capacidades relativas às pessoas (proprietários e funcionários) como capacidades relativas à vendas/*marketing*. As capacidades que obtiveram maior número de citações foram as de número 1 e 5, com cinco citações, e as de número 8 e 10, com quatro citações. Parece que essas capacidades podem ser entendidas em conjunto como, por exemplo, capacidade/conhecimento das pessoas (proprietários e funcionários) de executarem tarefas relativas à produção e à gestão do negócio, como será apresentado por meio dos relatos dos entrevistados.

Para os Entrevistados 1, 5, 7, 9 e 12, por exemplo, a capacidade está associada aos funcionários da empresa.

A pessoa ter o conhecimento na área de calçado e os maquinários. Mas você tem que estar conhecendo, saber o quê que você faz, buscar pessoas que saibam fabricar o produto e ter o maquinário. (Entrevistada 1)

Agora, se... vamos supor, se você tiver uma equipe dentro e não tiver fora também, não vai funcionar. O principal hoje por exemplo é a equipe mesmo. É formar uma equipe sólida... (Entrevistado 5)

Vai depender muito mais das pessoas que estão comigo. Eu sei que eu vou render muito mais com a minha estrutura como voluntário um dia do que como presidente. (Entrevistado 7)

Mas o maior mérito de tudo é o trabalho em si aqui dentro da fábrica mesmo. É o pessoal mesmo que trabalha, é a conscientização, é a motivação... isso que faz acontecer. (Entrevistado 9)

Porque produzir, se você formar a sua equipe, você consegue produzir. (Entrevistada 12)

De maneira mais vaga, os entrevistados 4 e 11 afirmam que o trabalho é que é uma capacidade importante. No caso do proprietário 11, entretanto, é mencionado o aprender fazendo, por meio de tentativa e erro.

É coisas que a gente aprende apanhando... aprende apanhando certas coisas... e a gente não tem instrução, mas aprende, apanha, vê o quê que o outro fez, o que que o outro está fazendo, onde é que ele está tendo a dificuldade, e a gente tenta fazer. (Entrevistado 11)

Os entrevistados 4 e 9 não são específicos com relação ao trabalho. Já o proprietário 5 menciona como trabalho a capacidade de resolver problemas na produção. Aliás, pode-se

afirmar, seja pelas entrevistas realizadas, seja pela observação do pesquisador, que todos os entrevistados, pela experiência e pela história de vida, sabem *fazer sapato*.

Mas o maior mérito de tudo é o trabalho em si aqui dentro da fábrica mesmo. (Entrevistado 9)

Fé em Deus e trabalho. (Entrevistado 4)

Aqui, por exemplo, vamos supor quando eu não tô aqui eu tô lá dentro também. E se for preciso de eu chegar lá e... em vez de eu... tem um funcionário ali que tá fazendo aquele serviço ali, eu tô vendo que ele tá muito apertado, eu vou lá e vou dar uma força ele. Então quer dizer a gente tão trabalhando praticamente é quase 24 horas, só no sono que a gente... (Entrevistado 5)

No segundo grupo, do que se chama capacidades de executar tarefas, encontram-se as capacidades características/conhecimentos pessoais e organização, planejamento, gestão. No primeiro caso há os proprietários que acreditam que algumas características ou conhecimentos detidos pelos proprietários são as capacidades necessárias. Há um entrevistado que deixa a entender que a orientação/característica empreendedora é que é importante. Este é o único caso em que esta característica ficou mais acentuada. Veja-se abaixo.

Então, eu venho questionando muito isso [crescimento da empresa], realmente, se eu me daria bem em outro ramo que não calçado. Então, eu não sei te falar hoje se teve alguma coisa de especial. Eu acho que eu estaria sim... se eu tivesse escolhido restaurante, eu estaria com 10 restaurantes provavelmente. (Entrevistado 7).

Ressalte-se que a empresa desse entrevistado foi fundada há sete anos e conta atualmente com 170 funcionários.

Os demais – 6, 13 e 14 – mencionam características e conhecimentos pessoais e *dom* que, pelo relato, pode ser entendido também como *тино*.

Eu acho o seguinte: comerciante é comerciante, nasceu comerciante. Jogador de futebol nasceu para jogar bola. O médico para atender a saúde. O professor para dar aula. E o industrial é um comerciante. Já é dom da pessoa.. (Entrevistado 6)

Nós sobrevivemos mesmo assim de... força de vontade, de garra mesmo, porque senão a empresa já tinha fechado. (Entrevistada 13)

Aí eu chego lá – eu vou lá na produção duas ou três vezes por dia – eu olho, eu vejo muita coisa errada, quando eu vejo eu chamo o encarregado da esteira ... Falo “esse modelo aqui... você pode olhar isso aqui, que está desperdiçando material, a tira está encavalando aqui... ela não precisa de encavalador”. (Entrevistado 14)

No caso de organização, planejamento e gestão, observa-se que os proprietários atribuem importância à organização e planejamento do negócio e à gestão de pessoas e produção. No primeiro caso, os depoimentos dos proprietários 8 e 13 são ilustrações significativas

De uma certa forma eu creio que está sendo uma escola, a gente está fazendo um treinamento intensivo aqui.

E aí nós começamos a trabalhar com metas, no final do ano passado, nós trabalhamos setembro/outubro/novembro com metas. E esses 3 meses que nós trabalhamos eu vi que realmente o problema da minha empresa era esse, era falta de produção mesmo. (Entrevistada 8)

Sempre a gente faz [ações para melhoria], sempre a gente faz, sempre está assim... mudando de algum programa, contratando gente mais qualificada... (Entrevistada 13)

Já, no caso de gestão de pessoas, tem-se o relato do entrevistado 9.

Mas o maior mérito de tudo é o trabalho em si aqui dentro da fábrica mesmo. É o pessoal mesmo que trabalha, é a conscientização, é a motivação... isso que faz acontecer. Reunião com os funcionários, conscientização dos encarregados... Eu prefiro assim motivar os meus funcionários e buscar o caminho certo para ele trabalhar na empresa. O nosso trabalho é esse. Quando você começa a crescer, você começa a despertar o interesse de pessoas que possam ganhar dinheiro junto com você. (Entrevistado 9)

E, finalmente, no caso da gestão de produção, o depoimento do Entrevistado 14 exemplifica esta capacidade.

... Porque você tem que... ali dentro é que você... dentro da produção é que você ganha alguma coisa. Um produto que às vezes você pode trocar, uma coisa que você pode manusear, é um funcionário que vale por 2 ali e o salário dele é 1. Toda tarde eles me entregam. [relatórios de produção] Aqui por exemplo: sapatilha tem uma produção menor, o tênis... então eu sei que saíram 676 pares. Aqui saiu 33 pares de amostras. Aqui já é mais antigo. E por aqui... aí no final do mês eu sei quanto que eu paguei de mão de obra, e eu sei que com o que eu tenho ali dentro eu preciso de fazer X pares. Se eu tenho funcionário para fazer 1.000 e vai sair só 600/700, minha mão-de-obra vai lá em cima. (Entrevistado 14)

Como fabricação de calçados pode ser entendida como moda, com lançamento de produtos pelo menos três/quatro vezes ao ano, vale observar que apenas dois entrevistados mencionaram a capacidade de lançar novos produtos/modelos como sendo relevante. Para efeito de apresentação essas capacidades podem ser agrupadas a vendas/marketing, citada por três entrevistados. Esse agrupamento é plausível, pois desenvolvimento e lançamento de produtos normalmente é tido com uma atividade de marketing.

Com relação ao primeiro caso, desenvolvimento de modelos/produtos, os relatos abaixo são ilustrativos.

Eu falo assim: ela tem que ter produto... ela precisa ter um desenvolvimento bom, desenvolvimento assim... uma coleção boa, mais ou menos isso. Ter uma coleção boa, um modelo bom, arrojado, que o mercado está pedindo, e vendas. (Entrevistada 12)

Agora, modelagem, no máximo de três meses fazer modelo novo. Antigamente a gente trabalhava com um modelo até um ano/dois anos. Hoje não. Eu faço 240 pares: de três em três meses eu faço dois ou três modelos. Quem faz produção maior lança 10/20 modelos a cada três meses. Hoje o mercado está muito concorrido. (Entrevistado 3)

No caso do segundo grupo, vendas/marketing, têm-se os depoimentos abaixo. Contrariamente a outros entrevistados, o proprietário da empresa 9 é bastante enfático em relação à questão da produção e do trabalho interno. Para ele *Fabricar é fácil. O difícil é você comercializar o seu produto.* (Entrevistado 9). Pode ser que isso se deva às poucas e fracas barreiras à entrada de novos fabricantes nesse mercado e oferta de matérias-primas e prestadores de serviço (bancas), além de tecnologia tradicional. E prossegue.

Eu preciso de trabalhar muito a questão da marca. É o marketing, esse é um ponto essencial. Você consegue selecionar mais os seus clientes, fazer um trabalho bem feito na parte de vendas. A marca manda muito. No ano passado, no final do ano passado, nós tivemos uma decisão de que a partir desse ano a gente ia mudar a imagem do Xxxx [nome omitido]. A gente começou a fazer isso esse ano. Mudamos a logomarca, mudamos uma caixa, mudamos uma roupagem que você tá trabalhando.... Aí que a gente tá começando a trabalhar essa parte de marketing... de visual.... (Entrevistado 9)

Também para os entrevistados 4 e 12, mas de maneira menos incisiva, como a expressada pelo proprietário 9.

O segredo é esse: é acertar... esse equilíbrio aí das vendas. Acertar vendas. (Entrevistado 4)

... Eu acho que hoje a empresa que tem uma estrutura boa de vendas... o principal da empresa hoje... assim: se ela produz um produto bom, de qualidade, se ela tiver estrutura boa de vendas, ela não tem problema. (Entrevistada 12)

Em que pese os entrevistados mencionarem que os relacionamentos estabelecidos podem contribuir para a aquisição de capacidades, como será apresentado na segunda parte desta seção, apenas três entrevistados mencionaram que uma das capacidades necessárias é a

de manter relacionamentos com atores externos. Os entrevistados, em sua maioria, utilizaram o termo *parcerias* para designar o desenvolvimento desses relacionamentos.

Mas tudo gira em torno de vendas... vendas boas. Fazer parceria com as lojas aí... isso que é o difícil. (Entrevistado 4)

Parceria. Esse é o principal fator. A gente tem que ter parceria em vendas, em compra, e a gente ter uma boa equipe também dentro da empresa. (Entrevistado 5)

Não é um parceiro que vai vim e vai me comprar hoje e amanhã, e não vai me comprar mais. Parceiro... por exemplo, eu tenho 12 anos, praticamente os que me compra hoje me compra há 10 anos atrás. (Entrevistado 5)

Não. [não teria crescido sem parcerias]. (Entrevistado 7)

Há ainda menções a recursos físicos e financeiros – Maquinário, com duas citações e Capital, com apenas uma citação – e a capacidade da empresa de produzir com custo baixo e com qualidade, com duas citações. Vale mencionar que as duas citações de Maquinário foram feitas por proprietários de microempresa, talvez pela dificuldade das microempresas em acessar recursos físicos.

A pessoa ter o conhecimento na área de calçado e os maquinários. (Entrevistada 1)

Também tem que ter maquinário. (Entrevistado 2)

Com relação à capacidade de produzir com qualidade e custo baixo os entrevistados mencionaram da forma abaixo tal capacidade

Só que tem que ter preço. Tem que ter qualidade... entrega. Os diferenciais são esses. (Entrevistado 2)

O fator primordial, fator primordial, de qualquer produto na área de calçado é a qualidade; segundo, preço. Não vem o preço primeiro não, para mim o preço não vem primeiro não. Para mim primeiro vem a qualidade, depois vem o preço. Se aquele preço está compatível com o meu custo, eu saio procurando aquela qualidade em vários fornecedores. (Entrevistado 10)

Finalmente, um entrevistado se referiu à posse de capital para se estar no mercado. Esse relato parece apontar para a inexistência de barreiras à entrada no setor. Esse mesmo proprietário apontou a característica individual *dom* como uma segunda capacidade para se estar no setor.

Primeiro precisa de capital, sem o capital ele não consegue fazer nada. E hoje o governo ajuda muito para quem tem seriedade no mercado, que tem um crédito. Hoje as facilidades em compra de máquinas são através do BNDES, a facilidade é

imensa. Se a pessoa consegue tirar um capital e quiser produzir mesmo ele vai longe. (Entrevistado 6)

Conforme análises anteriores, apenas três entrevistados mencionaram a capacidade de estabelecer parcerias, conforme designação dos proprietários, como sendo relevante para as empresas. Entretanto, a maioria dos proprietários mencionou a aquisição de capacidades/conhecimento por meio dos diversos relacionamentos estabelecidos. Nesta segunda parte desta seção serão apresentadas as análises e os relatos que demonstram essa associação. No quadro 15 é mostrado um resumo demonstrando essa associação entre aquisição de capacidades e aprendizagem²⁷ e os relacionamentos estabelecidos pelos proprietários com os diversos atores. O quadro 15 classifica as empresas pelo seu porte (micro, pequena e média).

²⁷ Nesta seção os termos aquisição de capacidades e conhecimento, aprendizagem e obtenção de benefícios são utilizados indistintamente.

EMPRESAS	PORTE	CLIENTES	FORNECEDORES	CONCORRENTES	SINDINOVA	REPRESENTANTES
8	MICRO		Δ			
1				Δ	Δ	Δ
2			Δ		Δ	Δ
3				Δ	Δ	
5	PEQUENA			Δ		Δ
11			Δ	Δ		
14			Δ	Δ	Δ	Δ
13					Δ	
6		Δ			Δ	
4			Δ		Δ	Δ
9		Δ		Δ	Δ	
10	MÉDIA		Δ	Δ	Δ	
7					Δ	
12			Δ	Δ	Δ	
TOTAIS		2	7	8	11	5

Quadro 15 – Capacidades – II
 Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Conforme apresentado no início desta seção, dois novos atores, que não são considerados no modelo quanti, foram mencionados como sendo relevantes na aquisição de conhecimento/capacidades: concorrentes/outros fabricantes e representantes de vendas. Esses atores foram incorporados na análise quali de aquisição de capacidades por meio dos relacionamentos.

O principal fato a ressaltar é que 11 proprietários (79%) mencionaram que serem sindicalizados é relevante para a aquisição de capacidades pelas firmas. Ressalta-se, todavia, que todas as empresas pesquisadas são sindicalizadas (ver Capítulo 4, Método de Pesquisa). Entretanto, é importante salientar que há uma participação dos proprietários nas atividades oferecidas pelo Sindinova, e que essa participação tem alguma influência na aquisição de capacidades. As empresas não são simplesmente sindicalizadas/associadas, há uma participação nas atividades do Sindinova, pelo menos para a maioria.

Observa-se que há um padrão entre as micro, pequenas e médias empresas, com relação à obtenção de benefícios via relacionamento com fornecedores, Sindinova e concorrentes, com empresas de todos os portes obtendo algum benefício via relacionamentos. Com relação a clientes e representantes, esse padrão é rompido. Apenas duas empresas de pequeno porte obtêm algum benefício por meio do relacionamento com clientes, e todas as empresas de médio porte não obtêm benefício por meio do relacionamento com seus representantes. Esse fato talvez possa ser explicado, provavelmente, pelo porte das empresas, pois, dado o volume de produção e faturamento, as empresas têm em seu quadro funcional pessoas na área de criação e desenvolvimento de produtos. Conforme será apresentado a seguir, a utilização dos contatos com representantes é principalmente para desenvolvimento de produtos, pois as micro e pequenas empresas, em sua maioria, terceirizam a criação e desenvolvimento de novos produtos/modelos, consultando os representantes no processo de criação. Há uma oferta significativa de modelistas autônomos na cidade.

Outro fato é que, mesmo sendo de maior porte, as médias empresas obtêm informações com outros fabricantes, fato que é mais relevante para as empresas de micro e pequeno porte. Das oito empresas que obtêm algum benefício proveniente do relacionamento com fabricantes/concorrentes, duas são microempresas e quatro são pequenas. Independentemente do porte das empresas esse fato parece poder ser explicado pelo número de empresas localizadas na cidade, o que provoca um intenso relacionamento com outros

fabricantes, seja no Sindinova, seja no convívio social e mesmo pela história pessoal dos proprietários [familiares e amigos são fabricantes].

Todo mundo que você conhece é dono de fábrica. É. Às vezes você está... a minha esposa ela... Tem hora que a gente está lá em casa, e aí chega meu outro filho que tem uma fábrica de palmilha, e minha sobrinha que tem fábrica de calçado – trabalhou comigo 10 anos e agora tem a fábrica. (Entrevistado 14).

Trocamos ideia até em barzinho, porque nós encontramos todo mundo nos barzinhos. Nós encontramos todo mundo no final de semana na roça, num casamento, são as mesmas pessoas, e ali a conversa acaba trocando informações. (Entrevistado 10).

Outros dados a ressaltar são a pouca aquisição de capacidades por meio do relacionamento com clientes e o fato de a maioria das empresas (8 – 57%) obterem capacidades por meio do relacionamento com fornecedores. Conforme apresentado na seção relativa ao relacionamento com clientes, 5.3, a maioria das empresas utiliza como canal de vendas os representantes, tendo pouco ou nenhum contato pessoal com os proprietários e/ou compradores das lojas. Conforme mostrado anteriormente, cinco empresas obtêm informações sobre mercado e tendências com seus representantes de vendas.

O fato de haver aprendizagem por meio do relacionamento com fornecedores – sete empresas, de todos os portes – inversamente a clientes, talvez possa ser explicado por os relacionamentos serem revestidos de confiança e comprometimento mútuos e por haver contatos pessoais frequentes com os representantes dos fornecedores de matérias-primas e com os fornecedores locais de serviços (proprietários de bancas e injetoras). (Ver seção 5.2).

Com relação aos benefícios obtidos, é também possível identificar algum padrão. O quadro 16 apresenta um resumo dos benefícios que as empresas obtêm por meio do relacionamento com os diversos atores.

EMPRESAS	PORTE	CLIENTES	FORNECEDORES	CONCORRENTES	SINDINOVA	REPRESENTANTES
8	MICRO		PRODUÇÃO-MODELO			
1				CONSELHOS/INFORMAÇÕES	CONSULTORIA, PALESTRA	MERCADO/TENDÊNCIAS
2			TENDÊNCIAS MERCADO/DESENVOLVIMENTO PRODUTOS		TREINAMENTO/CONSULTORIA	INFORMAÇÕES/TENDÊNCIAS/ MODELOS
3				INFORMAÇÕES	TREINAMENTOS	
5	PEQUENA			INFORMAÇÕES		MERCADO/TENDÊNCIAS
11			INFORMAÇÕES/"IDÉIAS"	INFORMAÇÕES		
14			INFORMAÇÕES/PRODUÇÃO	INFORMAÇÕES	FEIRAS/ CURSOS/TESTE DE MATERIAL	MODELOS/TENDÊNCIAS
13					FEIRAS	
6		PRODUÇÃO / QUALIDADE			TREINAMENTOS/INFORMAÇÕES	
4			DESENVOLVIMENTO PRODUTOS		CURSOS/PALESTRAS	TENDÊNCIAS/MODA
9		PRODUÇÃO / PROCESSO DE TRABALHO		INFORMAÇÕES	PRODUÇÃO (ESCALAR MODELOS)/TREINAMENTOS	
10	MÉDIA		INFORMAÇÕES/CRIAÇÃO/PRODUÇÃO	INFORMAÇÕES/CONSELHOS	MATERIAIS/CURSOS/FEIRA	
7					CURSOS/"WORKSHOPS"	
12			INFORMAÇÕES/MODELOS/TENDÊNCIAS	PRODUÇÃO/POLÍTICA SALARIAL	TREINAMENTOS	

Quadro 16 – Benefícios obtidos via relacionamentos

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Os benefícios que as duas empresas obtêm via relacionamento com os clientes dizem respeito a aspectos ligados à produção principalmente qualidade dos produtos. Isso pode ser explicado pelo fato de que os clientes dessas empresas são grandes redes de moda (confecções/calçados), que normalmente auditam a produção das empresas, para garantir um padrão mínimo de qualidade dos produtos adquiridos. Normalmente, além de auditarem a produção, essas empresas, por meio de seus consultores, verificam o recolhimento de impostos e encargos sociais, problemas ambientais gerados pela produção e se há utilização de mão de obra infantil.

Os depoimentos abaixo caracterizam esse relacionamento. Observa-se que, além dos aspectos mencionados acima, os fabricantes, ao fim e ao cabo, adquirem conhecimentos via relacionamento com clientes.

Mas teve bastante influência de fora também. [no crescimento da empresa]. Empresas que chegaram “olha, eu quero que você produza para mim, mas eu preciso que você produza dentro desse... dessa maneira e tudo...” Aí traz coisas novas, uma maneira diferente de trabalhar, uma política mais rígida, e acaba que aquilo você agrega muita coisa, muita coisa diferente que você não tinha uma atenção quanto a isso, mas você passa a fazer diferente. (Entrevistado 9)

O relato do proprietário da empresa seis parece indicar, ainda, que outros fabricantes que fornecem para as grandes redes, não necessariamente os participantes desta pesquisa, também obtêm alguns benefícios com relação à qualidade dos produtos fabricados. Este proprietário enfatiza o fato de que, ao passar a fornecer para essas grandes redes, os fabricantes de Nova Serrana adquiriram capacidades para produção de calçados de melhor qualidade, inclusive com mudança de *mentalidade*.

A casa fica aberta para eles [clientes]: pode olhar tudo que tiver de olhar. É interessante para mim, porque, se ele ver um erro meu aqui, é melhor eu consertar aqui, porque lá não tem conserto, lá volta.

– *...também qualidade... vem cá conferir qualidade [os clientes vão até a empresa]. Tem uma empresa que presta serviço para eles, vem auditores aí conferir tudo...*

Ajuda. O que ajudou Nova Serrana a melhorar a qualidade foi essas grandes empresas, por exemplo, uma C&A, uma Renner, uma Riachuelo. E também exportação. E eles vinham aqui conferir qualidade antes de embarcar. Isso ajudou a gente a fazer um produto com bom preço e qualidade, que não perde para China, para ninguém mais. Mas tudo isso ajudou. Antes Nova Serrana não vendia para essas empresas, porque o tênis era mal feito, não se preocupava muito com qualidade, só com preço. Hoje a mentalidade mudou muito.

Com relação a fornecedores, percebe-se que os benefícios estão relacionados, principalmente, à produção (três empresas) e ao desenvolvimento de novos produtos/modelos (cinco empresas). Há empresas que obtêm tanto conhecimento em relação à produção como em relação ao mercado: produtos/modelos. A empresa oito é a única que obtém algum proveito do relacionamento com fornecedores de serviços.

Com a banca de pesponto existe. Muitas vezes, a pessoa liga para a gente e pergunta se não pode mudar alguma coisa, dá alguma ideia. Porque uma coisa é nós desenvolvermos um modelo e outra coisa é a pessoa produzir o modelo.

Outras duas empresas mencionaram os conhecimentos adquiridos via fornecedores, relativos à produção.

Agora, quem dá palpite na minha produção são fornecedores. Então às vezes vem um fornecedor de cola, entra na sua fábrica “olha, porque que você não faz isso e isso, coloca essa lata diferente, coloca esse sistema assim, porque na fábrica tal está assim... eu tenho certeza que você vai ter um rendimento melhor”. Vem um fabricante de máquina “olha, na fábrica tal em Birigui ou no Rio Grande do Sul, as máquinas estão posicionadas nesse ponto, porque que você também não põe, porque, às vezes, você vai ter uma rendimento maior”. A gente põe, dá certo “que bom, obrigado pela ideia”. (Entrevistado 10)

Sempre nesse relacionamento você aprende. As informações que você tem são de um fornecedor de máquina... sempre é com eles... é um produto novo, é uma máquina nova, tudo é conversando. (Entrevistado 14)

As demais empresas adquirem conhecimentos e benefícios relativos a lançamentos e desenvolvimento de produtos, modelagem e tendências de mercado. Há ainda troca de informações gerais sobre mercado e produção.

Ele que montou todo. [o modelo, o solado] Ele trouxe pronto para mim e falou assim “aqui você pode fazer e tal”. E ano que vem ele falou que tá com um projeto de dois em dois, três em três meses trazer modelagem para a gente. Ele falou que tem um modelista que viaja para todo lado. Eu achei muito interessante, porque aqui, em Nova Serrana, eles só quer vender a sola. E ele preocupou, ele agregou valor, buscando isso. (Entrevistado 2)

Tenho com os fornecedores meus.[conversas] Igual o cara chega com um curvim e desenvolve lá uma lona e fala assim “nós trazemos lá de tal lugar essa lona que vai usar”. Tem essa conversa com eles. A gente tem essa conversa com esse pessoal... com fornecedor de matéria-prima, porque eles sempre dão uns toque na gente. (Entrevistado 4)

Com os fornecedores? Muitas das vezes eles citam alguma coisa que a gente acaba pegando a ideia e colocando aqui... mudando, alterando (Entrevistado 11)

Os depoimentos abaixo são de médias empresas. O relacionamento, em função do volume consumido, já permite o desenvolvimento de materiais, além da colaboração em relação a tendências e modelos.

Trocamos informações. O material que nós precisamos a gente troca informação, fala assim “dá para desenvolver isso?”, “dá para trocar isso?”, “fizemos uma pesquisa e essas cores são melhores?”. (Entrevistado 10).

Somos parceiras mesmo, que quando tem alguma novidade ou alguma coisa que eles buscam de tendência no mercado, o pessoal traz aqui “Xxxx [nome omitido], isso aqui veio da Europa, veio assim, vai ser uma tendência”. (Entrevistada 12)

Acho que sim. Com certeza [aprende]. Porque vai... quando você tem um bom relacionamento, quando você tem uma coisa, você vai trocando ideia, trocando informação, trocando... Eu tenho fornecedores que viajam para a Europa e mandam o produto, compra lá e manda para mim “oh, eu comprei esse tênis aqui, é a cara do produto de vocês, eu estou mandando para você ver”. (Entrevistada 12)

O Sindinova, tal como outras entidades de classe, mantém acordos com diversas entidades públicas e privadas. O fato de ser representante de indústrias localizadas em um aglomerado industrial contribui para uma ampliação desses acordos. Dessa forma, há parcerias com Sebrae, BDMG, FIEMG e Senai, principalmente. Os principais serviços oferecidos aos associados são cursos, *workshops*, treinamentos, tanto para funcionários (formação de mão de obra) como para proprietários, linhas de crédito, consultoria, teste de materiais, serviços de modelista/tendência de mercado, escalagem de modelos (normalmente o modelo é feito em uma numeração – 38, por exemplo – e posteriormente deve ser ampliado/reduzido para os demais números que compõem a linha de fabricação), participação em feiras nacionais e internacionais, além de organizar duas feiras anuais em Nova Serrana. Conforme mencionado, a maioria dos entrevistados, 11 empresas, usufrui da maioria dos serviços oferecidos pelo Sindinova.

Com exceção de uma empresa, as demais, dez, participam de treinamentos, cursos e palestras, seja para os funcionários seja para os proprietários. Ressalte-se novamente que as empresas de todos os portes participam dessas atividades. Veja-se abaixo alguns relatos.

Mas sempre quando tem curso, essas palestra, curso de modelista a gente manda o funcionário da gente... treinamento. (Entrevistado 4)

Treinamento de pessoal, cursos toda hora... com parceria com o Sebrae... tem muita ajuda também lá de órgão do governo... da Fiemg facilita em cursos... Senai... (Entrevistado 6)

Desde curso, workshops que eles fazem, pontos, algumas coisas até fora de Nova Serrana. (Entrevistado 7)

Sou filiado, faço praticamente 80% de treinamento dos cursos que acontecem no sindicato. Sou um dos mais ativos em treinamento, com meus funcionários. (Entrevistado 10)

Com relação aos serviços técnicos – materiais, modelagem, escalagem – apenas três empresas afirmaram sobre sua utilização (empresas 9, 10 e 14). As empresas 9 e 14 são de pequeno porte e a 10 é de médio porte.

A parte de escala, escalar modelo, quando você está na parte final e na etapa do meio. Tem lá um laboratório muito grande. E é mais rápido. A gente utiliza muito mesmo. (Entrevistado 9)

Porque lá tem uma materioteca [Marioteca – espaço de exposição de materiais], a gente vê muito material. (Entrevistado 10)

E tem os testes que faz no Senai, para você ver qualidade de algum produto que você está... de rasgar ou de manusear ali... São esses tipos de coisa. (Entrevistado 14)

Além de cursos e treinamentos e serviços técnicos relacionados à produção, a organização e participação em feiras é um serviço utilizado pelas empresas. Esse serviço foi mencionado por três empresas. No entanto, as empresas que não participam em feiras acabam se beneficiando de sua realização na cidade, pois os compradores não se limitam a realizar as compras na própria feira. Tanto lojistas, como seus compradores, se dirigem, também, às fábricas já conhecidas e às empresas de assessoria para realizar compras.

Apesar de ter tido a feira, os compradores que eu estou te falando eles vêm, mas a maioria vai nesse lugar que eu estou te falando, nessas lojas de representação. [assessoria] E de lá eles ligam “fulano da loja tal está aqui, vem cá que ele quer ver a sua mercadoria se tem alguma novidade”. Então quer dizer, eles estavam na feira, mas todos eles ficaram aqui nas representações todas, e a gente indo lá... (Entrevistado 11)

Feira esse ano eu não vou. Semana que vem vai ter e eu não vou participar da feira não. Mas eu creio que eu vou fazer alguns negócios aqui na empresa, de pessoas que já me conhecem, que com certeza vão ver que eu não estou lá e vão me ligar... (Entrevistada 8)

Mas benefício tem muito, tem muito benefício. Quando a gente vai para a feira em São Paulo tem o respaldo... (Entrevistado 10)

E a feira também, que é através do sindicato, que foi uma das melhores coisas que o sindicato fez aqui para Nova Serrana. Porque isso aí ajudou demais a divulgar o nome de Nova Serrana, e tirar aquela má impressão que Nova Serrana só faz falsificado. (Entrevistado 14)

Finalmente, há entre o Sindinova e seus associados encontros e reuniões, muitas vezes, informais, em que a troca de informações gerais sobre mercado, produtos e clientes ocorre entre os proprietários.

Sempre há troca de informações. Sempre há parcerias. Ajudas mútuas. Não é muito... um ou outro só que gosta de se isolar. A maioria está junto, sem problema. (Entrevistado 6)

Não, no geral.[tipo de informação obtida] Informações em geral. Sobre clientes, sobre fornecedor, sobre... sobre tudo que uma indústria... funcionamento... tudo em geral de uma indústria troca informações... matéria-prima... funcionários... (Entrevistado 6)

As conversas que a gente tem sempre mais é no sindicato. Igual os fóruns que tem para apresentar as tendências, sempre é lá, mas é junto com os mesmos tipos de pessoas que a gente está conversando no dia a dia. Às vezes, no boteco é o mesmo pessoal que vai. (Entrevistado 14)

Vale mencionar as três empresas que não participam nas atividades oferecidas pelo Sindinova e têm uma avaliação diferente das relatadas pelas outras 11 empresas. A proprietária da empresa oito, por exemplo, acredita que essas atividades são para empresas de maior porte, não havendo interesse em participar por não se aplicar à realidade de uma microempresa. Os demais não participam por acreditarem que não obterão retorno.

Eles já começam falando lá que uma empresa ela tem que ter um encarregado de produção, um encarregado de pesponto, um gerente de produção, um encarregado geral. A minha empresa não está tendo condição de pagar nem uma acabadeira, como que eu vou ter um monte de pessoa desse. (Entrevistada 8)

Vire e mexe eles mandam e-mail, tem uma palestra, alguma coisa, coisa e tal. Mas por enquanto a gente não está participando quase nada do que eles falam. (Entrevistado 11)

Até hoje eu acho que ainda é poucos que tira proveito daquilo. Por exemplo, eu mesmo não tiro proveito de lá. A não ser... eu vou no sindicato... tenho um desconto, vou fazer alguma coisa... a não ser isso. Hoje, por exemplo, eu nem sei o que que tá ... se você me perguntar o que que tá acontecendo lá eu não sei. Acho que tem oficina lá de modelagem... (Entrevistado 5)

Conforme mencionado anteriormente a respeito de que se pode observar algum padrão nos benefícios obtidos, com relação ao relacionamento com representantes, há apenas informações sobre mercado, tendência e modelos. Isto é explicado pelo ator relacionado – representantes – e por suas atividades – vendas. Esses representantes, na maioria das empresas, é que mantêm contato pessoal com os clientes. Dessa forma, os representantes

acompanham a evolução de vendas, as tendências e o que os lojistas buscam adquirir. Assim, as cinco empresas obtêm o mesmo tipo de benefício.

Isso. Às vezes, eles falam o que que está... o mais vendendo, o que que vendendo mais ou não... Aí a gente procura adaptar, das informações também que eles trazem para a gente. (Entrevistada 1)

Eu converso muito é com os representantes, que tão lá na... eles que sempre dão um toque para a gente “faz tal modelo assim, tá vendendo muito na região”, a gente pesquisa. O termômetro mesmo da gente é o representante. (Entrevistado 4)

E tudo de novo que tem lá ele me manda. Então quer dizer ele tá lá na região, ele tá vendo o que que tá saindo, o que que não vai sair, as cores direitinho, dá os toque “tem tênis que tá vendendo bem”, ou “manda para mim”, ou “faz esse tênis para mim” (Entrevistado 5).

Do cliente... porque quem está direto com o lojista é o representante. Então é o representante que manda para a gente. Ele fala “a tendência agora vai ser isso”, e dá em cima. Você tem que, na maioria das vezes, escutar sempre o representante. Você fazer por cabeça ou por tendência que você viu em revista ou alguma coisa, não funciona. (Entrevistado 14)

Conforme mencionado na primeira parte desta seção, o relacionamento com outros fabricantes pode ser caracterizado como sendo intenso, seja pelo número de empresas na cidade, seja pelos encontros no Sindinova, feiras e mesmo convívio social e história pessoal.

Assim, há muita troca de informação entre os fabricantes. Das oito empresas que relataram obtenção de benefícios provenientes desse relacionamento, apenas uma abordou o benefício do relacionamento de maneira mais específica. Essa empresa, em conjunto com outros fabricantes, procura padronizar os salários pagos a funcionários para evitar um inflacionamento dos mesmos e faz, em conjunto, análises da produção por meio da contratação de cronoanalista.

Tem empresas que não gostam, mas tem algumas empresas que a gente faz até de salário. Eu passo o salário meu para eles e a gente faz tipo um... e todo mundo coloca o salário, o que que é o incentivo e tal, para a gente poder estar ficando igual, para um não estar atrapalhando o outro. Isso a gente faz muito. (Entrevistada 12)

Inclusive eu tenho um cronoanalista nosso que faz análise de produção, tempo de produção e tudo. É um grupo, são quatro empresas, a gente trabalha junto, um dá a informação para o outro. Então isso tem.

Os demais relatos não apresentam algo específico como o depoimento acima. Há ainda certa ambiguidade com relação a desenvolvimento de produtos, tendência de moda etc. Os entrevistados 9 e 12, por exemplo, relataram isso.

De desenvolvimento é mais reservado, não tem tanto troca de informação, porque é mais sigiloso, porque o que você vai desenvolver você está pegando no mercado e você não vai passar para o concorrente. (Entrevistada 12)

De cliente tem muita troca de informação. [informações sobre clientes] Agora, a questão de desenvolvimento, de tendência, o pessoal é mais retraído. [fabricantes] Tem que olhar também... você não pode... eu tenho mais 300 fábricas que concorre comigo aqui em Nova Serrana; eu não posso abrir as minha ideias e estar passando para todo mundo. Agora, a questão de como trabalhar, questão de parceria para projeto, para feira, questão de informação de cliente, o pessoal é muito ligado nessa parte aí. Bastante. (Entrevistado 9)

Já os entrevistados três e dez afirmam o que se segue.

Aqui em Nova Serrana, graças a Deus, não esconde nada: troca, fala o modelo que tá vendendo... tudo é... não tem concorrente. Quanto mais firma abrir aqui a gente acha melhor. (Entrevistado 3)

Em questão Nova Serrana, 100% de informações trocadas. Inclusive até com o meu maior concorrente, o maior concorrente que fabrica só infantil, e eu também só infantil. (Entrevistado 10)

Assim, pode-se asseverar que as informações são mais gerais, sobre mercado, produção. E que parece haver aprendizagem nessa interação entre fabricantes, conforme se pode perceber pelos relatos abaixo.

Não, não tem um assim. [tipo de informação específica]. Depende do momento às vezes que você esteja precisando... mas não é por aquele fato que eu vou buscar com eles assim não. Vai depender mesmo do momento que você está passando e tal, o que que ele pode te ajudar a estar resolvendo. Então depende do momento mesmo. (Entrevistada 1)

Mais a gente vai na fábrica e conversa. Ou às vezes em tal lugar. Combina em tal lugar para poder conversar. Porque não é qualquer hora e tal que você vai estar falando de negócio, de problema digamos. Então marca um horário, ou vai na fábrica se ele estiver disponível para conversar. (Entrevistada 1)

... e troca as ideias, vamo atrás dos grande, vamos atrás do vizinho, ver o que que os vizinho tão fazendo... (Entrevistado 5)

... mas a maioria dos empresários daqui são amigos, estão se encontrando, vão conversando. E nessas conversas, nesses encontros, acaba surgindo uma ideia, um direcionamento, acaba você tendo mais contato com outros, troca um assunto, uma conversa com outros. (Entrevistado 9)

Tendo apresentado os benefícios obtidos e suas fontes, ou seja, de quais relacionamentos são provenientes, mostram-se, a seguir, um quadro em que se procura associar os benefícios obtidos de cada relacionamento com as características desses relacionamentos. Lembre-se que as características dos relacionamentos foram vistas nas seções 5.2 e 5.3. Como os relacionamentos com concorrentes e Sindinova não foram

caracterizados em termos de grau de imersão, os quadros não contemplam esses relacionamentos e os benefícios associados.

EMPRESAS	PORTE	FORNECEDORES					
		MP		SOLADO		BANCA	
		BENEFÍCIOS	IMERSÃO	BENEFÍCIOS	IMERSÃO	BENEFÍCIOS	IMERSÃO
8	MICRO		○		○	PRODUÇÃO-MODELO	●
1			○		DND		○
2			○	TENDÊNCIAS MERCADO/DESENVOLVIMENTO PRODUTOS	●		○
3			○		●		DND
5	PEQUENA		●		○		●
11		INFORMAÇÕES/"IDÉIAS"	●		---		●
14		INFORMAÇÕES/PRODUÇÃO	○		---		---
13			●		DND		○
6			●		---		---
4		DESENVOLVIMENTO PRODUTOS	○		○		●
9			○		○		---
10	MÉDIA	INFORMAÇÕES/CRIAÇÃO/PRO DUÇÃO	●		---		●
7			●		---		●
12		INFORMAÇÕES/MODELOS/TEN DÊNCIAS	●		---		●

Quadro 17 – Benefícios x relacionamentos x grau de imersão (Continua)

Fonte - Elaborado pelo autor da tese

EMPRESAS	PORTE	CLIENTES		REPRESENTANTES	
		BENEFÍCIOS	IMERSÃO	BENEFÍCIOS	IMERSÃO
8	MICRO		●		DND
1			DND	MERCADO/TENDÊNCIAS	●
2			DND	INFORMAÇÕES/TENDÊNCIAS/MODELOS	●
3			●		●
5	PEQUENA		●	MERCADO/TENDÊNCIAS	●
11			○		DND
14			○	MODELOS/TENDÊNCIAS	●
13			●		○
6		PRODUÇÃO / QUALIDADE	●		DND
4			DND	TENDÊNCIAS/MODA	○
9		PRODUÇÃO / PROCESSO DE TRABALHO	●		●
10	MÉDIA		●		DND
7			DND		DND
12			●		●

Quadro 17 – Benefícios x relacionamentos x grau de imersão (Continuação)

Fonte - Elaborada pelo autor da tese

Obs:

- IMERSO
- ◐ PARCIALMENTE IMERSO
- DISTANTE
- DND DADO NÃO DISPONÍVEL

Da análise dos quadros acima, percebe-se que não há nenhum padrão em relação à obtenção de benefícios e imersão. Tanto os relacionamentos imersos, quanto os parcialmente imersos ou distantes proporcionam algum benefício aos fabricantes. O que pode ser considerado um padrão é a não obtenção de benefícios provenientes dos relacionamentos com as bancas. Apenas uma microempresa obtém benefícios de um relacionamento parcialmente imerso. Sete empresas têm algum grau de imersão em suas relações com as bancas, mas nenhuma delas obtém nenhum tipo de benefício desses relacionamentos. Um outro padrão observado é o resultado dos relacionamentos com representantes. Das sete empresas que têm relacionamento considerado imerso com os representantes, quatro obtém algum benefício desses relacionamentos, sendo duas micro e duas pequenas empresas. Há ainda a destacar a obtenção de benefícios com atores cujo relacionamento pode ser considerado distante. Isto ocorre com dois fornecedores de matérias-primas e um representante.

Primeiramente analise-se o relacionamento com as bancas. A única empresa que obtém algo desse relacionamento é uma microempresa. Tal fato talvez possa ser explicado pelo porte da empresa, conforme apresentado anteriormente. As demais empresas, de pequeno e médio portes, têm apenas como resultado do relacionamento a prestação de serviços, resultado comercial, em que pese serem imersos. Talvez pelo tipo de serviço prestado, costura/pesponto, e por essas empresas serem de maior porte, tendo condições de desenvolver produtos, os resultados do relacionamento são apenas comerciais.

Em segundo lugar, têm-se os relacionamentos com representantes e a obtenção, em todos os casos, de informações sobre mercado, tendências e modelos. Conforme apresentado anteriormente, os representantes agem como intermediários, entre os fabricantes e os lojistas, e também como provedores de informações, às vezes, não redundantes. Assim, e como as empresas são de menor porte, os representantes auxiliam no desenvolvimento de produto, fornecendo informações de mercado e de tendências/moda.

Finalmente, a obtenção de resultados que extrapolam as relações comerciais com os fornecedores de matérias-primas. A destacar que os relacionamentos podem ser considerados distantes. Parece haver aqui certa contradição. Os relacionamentos distantes são tidos como sendo baseados nas condições de mercado, com o preço e demais condições de venda governando as relações entre os atores. Dessa forma, os atores relacionados não teriam outros benefícios na relação além da aquisição de insumos. Entretanto, pode-se argumentar na

existência de troca de informações e aconselhamento por parte dos fornecedores na busca de estreitamento dos laços comerciais. É preciso lembrar que o grau de imersão dos relacionamentos é sob o ponto de vista dos fabricantes. O *outro lado* da díade não foi entrevistado, não havendo possibilidade de analisar as reais intenções dos fornecedores ao proverem outros benefícios, para além das relações comerciais. Recorde-se que os benefícios obtidos são os mesmos que as empresas com laços imersos ou parcialmente imersos obtêm – informações sobre mercado, produção e tendências.

Tendo apresentado a análise e descrição dos dados, tanto quanti, quanto quali, a seguir se passará ao Capítulo 6, em que se farão as Considerações Finais. Para além de concluir o trabalho, nesse capítulo acrescentar-se-ão maiores evidências às análises quanti, obtidas da pesquisa quali.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão de pesquisa deste trabalho procurava investigar a influência da imersão social e institucional na aquisição de capacidades por parte das firmas fabricantes de calçados localizadas na aglomeração industrial de Nova Serrana. Os objetivos específicos propostos foram analisar a influência dos laços não redundantes na aquisição de capacidades e na não participação das firmas em instituições locais; investigar a influência da imersão relacional, com clientes e fornecedores, na aquisição de capacidades; examinar a influência da imersão institucional na aquisição de capacidades e, finalmente, analisar a influência da imersão institucional no desenvolvimento de relacionamentos imersos com clientes e fornecedores.

De posse dessa questão orientadora e desses objetivos específicos, foram elaboradas sete hipóteses de pesquisas, tendo o modelo de pesquisa como referência. Em que pese o objetivo da pesquisa quali não ser o de confirmar os dados quanti, e suas hipóteses decorrentes (JICK, 1979, COX; HASSARD, 2005), serão elas utilizadas como meio de complementar a questão de pesquisa como mecanismo de integração das análises. Procurar-se-á obter dos dados quanti e quali informações que possam levar a uma conversação entre os dados, para verificar o que significam, em conjunto. Dessa forma, para elaborar a conversação entre as análises quanti e quali, revisitar-se-ão essas hipóteses de pesquisa.

As hipóteses um e dois estavam relacionadas aos laços não redundantes existentes nos relacionamentos das firmas, associados, positivamente, à aquisição de capacidades (H2) e à não participação das firmas nas atividades no Sindinova (H1). Ou seja, foi proposto que haveria uma relação inversa entre a existência de laços não redundantes e a participação no Sindinova. Ambas as hipóteses não foram confirmadas pelo modelo de pesquisa quanti.

É proposto pela literatura que a existência de laços não redundantes nos relacionamentos pode levar à aquisição de novas informações, oportunidades e capacidades (BURT, 2000, 2001, GRANOVETTER, 1973). Outra linha teórica, entretanto, propõe que redes mais densas são mais confiáveis para realizar negócios, pois aumentam a confiança entre os atores (COLEMAN, 1988, 1994, GRANOVETTER, 1992). E, ainda, que, em *clusters*, as firmas estão densamente conectadas (RICHARDSON, 1972). Entretanto, os principais achados das pesquisas apontam para resultados ambíguos. Por exemplo, Ahuja (2000) não encontrou relação entre laços não redundantes e buracos estruturais e inovação.

Por outro lado, há trabalhos que evidenciaram as vantagens tanto de redes mais densas como de redes mais esparsas (REAGANS; ZUCKERMAN, 2001, ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000, BAUM; VAN LIERE; ROWLEY, 2006).

A pesquisa quali pôde lançar alguma luz nos resultados dessas hipóteses. Seus resultados indicam poucos contatos dos entrevistados com pessoas de outros ramos de atividade ou de outras localidades. A maioria dos proprietários não obtém algum tipo de conselho ou informação sobre negócios com pessoas que não são fabricantes de calçados ou que residem em outras localidades. A maioria dos entrevistados alegou que estão *muito ocupados* com a fabricação de calçados, não tendo tempo para conversas com outras pessoas, ou que não conhecem outras pessoas, ou não convivem, seja no dia a dia dos negócios, seja socialmente, com outras pessoas que não são fabricantes de calçados.

Esses dados quali parecem confirmar algumas proposições de que há custos cognitivos irrecuperáveis (OLIVER, 1996), com os atores sobreimpressos cognitivamente (ZUKIN; DIMAGGIO, 1990), que levam as pessoas a não procurar ter uma visão mais ampla dos negócios, inibindo sua flexibilidade em criar novos laços (MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2009), o que poderia levar a uma busca de novas informações sobre negócios fora do seu setor de atividades, por exemplo. Isso também parece apontar para a proposição de que redes densas provocam a não circulação de informações não redundantes entre os atores relacionados (BURT, 1992), o que pode provocar uma sobreimpressão social (GRANOVETTER, 1992, UZZI, 1996, 1997, GRABHER, 1993), levando as aglomerações a perderem suas vantagens no longo prazo (POUDER, ST. JOHN, 1996).

Por outro lado, como será apresentado posteriormente, a principal instituição local, Sindinova, parece atuar como agente intermediário na obtenção de informações não redundantes para seus associados (MOLINA-MORALES, 2005, JOHANNINSON; RAMÍREZ-PASILLAS; KARLSSON, 2002, MCEVILY; ZAHEER, 1999). Dessa forma, parece ter alguma procedência sugerir que as firmas, por meio de seus gerentes/proprietários, não procuram agir de forma a ampliar seus contatos, tendo relacionamentos diversificados, em outros setores ou cidades, em função do papel que o Sindinova parece exercer nesse sentido.

Além disso, há alguns dados na pesquisa quali, relativos aos relacionamentos com concorrentes e/ou outros fabricantes e com representantes, que podem também contribuir para o entendimento da não identificação de laços não redundantes. A literatura é ambígua com relação ao papel que exercem os laços fortes e fracos. Conforme apresentado no referencial teórico, há proposições de que laços fracos é que agem como laços de ligação (GRANOVETTER, 1973), fornecendo informações não redundantes, e há outros autores que afirmam que, tanto os laços fortes, como laços fracos podem ser laços de ligação com outros atores (BURT, 1992, JACK, 2005).²⁸ Parece, assim, ser procedente sugerir, a partir dos dados quali, que esses laços estabelecidos com outros fabricantes podem oferecer informações não redundantes às firmas. Conforme se apresentou, parece haver relacionamentos imersos entre os fabricantes, com troca de informações e conselhos, e algumas ações em conjunto para melhoria de produtividade.

Com relação aos representantes de vendas, em que pese o fato de os mesmos não serem funcionários das empresas pesquisadas (algumas têm representantes exclusivos, pelo porte da empresa e volume de venda), pode-se sugerir que eles também exercem papel de obter informações não redundantes. Os representantes, em sua maioria, trabalham nas suas regiões de venda, dependendo da empresa, em todo o Brasil. Conforme apresentado no capítulo anterior, em que se analisaram os dados quali, os representantes oferecem às firmas informações sobre mercado, tendências de moda e modelos. E que os relacionamentos das firmas com clientes se dão por meio desses representantes. Dessa forma, talvez seja correto sugerir que esses representantes tenham o papel de *boundary spanners*²⁹, não só em relação à obtenção de informações não redundantes, já que podem não estar inseridos na aglomeração, como também como mediadores na criação de relacionamentos interorganizacionais imersos com clientes (RING; VAN DE VEN, 1994, ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998).

Além disso, de outro ponto de vista, da posição do ator na rede, também parece ser procedente argumentar que esses representantes têm autonomia estrutural, agindo como intermediários, conectando fabricantes e clientes. Dessa maneira, os representantes transpõem um buraco estrutural existente entre esses dois atores (fabricantes x clientes). Pelos relatos dos entrevistados, é possível perceber, principalmente no caso das micro e pequenas empresas, o

²⁸ Recorde-se que, nesta pesquisa, não utilizamos a terminologia laços fortes/fracos.

²⁹ Há uma tradução para o português de Portugal como *quebrador de portas*. E em português do Brasil como *expansor de fronteiras*. Neste trabalho, optou-se por não traduzir o termo.

papel desses representantes. Recorde-se que alguns fabricantes não têm contato algum com os lojistas. Essa posição do representante na rede, que o leva a ter autonomia estrutural, por outro lado, pode gerar poder para os representantes (BURT, 1992) e dependência para os fabricantes, pois seria oneroso para os fabricantes desenvolver outras formas de comercialização, ou mesmo procurar outros representantes. Dessa forma, o laço imerso com os representantes, o que ocorre em sete empresas, parece levar, tanto a novas oportunidades, por meio do buraco estrutural que os representantes atravessam, quanto à dependência. Esse achado parece confirmar as proposições de Burt (1992, 2000) que afirma que o importante é o buraco estrutural que o laço atravessa e, não, sua força. Jack (2005) também argumenta que laços imersos, no caso dessa autora, laços fortes, conectam atores a outras redes e são fundamentais para fornecer conhecimento e informação. Como conclusão, parece que os fabricantes estão conectados a outras redes e atores, obtendo os benefícios das informações não redundantes, por meio, principalmente, do Sindinova e dos representantes.

Com relação às hipóteses três e quatro, que afirmam haver uma relação positiva entre a participação em instituições e a imersão relacional com clientes (H3) e com fornecedores (H4), houve, na análise quanti, a confirmação de ambas. Ao participar de instituições de classe e/ou profissionais, as firmas podem obter, além dos recursos/serviços oferecidos pelo Sindinova, legitimação e *status* (ZUCKER, 1977, MEYER, ROWAN, 1977, DIMAGGIO; POWELL, 1983). Assim, ao desenvolver relacionamentos com clientes e fornecedores, esses recursos podem influenciar o grau de imersão dos relacionamentos, ao prover legitimidade às firmas (WEIGL et al., 2008). Conforme mencionado, pela análise dos dados quali parece que os fabricantes e prestadores de serviços locais estão densamente conectados e tal fato pode implicar constrangimentos e obrigações mútuas para as empresas (COLEMAN, 1988, 1994, GRANOVETTER, 1992). Assim, pressões institucionais podem gerar normas de conduta e confiança na realização de negócios (POWELL, DIMAGGIO, 1983), podendo levar a um maior grau de imersão dos fabricantes com clientes e fornecedores. Na pesquisa quali, não foi possível capturar essa relação, para que se pudesse ilustrar ou complementar os dados quanti. Recorde-se que o autor deste trabalho não encontrou trabalhos empíricos que desenvolveram essa associação, sendo novos estudos necessários para confirmar as hipóteses testadas e confirmadas neste trabalho.

A Hipótese 5, que afirma haver uma relação positiva entre participação em instituições e capacidades, foi totalmente confirmada e, nas análises quali, observou-se uma

efetiva participação das firmas no Sindinova, com relação à obtenção de capacidades por meio desse relacionamento.

Conforme apresentado no capítulo anterior, a maioria das empresas pesquisadas afirmaram que a participação nas atividades do Sindinova provê benefícios para as empresas. Esses dados parecem confirmar a importância da imersão institucional para a aquisição de capacidades (OLIVER, 1997, MCEVILY; ZAHEER, 1999) e para a transmissão de conhecimento (BEL; ZAHEER, 2007), sendo as instituições consideradas um dos recursos mais importantes em aglomerações (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2008). Parecem, ainda, indicar o papel relevante que o Sindinova exerce ao conectar as firmas a outros atores fora do *cluster* (MOLINA-MORALES, 2005). Talvez seja correto afirmar que a participação em cursos, palestras e feiras seja o mecanismo, tanto de conexão com outros atores, como de obtenção de informações não redundantes, conforme abordado anteriormente, ao prover às firmas contato com outras pessoas, outras entidades e outras firmas (MOLINA-MORALES, 2005).

Além desses aspectos, parece haver uma pressão institucional, exercida pelo Sindinova, em direção à fabricação de calçados de melhor qualidade. Nova Serrana já foi conhecida por possuir fábricas de tênis *falsificados*. Essa produção, atualmente, representa um percentual muito pequeno no total produzido no município. Dessa forma, parece haver não só essa pressão para a melhoria da qualidade, como também para a adoção de melhores práticas no setor. Esse fato, em função da interação dos fabricantes, não só no Sindinova, como também no convívio social e profissional, acarreta um mimetismo entre os fabricantes, com a adoção de práticas similares (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Assim, parece ser procedente afirmar que a ação do Sindinova, não só por meio de cursos e palestras, mas também pela ação da Diretoria junto aos fabricantes, tem influência sob a conformação da indústria local e sobre a atuação das empresas.

A hipótese que propõe haver uma relação positiva entre imersão relacional com clientes com as capacidades das firmas (H6) foi rejeitada. Conforme pesquisa quali a maioria das empresas apresentou laços distantes com clientes ou o dado não está disponível na pesquisa. Além disso, quando se olha para os benefícios obtidos pelas firmas dos relacionamentos com clientes, depara-se com poucos benefícios. Apenas duas empresas afirmaram obter alguma capacidade no relacionamento com clientes, sendo que, nos dois

casos, os benefícios são semelhantes, ligados ao processo de produção e de trabalho e a qualidade dos produtos. Em um dos casos, o laço pôde ser considerado imerso e, no outro, parcialmente imerso.

Conforme enfatizado no capítulo cinco e já comentado anteriormente, as políticas de comercialização das empresas, via representantes, pode ser uma possibilidade para se compreender o grau de imersão relativamente baixo com clientes e a não confirmação da hipótese H6. Ao utilizar os representantes para a realização de vendas, as firmas, ao não terem contato direto com os lojistas, podem não desenvolver relacionamentos que sejam imersos ou levem à imersão, pois não há troca de informações e contatos frequentes com os clientes (UZZI, 1996). Esse papel é realizado pelos representantes. Conforme mencionado, entretanto, os representantes, alguns deles com laços imersos com os fabricantes, podem agir como intermediários e conduzir os vínculos com clientes, ao longo do tempo, a um grau mais elevado de imersão (HITE, 2003, UZZI, 1997).

Ressalte-se ainda o fato de que as duas empresas que obtiveram benefícios por meio dos relacionamentos com clientes são fornecedoras de grandes redes de lojas de varejo. Normalmente essas lojas procuram acompanhar a produção de seus fornecedores, para que obtenham produtos dentro de padrões mínimos de qualidade, oferecendo, inclusive, assessoria no processo de produção. Daí os benefícios obtidos serem relativos ao processo de produção e de trabalho e à qualidade dos produtos. Esse fato parece indicar para as proposições de que alguns relacionamentos parecem ser mais importantes por causa das diferenças em seus conteúdos (MCEVILY, MARCUS, 2005). Este ponto será retomado adiante, na análise dos relacionamentos com fornecedores. Há que destacar aqui, entretanto, o poder de negociação dos clientes, no caso de grandes redes de lojas. De toda forma, pelos relatos dos entrevistados, os laços com esses clientes são considerados relativamente imersos.

Finalizando a discussão em relação à imersão com clientes, particularmente a confirmação da hipótese 3, que afirma haver relação entre imersão institucional e imersão relacional com clientes, é preciso lembrar que o modelo procura explicar a variável dependente capacidades. O fato de haver uma relação positiva entre imersão institucional e imersão relacional com clientes não implica dizer que há, efetivamente, essa imersão relacional com clientes, pois outros fatores, além da imersão institucional, podem explicá-la. A pesquisa quali parece ajudar a esclarecer esse ponto, conforme apresentado. E, ainda, no

modelo quanti elaborado, a participação em instituições está associada positivamente com o grau de imersão relacional com clientes, mas a imersão relacional com clientes não está associada com a aquisição de capacidades, hipótese que foi rejeitada por esta pesquisa.

Com relação à imersão relacional com fornecedores, novamente têm-se informações da pesquisa quali que podem auxiliar na análise dos dados quanti. Conforme já apresentado, há uma relação positiva entre imersão institucional e imersão relacional com fornecedores (H4). E há, também, uma relação positiva e significativa entre imersão relacional com fornecedores e capacidades (H7).

Conforme mostrado no capítulo anterior, as análises quali permitiram identificar três tipos de fornecedores – matérias-primas, bancas e solado – que têm importância no processo produtivo das indústrias de calçados. Olhando-se para os dados quali, percebe-se que o maior número de fornecedores em que o relacionamento pode ser considerado imerso é com as bancas (cinco). Os relacionamentos considerados imersos com fornecedores de matérias-primas são com apenas um fornecedor e seis são parcialmente imersos. Por outro lado, com relação aos benefícios obtidos dos relacionamentos, a maioria é com fornecedores de matérias-primas. Parece, assim, que a imersão com fornecedores de serviços (bancas), não oferece conteúdo.

Tem-se argumentado pela necessidade de se analisar não apenas o grau de imersão, ou a força dos laços, mas também para se procurar evidências dos conteúdos existentes e trocados nas relações entre os atores (SMITH-DOEER; POWELL, 2005, BRASS et al., 2004, DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999). Afirma-se, também, que os conteúdos trocados pelos atores relacionados podem ser diferentes (HITE, 2003, MCEVILY; MARCUS, 2005). Dessa forma, acredita-se que, apesar de um laço ser imerso, pode ser que não haja conteúdos trocados, relevantes ou não. Ou seja, a imersão pode explicar apenas a governança das relações estabelecidas entre os atores, reduzindo oportunismo, principalmente, mas não contribuindo para a troca de conteúdo entre os atores e, conseqüentemente, não influenciando diretamente o desempenho ou obtenção de capacidades pelas firmas (LARSON, 1992, ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000).

Parece ser esse o caso dos achados desta pesquisa em relação à imersão com fornecedores. As bancas são terceiros que realizam uma etapa importante do processo de

produção. O processo de troca entre as firmas pode ser influenciado pelo tipo de produto/serviço adquirido, o que pode influenciar o tipo de relacionamento a ser estabelecido entre os atores (PERKS; EASTON, 2000). Por outro lado, o tipo de relacionamento determina os recursos que podem ser trocados, ou estar acessíveis aos atores (LECHNER; DOWLING, 2003). Assim, os laços imersos com as bancas ocorrem em função de sua importância no processo de produção, e a busca das firmas de se evitar comportamento oportunista por parte dos fornecedores, pois não há recursos relevantes a trocar. Pode haver apenas conteúdo social, amizade, por exemplo, (REAGANS; McEVILY, 2003) em função da proximidade geográfica, já que estão localizados na mesma cidade, ou de parentesco, ou mesmo pelo fato de serem ex-funcionários.

Tal fato já não ocorre com os fornecedores de matérias-primas. Dos sete benefícios obtidos dos relacionamentos com fornecedores, cinco provêm dos fornecedores de matérias-primas. E, mais importante, são provenientes de laços parcialmente imersos e distantes, como discutidos no capítulo anterior. Parece haver aqui alguma semelhança ao que ocorre nos relacionamentos com clientes, em relação ao papel desempenhado pelos representantes de vendas dos fornecedores. A maior parte dos fornecedores das firmas está localizada no estado de São Paulo, e as firmas localizadas em Nova Serrana são atendidas por representantes. Os relatos dos entrevistados indicam que há uma interação frequente com esses representantes com troca de informação e de ideias sobre desenvolvimento de produtos e processo de produção, e tendências de mercado, fato que ocorre, principalmente, com as pequenas e médias empresas. Assim, em que pese os relacionamentos não serem considerados imersos, há a obtenção desses benefícios por meio dos representantes. Essa troca de informações e a obtenção de benefícios talvez possam ser explicadas, principalmente, pelo fato de os fornecedores, tanto de máquinas e equipamentos quanto de insumos, serem os responsáveis pela introdução de novas tecnologias, processos e materiais no setor calçadista (CROCCO et al., 2003)

Ressalte-se, entretanto, que o grau de imersão e, conseqüentemente, de cooperação e desenvolvimento de capacidades talvez pudesse ser mais elevado caso os fornecedores estivessem instalados na localidade, pois argumenta-se que em aglomerações a proximidade entre as firmas, nesse caso fornecedores e fabricantes, acaba por provocar maior interação entre elas, em função da frequência dos contatos e da troca de informações (MARSHALL, 1985, RICHARDSON, 1972, GRABHER, 1993).

Os dados relativos à obtenção de benefícios, que podem levar às capacidades, com fornecedores e clientes, encontram ressonância em relação à pesquisa de McEvily e Marcus (2005). A pesquisa desses autores não identificou relacionamentos com clientes proporcionando benefícios relativos à aquisição de capacidades por meio da solução de problemas. Constatou apenas que confiança no relacionamento e troca de informações pode levar à solução de problemas. Capaldo (2007) também viu relação entre a força dos laços mantidos com fornecedores e a capacidade de inovação das firmas. Assim, enfatiza-se, conforme comentado anteriormente, a importância de avaliar os conteúdos trocados nos relacionamentos, para medir o grau de importância de cada relacionamento para os resultados das firmas (POWELL, SMITH-DOER, 1994, HITE, 2003, MCEVILY, MARCUS, 2005).

Finalizando a análise dos relacionamentos com fornecedores, deve-se ressaltar que a pesquisa quanti não captou os relacionamentos com os diversos fornecedores, bem como sua localização, já que, no questionário, não se identificavam os três tipos de fornecedores e sua localização.

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 social, apenas com fornecedores, houve relação significativa. Entretanto, alguns aspectos são merecedores de consideração, pois sabe-se que as variáveis aqui utilizadas explicam apenas parte do fenômeno. Assim, ao incorporar outras variáveis ao modelo desenvolvido neste trabalho, talvez seja possível ampliar o entendimento da aquisição de capacidades.

Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2009) e Zaheer e Bell (2005) 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 detidos internamente na aquisição de capacidades externas, via relacionamentos. Essa proposta pode, ainda, conter, dada sua proximidade conceitual, a análise das capacidades absorptivas das firmas (COHEN; 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 esse modelo refere-se à influência das características dos proprietários-gerentes das firmas no desenvolvimento dos

relacionamentos (BRASS et al., 2004). Watts, Wood e Wardle (2006) encontraram características sociais (grau de instrução, se nasceu na localidade e anos de experiência, por exemplo) intermediando a aquisição de capacidades. Proprietários que tinham determinadas características sociais dispunham, também, de maior capacidade relacional e, conseqüentemente, obtiveram maiores benefícios dos relacionamentos estabelecidos. Além disso, incluem-se no modelo proposto, os relacionamentos com concorrentes não contemplados nesta pesquisa.

O modelo com essas novas variáveis procura avançar a pesquisa aqui apresentada, sendo uma primeira contribuição deste trabalho, mostrada na figura 6 que ilustra o modelo proposto.

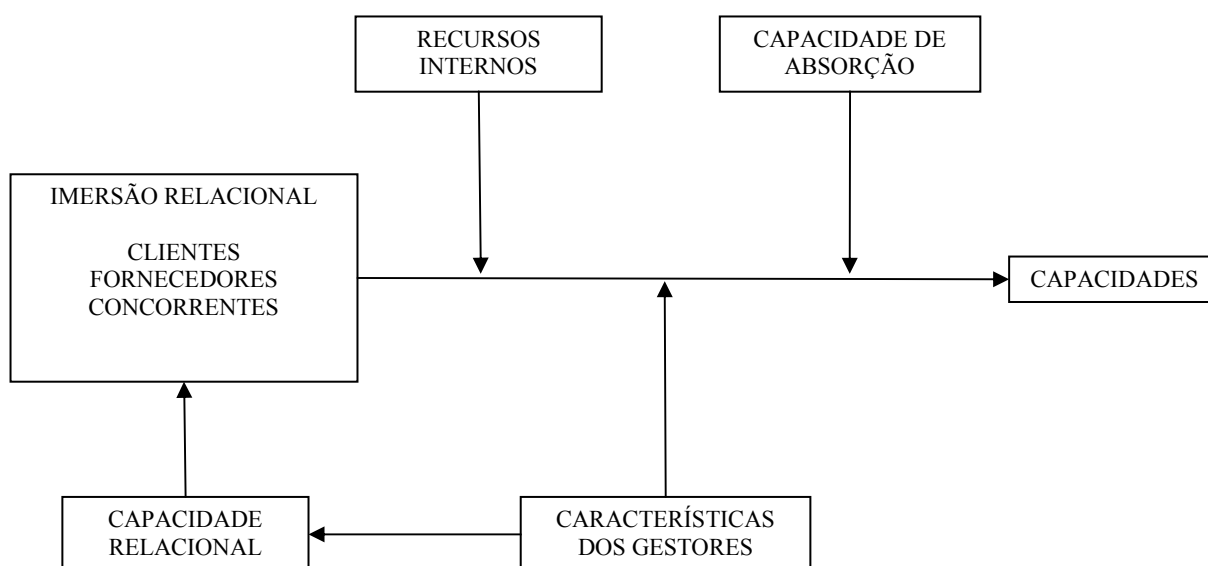


Figura 6 – Novo modelo de pesquisa
Fonte – Elaborada pelo autor da tese

Em suma, o modelo propõe que a capacidade relacional é influenciada pelas características dos gestores das firmas e influencia o grau em que as firmas estão imersas com clientes, fornecedores e concorrentes. De outro lado, a aquisição de capacidades via relacionamentos é intermediada pelas características sociais dos gestores, pelos recursos internos detidos pelas firmas e pela sua capacidade de absorção.

Vejam-se as prováveis hipóteses que poderiam ser enunciadas tendo o modelo proposto em consideração.

H1 – Há uma relação positiva entre as características sociais dos gestores e a capacidade relacional das firmas

H2 – A capacidade relacional das firmas exerce influência sobre o grau de imersão das firmas com clientes, fornecedores e concorrentes

H3 – Existe uma relação positiva entre o grau de imersão das firmas com clientes, fornecedores e concorrentes e as capacidades competitivas (H3a), e a aquisição dessas capacidades é intermediada pelos recursos internos das firmas (H3b), pela sua capacidade de absorção (H3c) e pelas características sociais dos gestores (H3d).

O modelo apresentado é uma primeira proposta de pesquisas futuras que poderiam ser conduzidas para um melhor entendimento do fenômeno da aquisição e desenvolvimento de capacidades por meio dos relacionamentos. Outras linhas de pesquisas futuras são apresentadas a seguir.

Tem-se argumentado que pesquisas em relacionamentos de negócios necessitam capturar a evolução desses relacionamentos (JACK; DODD; ANDERSON, 2008, COVIELO, 2005, ROWLEY; BAUM, 2008), pois esse aspecto tem sido negligenciado e representa o estado atual de investigação³⁰ (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 de, em média, 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 essa 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 importante investigar se os relacionamentos estabelecidos por firmas de base tecnológica apresentam comportamento semelhante. Por exemplo, em firmas de tecnologia de informação, as informações e conhecimento provenientes dos clientes têm sido consideradas importantes para o desenvolvimento das capacidades das firmas

³⁰ No original *current state of inquiry*.

desenvolvedoras de *softwares* (VASCONCELOS et al., 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; EBERS, 2006). Nesses setores, o papel dos laços não redundantes tem sido considerado mais importante do que em setores tradicionais (ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000). É oportuno salientar, novamente, que a obtenção de benefícios e aquisição de capacidades é contingente do setor econômico.

A pesquisa quali deste trabalho parece evidenciar que a imersão cognitiva tem alguma influência na ação dos atores, caso os relacionamentos entre os fabricantes, e entre os fabricantes e o Sindinova, possam ser considerados como formando uma rede densa de conexões. Assim, parece haver um processo social mais amplo que pode determinar a cognição dos indivíduos e, conseqüentemente, sua ação (DACIN; VENTRESCA; BEAL; 1999). Como esses efeitos do mecanismo de imersão cognitiva têm sido pouco estudados (BALDI; VIEIRA, 2006), essas considerações podem indicar alguma possibilidade de linha de pesquisas futuras.

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). Além disso, conforme mencionado no referencial teórico, 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).

Especificamente em estudos sobre empreendedorismo, é provável que a análise de como a imersão relacional e estrutural afeta a ação empreendedora e como a ação empreendedora, por sua vez, afeta a formação de redes (GULATI; GARGIULO, 1999, SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010), seja uma avenida promissora para novas pesquisas, pois novos atores e novas diádes, que são formadas em determinado setor, podem ter impacto na estrutura social e de negócios desse setor (SLOTTE-KOCK; COVIELLO, 2010), evidenciando, assim, não só o papel da estrutura sobre o comportamento dos agentes, como também do agente (empreendedor) na reconfiguração de estruturas sociais.

Uma última sugestão de pesquisas refere-se à avaliação das proposições sobre a existência de novas formas organizacionais – organizações em rede – que se diferenciariam das relações de mercado e da hierarquia empresarial (POWELL, 1990, LAZERSON, 1988). Neste trabalho, a partir dos dados quali, principalmente, não parece ser possível afirmar que as firmas, nesse contexto pesquisado, apresentariam algumas características diferentes de mercado e hierarquia (THORELLI, 1986), apesar de alguns dados indicarem que a governança das relações, principalmente com fornecedores, é baseada em colaboração e confiança. Assim, pesquisas que possam evidenciar a existência dessas novas formas organizacionais talvez lancem algum esclarecimento sobre essas proposições, pois a maioria dos trabalhos nessa linha é estudo teórico (BETTS, STOUDE, 2004).

Em que pesem os cuidados adotados para a realização desta pesquisa, algumas limitações merecem ser apontadas. Uma primeira consideração diz respeito à própria condução de pesquisas relativas a fenômenos sociais, pois é difícil estudá-los extensiva e intensivamente ao mesmo tempo (ERZBERGER; PREIN, 1997). Assim, recortes da realidade são necessários para que se entenda determinado fenômeno sob determinada teoria. Dessa forma, as limitações a serem apontadas levam esse fato em consideração.

Uma primeira limitação diz respeito aos respondentes dos questionários da pesquisa quanti e, conseqüentemente, as pessoas entrevistadas. Conforme explicitado no capítulo Método de Pesquisa, o pressuposto da pesquisa é que o questionário deveria ser respondido por um proprietário-gerente, que detém as informações necessárias sobre relacionamentos de negócios das firmas. Entretanto, conforme descrição dos dados quanti, 66,7% das firmas participantes da pesquisa, 52 de um total de 78, têm dois sócios. 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).

Outra limitação, quando se conduz trabalhos que analisam relacionamentos de negócios é que, normalmente, só se investiga um dos lados do relacionamento (díade). Da mesma forma, a avaliação do relacionamento das pessoas *do outro lado* da díade pode diferir daquelas que são apresentadas. No entanto, a condução de pesquisas, principalmente quanti, que procuram *ouvir* os dois lados pode se tornar extremamente dispendiosa, não só em termos metodológicos, como também em termos de recursos, praticamente impossibilitando sua realização. No caso de pesquisas quali, com estudo múltiplo de casos, ou casos únicos, essa

limitação poderia ser minimizada (ver, por exemplo, VASCONCELOS et al., 2007). Avança-se assim uma sugestão de pesquisas futuras que levem em consideração os dois lados da diáde (HITE, 2003).

Uma terceira limitação diz respeito ao questionário de pesquisa. Apesar de ter sido testado e submetido a uma pessoa do Sindinova para avaliação, 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 testar sua confiabilidade. Conforme mencionado nas análises quanti, em que duas questões do questionário foram retiradas, considera-se que possa ser utilizado como referência para pesquisas futuras, após os aprimoramentos necessários.

Apesar do rigor com que se procurou realizar os testes estatísticos, alguns pressupostos do uso de equações estruturais não foram rigorosamente contemplados. Essas limitações já foram apontadas ao longo da descrição e análise dos dados quanti. Entretanto, o número de respondentes parece ter sido adequado para esta pesquisa. De qualquer forma, porém, os resultados apresentados nesta pesquisa devem ser considerados no contexto em que foi realizada a pesquisa. O setor calçadista é tradicional e envolve um baixo uso relativo de tecnologias, com poucas barreiras à entrada de novas firmas. Em outros setores de atividade, em aglomerados industriais ou não, os resultados podem diferir dos aqui relatados.

Com relação à pesquisa quali, uma possível limitação que se poderia apontar é a não elaboração, mais profunda, de análises intercasos. Essa limitação se prende, também, à própria decisão de se realizar a pesquisa utilizando multimétodos. Tomada a decisão de realização de pesquisa quanti-quali, sabia-se, de antemão, que o estudo quali seria utilizado para complementar os dados da pesquisa quanti. Desse modo, o quadro utilizado para as análises quali não diferia do modelo proposto na pesquisa quanti, até porque a pesquisa quali deveria conter dados que pudessem ser analisados por um pesquisador individual, dada a extrema dificuldade de analisar dados quali, de múltiplos casos, em estudos de relacionamentos de negócios (HALINEN; TÖRNROOS, 2005).

Em que pesem essas limitações, algumas contribuições da pesquisa aqui apresentada merecem ser apontadas. Em primeiro lugar, do ponto de vista empírico, a pesquisa apontou relacionamento significativo entre a imersão institucional e a imersão relacional com clientes

e fornecedores, evidenciando, assim, uma fonte de influência sobre esse tipo de imersão nesse contexto pesquisado. Essa associação, conforme já mencionado anteriormente, não foi encontrada na literatura pesquisada, cujas pesquisas tratam separadamente os construtos imersão institucional e relacional. Dessa forma, parecem ser relevantes as hipóteses aqui testadas e confirmadas, apontando, inclusive, direções futuras para outras análises, até mesmo em outros contextos.

Uma segunda contribuição diz respeito à própria abordagem da imersão analisando os relacionamentos de firmas localizadas em aglomerações industriais. Essa linha de pesquisa, pelo menos nos últimos cinco anos, não tem sido utilizada na análise dos relacionamentos interorganizacionais e resultados empresariais, e os resultados aqui relatados indicam a importância da imersão relacional para a aquisição de capacidades. Assim, ao utilizar essa abordagem, parece ser uma contribuição importante para que outros pesquisadores avancem tanto o modelo, quanto a pesquisa aqui relatada.

Além de se testar o modelo proposto, nas conclusões e a partir da revisão da literatura, foram identificadas outras variáveis que podem ter influência na aquisição de capacidades via relacionamentos, e apresenta-se um novo modelo de pesquisa, que incorpora essas variáveis. Esse novo modelo de pesquisa mostrado anteriormente parece também ser uma contribuição relevante desta pesquisa, pois propõe avançar o entendimento da aquisição de capacidades.

Finalmente, com relação à gestão dos negócios, parece ter ficado evidenciada a importância da análise dos benefícios de cada relacionamento: conteúdo x governança. Dessa forma, uma quinta contribuição refere-se a uma sugestão aos gestores das empresas em analisar os relacionamentos estabelecidos e quais as vantagens de cada tipo de relação. Os gestores devem estudar cuidadosamente os relacionamentos, identificando aqueles que são mais vantajosos para as firmas, em termos de aquisição de capacidades, e aqueles que são utilizados para governar as relações. Por exemplo, ficou constatada nesta pesquisa a importância dos fornecedores para aquisição de capacidades. Talvez seja relevante sugerir que as firmas identifiquem aqueles fornecedores que possam prover informações e oportunidades, procurando desenvolver laços imersos, que possam, por conseguinte, levar à obtenção de capacidades. Saliente-se a precaução necessária para que as firmas não se tornem sobreimersas, deixando de obter os benefícios de outros relacionamentos.

REFERÊNCIAS

- ADLER, Paul S. e KWON, Seok-Woo. Social capital: prospects for a new concept. **Academy of Management Review**. v. 27, n. 1, p. 17- 40, 2002.
- AHUJA, Gautam. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 45, n. 3, p. 425-55, Sep. 2000.
- AMBROSINI, Veronique, BOWMAN, Cliff e COLLIER, Nardine. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. **British Journal of Management**. v. 20, Supplement 1, p. 9–24, 2009.
- AMIT, Raphael e SCHOEMAKER, Paul. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**. v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANDERSON, Alistair e JACK, Sarah. The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant? **Entrepreneurship and Regional Development**. v. 14, n. 3, p. 193-210, 2002.
- ANDERSON, Ulf, FORSGREN Mats e HOLM, Ulf. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. **Strategic Management Journal**. v. 23, n. 11, p. 979-96, 2002.
- ARAÚJO, Luis, BOWEY, James e EASTON, Geoff. Social capital, industrial networks and entrepreneurs. In: **14th IMP – Industrial Marketing and Purchasing**. International Conference, Turku School of Economics and Business Administration, Turku, September 3-5, 1998.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BALDI, Mariana e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Calçados do vale: imersão social e redes interorganizacionais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. v. 46, n. 3, p. 16-27, Jul.Set. 2006.
- BALESTRIN, Alsones, VERSCHOORE, Jorge Renato e REYES, Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacionais no Brasil. In: V EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais, 2008, Belo Horizonte-MG. Anais ... Belo Horizonte: Anpad, 2008.
- BARBER, Bernard. All economies are embedded: the career of a concept and beyond. **Social Research**, v. 62, n. 2, p. 387-414, Summer 1995.
- BARNEY, Jay B. e HESTERLY, William. Economia das organizações. entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, Volume 3, p. 131-79, 2004.

BARNEY, Jay B.. Strategic Factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**. v. 32, n. 10, p. 1231-41, Oct. 1986.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, Ilídio. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**. v. 36, n. 1, p. 256-80, Jan. 2010.

BAUM, J. A. e OLIVER, C. Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. **American Sociological Review**. v. 57, n. 4, p. 540-59, 1992.

BAUM, Joel A. C., CALABRESE, Tony e SILVERMAN, Brian S. Don't go it alone: alliance network composition e startups' performance in canadian biotechnology. **Strategic Management Journal**. v. 21, n. 3, p. 267-94, 2000.

BAUM, Joel A. C., VAN LIERE, Diederik W. e ROWLEY, Tim. Between closure and holes: hybrid network positions and the performance of U.K. investment banks. Dec. 2006. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=952717> Acesso em: 20. Set. 2009.

BAUM, Joel A. e OLIVER, Christine. Institutional linkages and organizational mortality. **Administrative Science Quarterly**. v, 36, n. 2, p. 187-218, 1991.

BAUM, Joel C. e DUTTON, Jane E. Introduction: the embeddedness of strategy. In: BAUM, Joel C. e DUTTON, Jane E. (Eds.). The embeddedness of strategy. **Advances in Strategic Management**. JAI Press: 1996, v. 13, p. 1-15.

BELL, Geoffrey G. Clusters, networks, and firm innovativeness. **Strategic Management Journal**. v. 26, n. 3, p.287-95, 2005.

BELL, Geoffrey G. e ZAHEER, Akbar. Geography, networks, and knowledge flow. **Organization Science**. v 18, n. 6, p. 955-72, Nov./Dec. 2007.

BETTS, Stephen C. e STOUDE, Michael D. The network perspective in organization studies: network organizations or network analysis? **Academy of Strategic Management Journal**. v. 3, p. 1-20, 2004.

BLAIKIE, Norman W. A critique of the use of triangulation in social research. **Quality & Quantity**. v. 25, n. 2, p. 115-36, 1991.

BORCH, Odd Jarl e ARTHUR, Michael. Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 4, p. 419-41. Jul. 1995.

BORGATTI, Stephen e FOSTER, Pacey C. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**. v. 29, n. 6, p. 991-1013, 2003.

BRANNEN, Julia. Mixing Methods: The entry of qualitative and quantitative approaches into the research process. **International Journal of Social Research Methodology**. v. 8, n. 3, p. 173-84, Jul. 2005.

BRASS, Daniel J., GALASKIEWICZ, Joseph, GREVE, Henrich R. e TSAI, Wenpin. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective **Academy Of Management Journal**. v. 47, n. 6, p. 795-81, 2004.

BRYMAN, Alan, BECKER, Saul e SEMPIK, Joe. Quality criteria for quantitative, qualitative and mixed methods research: a view from social policy. **International Journal of Social Research Methodology**. v. 11, n. 4, p. 261-76, Oct. 2008.

BRYMAN, Alan. Barriers to integrating quantitative and qualitative research. **Journal of Mixed Methods Research**. v. 1, n. 1, p. 8-22, 2007.

BRYMAN, Alan. Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? **Qualitative Research**. v. 6, n. 1, p. 97-113, 2006a.

BRYMAN, Alan. Paradigm peace and the implications for quality. **International Journal of Social Research Methodology**. v., n. 2, p. 111-26, April 2006b.

BURRELL, G. e MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Londres: Heinemann, 1979.

BURT, Ronald S. Structural holes and good ideas. **American Journal of Sociology**. v. 110, n. 2, p. 349-99, Sep. 2004.

BURT, Ronald S. The social capital of structural holes. In: GUILLEN, Mauro F. et al. (Orgs.) **New directions in economic sociology**. New York: Russel Sage Foundation, 2001. Cap. 7, p. 201-47.

BURT, Ronald S. The social structure of competition. IN: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. (Eds). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press. Cap. 2, p. 57-91, 1992.

BURT, Ronald. The network structure of social capital. In: SUTTON, Robert I. e STAW, Barry M. (Org). **Research in Organizational Behavior**. v. 22. Greenwich, CT: JAI Press. 2000.

CAPALDO, Antonio. 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.

CASTRO, Marcos e BULGACOV, Sérgio. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. . In: V EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais, 2008, Belo Horizonte-MG. Anais ... Belo Horizonte: Anpad, 2008.

CAVUSGIL, Erin, SEGGIE, Steven H. e TALAY, Mehmet Berk. Dynamic capabilities view: foundations and research agenda. **Journal of Marketing: Theory and Practice**. v. 15, n. 02, p. 159-66, Spring-2007.

CHANG, Kuang-chi. Universal or contingent? The effects of embeddedness on organizational performance. [200-]. Disponível em:<http://www.src.uchicago.edu/depts/polsci/research/orgs/chang_a01.PDF> Acesso em: 06 Jun. 2003.

CHELL, Elizabeth e BAINES, Susan. Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. **Entrepreneurship and Regional Development**, v.12, p. 195-215, 2000.

CHEN, Chung-Jen e CHANG, Lien-Sheng. Dynamics of business network embeddedness. **The Journal of American Academy of Business**. v. 5, n. 1/2, p. 237-41, Sep. 2004.

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.

CLEGG, S. R. e HARDY, C. Conclusão: representação. In: CLEGG, S. R., HARDY, C. e WALTER, R. N; **Handbook de estudos organizacionais**. modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Volume 2. São Paulo: Editora Atlas, 2001. Cap. 15, p. 295-343.

COASE, Ronald. The nature of the firm. **Economica**. v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937.

COHEN, W. e LEVINTHAL, D. Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**. v. 35, n. 1, p. 128–52, Mar-1990.

COLEMAN, James S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**. v. 94, Supplement, p. 95-120, 1988.

COLEMAN, James S. Social capital. In: _____. **Foundation of social theory**. Harvard University Press. 1994. Cap. 12, p. 300-21.

COLLIS, David J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**. v. 15, p. 143-52, Winter-1994.

COVIELLO, Nicole E. Integrating qualitative and quantitative techniques in network analysis. **Qualitative Market Research: An International Journal**. v. 8, n. 1, p. 39-60, 2005.

COX, Julie Wolfram e HASSARD, John. Triangulation in organizational research: a representation. **Organization**. v. 12, n. 1, p. 109-33, 2005.

CROCCO, Marco Aurélio, SANTOS, F. B. T., SIMÕES, R. F. e HORÁCIO, Francisco. Industrialização descentralizada: sistemas industriais locais – o arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana. **Parcerias Estratégicas**. n. 17, p. 55-132, 2003.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Sychometrika**. v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

CUNHA, Julio A. C., PASSADOR, João Luiz e PASSADOR, Cláudia Souza. Categorizações e recomendações para a pesquisa sobre redes interorganizacionais. . In: VI EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais, 2010, Florianópolis-SC. Anais ... Florianópolis: Anpad, 2010

DACIN, M. Tina, VENTRESCA, Marc J. e BEAL, Brent D. The embeddedness of organizations: dialogue and directions. **Journal of Management**. v 25, n. 3, p. 317-56, 1999.

DAVIDSON, Per e HONIG, Benson. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, New York, v 18, p 301-31, 2003.

DENZIN, Norman. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods**, 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

DI STEFANO, Giada, PETERAF, Margaret e VERONA, Gianmario. Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. **Industrial and Corporate Change**. v. 19, n. 4, p. 1187–1204, April-2010.

DIERICKX, Ingemar e COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. v. 35, n. 12, p. 1504-11, Dec. 1989.

DIMAGGIO, Paul e POWELL, Walter. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**. v. 48, n. 2, p. 147-60, Apr. 1983.

DUFFY, Rachel S. Towards a better understanding of partnership attributes: an exploratory analysis of relationship type classification. **Industrial Marketing Management**. v. 37, n. 2, p. 228–44, Apr. 2008.

DUTTA, Shantanu, NARASIMHAN, Om e RAJIV, Surendra. Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application. **Strategic Management Journal**. v. 26, n. 3, p. 277-85, 2005.

DYER, Jeffrey H. e SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**. v. 23, n. 4, p. 660-79, 1998.

EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A. e PETERAF, Margaret A. Dynamic capabilities: current debates and future directions. **British Journal of Management**. v. 20, supplement 1, p. 1-8, 2009.

EASTON, Geoff. Industrial networks: a review. In: AXELSSON, B. e EASTON, Geoff (Org.), **Industrial networks: a new view of reality**. London: Routledge, 1992. Cap. 1, p. 3-27.

EISENHARDT, Kathleen M. e MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**. v. 21, n. 10/11, p. 1105-21, 2000.

EISENHARDT, Kathleen M. e SCHOONHOVEN, Claudia Bird. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**. v. 7, n. 2, p. 136-50, Mar./Apr. 1996.

EISENHARDT, Kathleen. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-50, Oct. 1989.

ELFRING, Tom e HULSINK, Willem. Networking by entrepreneurs: patterns of tie formation in emerging organizations. **Organization Studies**, v. 28, n.12, p. 1849-72, 2007.

ELFRING, Tom e HULSINK, Willem. Networks in entrepreneurship: the case of high-technology firms. **Small Business Economics**. v. 21, n. 4, p. 409-22, Dec. 2003.

ERZBERGER, Christian e PREIN, Gerald. Triangulation: validity and empirically-based hypothesis construction. **Quality & Quantity**. v. 31, n. 2, p. 141-54, 1997.

ETHIRAJ, Sendil K., KALE, Prashant, KRISHNAN, M. S. e SINGH, Jitendrav. 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.

EVALD, Majbritt Rostgaard, KLYVER, Kim e SVENDSEN, Susanne Gren. The changing importance of the strength of ties throughout the entrepreneurial process. **Journal of Enterprising Culture**. v. 14, n. 1, p. 1-26, Mar. 2006.

FIELDING, Nigel e SCHREIER, Margrit. Introduction: on the compatibility between qualitative and quantitative research methods. **Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research**. v. 2, n. 1, Art. 4, 2001. Disponível em: <<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs010146>>. Acesso em: 10 Ago. 2010.

FOSS, Nicolai J. Networks, capabilities, and competitive advantage. **Scandinavian Journal of Management**. v. 15, n. 1, p. 1-15, Mar. 1999.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

- GIOIA, Dennis A. e PITRE, Evelyn. Multiparadigm perspectives on theory building. **Academy of Management Review**. v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.
- GNYAWALI, Devi e MADHAVAN, Ravindranath. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 26, n. 3, p. 431-45, Jul. 2001.
- GOERZEN, Anthony. Alliance Networks and firm performance: the impact of repeated partnerships. **Strategic Management Journal**. v. 28, n. 5, p. 487-509, 2007.
- GRABHER, Gernot. The weakness of strong ties: the lock-in of regional networks? In: GRABHER, Gernot (Ed.) **The Embedded firm** – On the socioeconomics of industrial networks. London: Routledge, 1993. Cap. 12, p. 255-77.
- GRANDORI, Anna e SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, Berlim, v. 16, n.2, p. 183-214, 1995.
- GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. v. 91, n.3, p. 481-510, Nov. 1985.
- GRANOVETTER, Mark. Problems of explanation in economic sociology. IN: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. (Eds.). **Networks and organizations**: structure, form, and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992. Cap. 1, p. 25-56.
- GRANOVETTER, Mark. The strenght of weak ties. **American Journal of Sociology**. v. 78, n. 6, p. 1360-80, May. 1973.
- GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**. v. 1, p. 201-33, 1983.
- GRANT. Robert. A resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**. v. 33, n. 3, p. 114-35, 1991.
- GREENE, Jennifer C., CARACELLI, Valerie J. e GRAHAM, Wendy F.. Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. **Educational Evaluation and Policy Analysis**. v. 11, n. 3, p. 255-74, Sep. 1989.
- GULATI, Ranjay Does familiarity breed trust? the implications of repeated ties for contractual choice in alliances . **Academy of ManagementI Journal**. v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995b.
- GULATI, Ranjay e GARGIULO, Martin. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**. v. 104, n. 5, p. 1439-93, Mar. 1999.
- GULATI, Ranjay, NOHRIA, Nitin e ZAHEER, Akbar. Strategic networks. **Strategic Management Journal**. v. 21, n. 3, p. 203-15, 2000.

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

GULATI, Ranjay. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**. v. 40, n. 4, p. 619-52, 1995a.

HAGEDOORN, John e DUYSTERS, Geert. Learning in dynamic inter-firm networks: the efficacy of multiple contacts. **Organization Studies**. v. 23, n. 4, p. 525-48, 2002.

HAGEDOORN, John. Understanding the cross-level embeddedness of interfirm partnership formation. **Academy of Management Review**. v. 31, n. 3, p. 670-80, 2006.

HAIR JR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HALINEN, Aino e TÖRNROOS, Jan-Ake. The role of embeddedness in the evolution of business networks. **Scandinavian Journal of Management**. v. 14, n. 3, p. 187-205, 1998.

HALINEN, Aino e TÖRNROOS, Jan-Ake. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**. v. 58, n. 9, p. 1285-97, 2005.

HANSEN, Morten T. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 1, p. 82-111, 1999.

HARDLY, Felicity L. e MAVONDO, Felix T. Institutional and task environment influence on capability development (professional orientation, learning capability and differentiation) Monash University Track 16 Strategic *Marketing* Issues. [200-] Disponível em: <http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2003/papers/ST05_hardlyf.pdf>. Acesso em: 20 Out. 2009.

HEIDE, Jan B. e JOHN, George. alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. **Journal of Marketing Research**. v. XXVII, p. 24-36, Feb. 1990.

HELFAT, Constance E. e PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**. v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HELFAT, Constance E. e PETERAF, Margaret A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**. v. 7, n. 1, p. 91-102, 2009.

HENDERSON, Rebecca e COCKBURN, Iain. Measuring competence? exploring firm effects in pharmaceutical research. **Strategic Management Journal**. v. 15, p. 63-84, Winter 1994.

HERVAS-OLIVER Jose-Luis e ALBORS-GARRIGOS, Jose. 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. 263-83, Mar. 2009.

HITE, Julie M. e HESTERLY, William S. The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 22, n. 3, p. 275–86, 2001.

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

HITE, Julie. Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Waco, v. 29, n. 1, p. 113-44, Jan. 2005.

HITE, Julie. The role of dyadic multi-dimensionality in the evolution of strategic network tie. In: _____ (Eds.). Network strategy. **Advances in Strategic Management**. JAI Press, 2008, v. 25, p. 133-170.

HOANG, Ha e ANTONCIC, Bostjan. Network-based research in entrepreneurship. a critical review. **Journal of Business Venturing**. v. 18, n. 2, p. 165-87, 2003.

HOFFMANN, Valmir Emil, MOLINA-MORALES, Francesc Xavier e MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, Maria Teresa. Competitividade na indústria do vestuário: uma avaliação a partir da perspectiva das redes de empresas. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 14, n. 2, Mai./Jun. 2008.

HULLAND, J. Use of partial least squares (pls) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**. v. 20, n. 2, p. 195-204, 1999.

HUNG, Shih-Chang. The plurality of institutional embeddedness as a source of organizational attention differences. **Journal of Business Research**. v. 58, n. 11, p. 1543-51, 2005.

JACK, Sarah e ANDERSON, Alistair. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 17, n. 5, p. 467-87, Sep. 2002.

JACK, Sarah L. The role, use and activation of strong and weak network ties: a qualitative analysis. **Journal of Management Studies**. v. 42, n.6, p. 1233-59, Sep. 2005.

JACK, Sarah, DODD, Sarah Drakopoulou e ANDERSON, Alistair R. Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective. **Entrepreneurship & Regional Development**. v. 20, n. 2, p. 125-59, Mar. 2008.

JACK. Sarah L. Approaches to studying networks: implications and outcomes. **Journal of Business Venturing**. v. 25, n. 1, p. 120-37, Jan. 2008.

JENSEN, M.C. **A theory of the firm**: governance, residual claims and organizational forms. Cambridge MA: Harvard University Press, 2000, Cap. 4-5, p. 83-167.

JICK, Todd D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**. v. 24, n. 4, p. 602-11, Dez. 1979.

JOHANNISSON, Bengt, RAMÍREZ-PASILLAS, Marcela e KARLSSON, Gösta. 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.

JOHANNISSON, Bengt. Networking and entrepreneurial growth. IN: SEXTON, D. e LANDSTRON, H. (Ed.) **Handbook of entrepreneurship**. London: Blackwell. 2000. Cap. 18, p. 368-86.

JOHNSTON, Wesley J., PETERS, Linda D. e GASSENHEIMER, Jule. Questions about network dynamics: characteristics, structures, and interactions. **Journal of Business Research**. V. 59, n. 8, p. 945-54, Aug. 2006.

KALE, Prashant, SINGH, Harbir e PERLMUTTER, Howard. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**. v. 21, n. 3, p. 217-37, 2000.

KAZANJIAN, Robert K. e RAO, Hayagreeva. Research Note: the creation of capabilities in new ventures – a longitudinal study. **Organization Studies**. v. 20; n. 1, p. 125-42, 1999.

KELLE, Udo. Sociological explanations between micro and macro and the integration of qualitative and quantitative methods. **Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research**. v. 2, n. 1, Art. 5, Feb-2001. Disponível em: <<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/index>>. Acesso em: 10 Ago. 2010.

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

KILDUFF, Martin e TSAI, Wenpin e HANKE, Ralph. A paradigm too far? a dynamic stability reconsideration of the social network research program. **Academy of Management Review**. v. 31, n. 4, p. 1031-48, 2006.

KRACKHARDT, David. The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. In: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. (Eds.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press. 1992 Cap. 8, p. 216-39.

KUSUNOKI, Ken, NOTIACA, Ikujiro e NAGATA, Akiya. Organizational capabilities in product development of japanese firms: a conceptual framework and empirical findings. **Organization Science**. v. 9, n. 6, p. 699-718, Nov./Dec. 1998.

LAMPEL, J. e SHAMSIE, J. Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the hollywood movie industry. **Journal of Management Studies**. v. 40, n. 8, p. 2189-2210, 2003.

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

LAVIE, Dovev. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of Management Review**. v. 31, n. 3, p. 638-58, 2006.

LAZERSON, Mark H. Organizational growth of small firms: an outcome of markets and hierarchies? **American Sociological Review**. v. 53, n. 3, p. 330-42, Jun. 1988.

LECHNER, Christian e DOWLING, Michael. Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. **Entrepreneurship and Regional Development**. v. 15, n. 1, p. 1-26, Jan./Mar. 2003.

LECHNER, Christian, DOWLING, Michael e WELPE, Isabell. Firm networks and firm development: the role of the relational mix. **Journal of Business Venturing**. v. 21, n. 4, p. 514-40, Jul. 2006.

LEE, Zong-Rong. Institutional embeddedness and the formation of alliance networks: a longitudinal study. Paper presented at 2004 Annual Meeting of Taiwanese Sociological Association Hsin-chu, Taiwan. Disponível em: <<http://wayne.cs.nthu.edu.tw/~iosoc/tsa/paper/D3-1.pdf>>. Acesso em: 18 Nov. 2009.

LEVIN, Daniel Z. e CROSS, Rob. The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. **Management Science**. v. 50, n. 11, p. 1477-90, Nov. 2004.

LIAO, Jianwen (Jon), KICKUL, Jill R. e MA, Hao. Organizational dynamic capability and innovation: an empirical examination of internet firms. **Journal of Small Business Management**. v. 47, n. 3, p. 263-86, 2009.

LIPPMAN, S. A. e RUMELT, R. P. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **The Bell Journal of Economics**. v. 13, n. 2, p. 418-38, Autumn 1982.

MADILL, Judith J., HAINES, JR, George H., e RIDING, Allan L. Networks and linkages among firms and organizations in the ottawa-region technology cluster. **Entrepreneurship & Regional Development**. v. 16, n. 5, p. 351-68, Sep. 2004.

MAKADOK, R Towards a synthesis of resource based and dynamic capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**. v. 22, n. 5, p. 387-402, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHINGTON, Mick e VINCENT, Steven. Analyzing the influence of institutional, organizational and interpersonal forces in shaping inter-organizational relations. **Journal of Management Studies**. v. 41, n. 6, p. 1029-56, Sep. 2004.

MARSDEN, Peter e CAMPBELL, Karen. Measuring tie strength. **Social Forces**. v. 63, n. 2, p. 482-501, 1984.

MARSDEN, Peter. Network data and measurement. **Annual Review of Sociology**. v. 16, n. 1, p. 435-63, 1990.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Os Economistas).

MARTES, Ana Cristina Braga. Redes Sociais e Empresas II. Relatório de pesquisa. Núcleo de Pesquisas e Publicações. EAESP/NPP/FGV, 2005. Disponível em: <http://eaesp.fgvsp.br/pt/node/796> Acesso em: 18 abr. 2007.

MAURER, Indre e EBERS, Mark. Dynamics of social capital and their performance implications: lessons from biotechnology start-ups. **Administrative Science Quarterly**. v. 51, n. 2, p. 262-92, 2006.

McEVILY, Bill e MARCUS, Alfred. Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. **Strategic Management Journal**. v. 26, n. 11, p. 1033-55, 2005.

MCEVILY, Bill e ZAHEER Akbar. Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 12, p. 1133-56, 1999.

MCFADYEN, M., SEMADENI, Ann Matthew e CANNELLA, Albert A., Jr. Value of strong ties to disconnected others: examining knowledge creation in biomedicine. **Organization Science**. v. 20, n. 3, p. 552-64, May./Jun. 2009.

McKELVIE, Alexander e DAVIDSSON, Per. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, v. 20, Supplement 1, p. 63-80, 2009.

MEYER, J. e ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**. v. 83, n. 2, p. 340-63, Sep. 1977.

MILES, Matthew B. e HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: An Expanded Sourcebook**. London: Sage, 1994.

MILLER, Danny. Commentary: The embeddedness of corporate strategy: isomorphism vs. differentiation. In: BAUM, Joel C. e DUTTON, Jane E. (Eds.). The embeddedness of strategy. **Advances in Strategic Management**. Greenwich, CT: JAI Press:1996, v. 13, p. 283-91.

MOLINA-MORALES, F. Xavier e MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. Teresa. Industrial districts: something more than a neighborhood. **Entrepreneurship & Regional Development**. v. 18, n. 6, p. 503-24, Nov. 2006.

MOLINA-MORALES, F. Xavier e MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. Teresa. 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. 1013-23, 2009.

MOLINA-MORALES, F. Xavier, LÓPEZ-NAVARRO, M. Angel e GUIA-JULVE, Jaume. The role of local institutions as intermediary agents in the industrial district. **European Urban and Regional Studies**. v. 9, n. 4, p. 315-29, 2002.

MOLINA-MORALES, F. Xavier. The territorial agglomerations of firms: a social capital perspective from the spanish tile industry. **Growth and Change**. v. 36, n. 1, p. 74-99, Winter 2005.

MORAN, Peter. Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance. **Strategic Management Journal**. v. 26, n. 12, p.1129-51, 2005.

MORGAN, Robert M. e HUNT Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. v. 58, p. 20-38, Jul. 1994.

NELSON, Richard e WINTER, Sidney. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2005.

NETEMEYER, R.G., BEARDEN, W. O. e SHARMA, S. **Scaling procedures**. London: Sage, 2003.

NEWBERT, Scott 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. 121-46, 2007.

NEWBY, Lance R. e ZAHRA, Shaker A.. The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. **British Journal of Management**. v. 20, Supplement 1, p. 81-100, 2009.

NOHRIA, Nitin. Information and search in the creation of new business ventures: the case of the 128 venture group. In: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. (Eds.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press. 1992b. Cap. 9, p. 240-61.

NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. (Eds.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press. 1992a. Introduction, p. 1-22.

NUNNALLY, J e BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory**. New York: McGraw Hill, 1978.

O'DONNELL, Aodheen e CUMMINS, Darryl. The use of qualitative methods to research networking in SMEs. **Qualitative Market Research**. Bradford, v. 2, n. 2, p. 82-91, 1999.

OLIVER, Amalya e EBERS, Oliver. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**. Berlin, v. 19, n.4, p. 549-83, 1998.

OLIVER, Christine. 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, Christine. The institutional embeddedness of economic activity. In: BAUM, Joel C. e DUTTON, Jane E. (Eds.). The embeddedness of strategy **Advances in Strategic Management**. JAI Press: 1996, v. 13, p. 163-86.

OPPERMANN, Martin. Triangulation – a methodological discussion. **International Journal of Tourism Research**. v. 2, n. 2, p. 141-146, 2000.

OWEN-SMITH, Jason e POWELL, Walter W. Knowledge networks as channels and conduits: the effects of spillovers in the Boston biotechnology community. **Organization Science**. v. 15, n. 1, p. 5-21, Jan./Feb. 2004.

OZMAN, M. Inter-firm networks and innovation: a survey of literature. **Economic of Innovation and New Technology**. v. 18, n. 1, p. 39-67, Jan. 2009.

PARKHE, Arvind, WASSERMAN, Stanley e RALSTON, David A. Introduction to special topic forum – new frontiers in network theory development. **Academy of Management Review**. v. 31, n. 3, p. 560–68, 2006.

PENG, Mike W. e LUO, Yadong. Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link. **Academy of Management Journal**. v. 43, n. 3, p. 486-501, 2000.

PENROSE, Edith. **A Teoria do crescimento da firma**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2006.

PERKS, Helen e EASTON, Geoff. Strategic alliances: partner as customer. **Industrial Marketing Management**, New York, n. 29, p. 327-38, 2000.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 14, n. 3, p. 179-91, 1993.

POLANYI, Karl. **A grande transformação: As Origens de Nossa Época**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PORTES, Alejandro e SENSEBRENNER, Julia. Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action. **American Journal of Sociology**. Chicago, v. 98, n. 6, p.1.320-50, May. 1993.

POUDER, Richard e ST. JOHN, Caron H. Hot spots and blind spots: geographical clusters of firms and innovation. **Academy of Management Review**. v. 21, n. 4, p. 1192-1225, 1996.

POWELL, Walter e BRANTLEY, Peter. Competitive cooperation in biotechnology: learning through networks? In: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. (Eds), **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press. 1992. Cap. 14, p. 366-94.

POWELL, Walter e DIMAGGIO, Paul. Introduction. In: _____ (Ed.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p. 1-38.

POWELL, Walter e SMITH-DOERR, Laurel. Networks and economic life. In: SMELSER, J. Neil e SWEDBERG, Richard. **The handbook of economic sociology**, 1st edition. Princeton: Princeton University Press, 1994. Cap. 15, p. 368-402.

POWELL, Walter W. Commentary: On the nature of institutional embeddedness: labels vs. explanation. In: BAUM, Joel; DUTTON, Jane. E. (Eds.). The embeddedness of strategy **Advances in Strategic Management**. Greenwich, CT: JAI Press. 1996, v. 13. p. 293-300.

POWELL, Walter, KOPUT, K.W. e SMITH-DOERR, L. Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.41, n. 1, p.116-45, Mar. 1996.

POWELL, Walter. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p.228-40, Spring 1998.

POWELL, Walter. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. IN: CUMMINGS, L.L. e STAW, B. (Orgs.), **Research in Organizational Behaviour**. Greenwich, C: JAI Press. 1990. v. 12, Cap. 12, p. 295-336, 1990.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PROVAN, Keith G., FISH, Amy e SYDOW, Joerg. Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole network. **Journal of Management**. v. 33, n. 3, p. 479-516, Jun. 2007.

PUFFAL, Daniel Pedro e TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves. A evolução do campo de estudo de redes de inter-organizacionais: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas. . In: V EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais, 2008, Belo Horizonte-MG. Anais ... Belo Horizonte: Anpad, 2008.

RAGIN, Charles. Introduction: cases of “what is a case?”. In: RAGIN, Charles C. e BECKER, Howard S (Ed.). **What is a Case?** Exploring the foundations of social inquiry. Cambridge University Press, 1992, Introduction, p. 1-17.

RAMALHO, Wanderley. **Modelos de atitude em mercados de produtos novos entrantes – análise com medicamentos genéricos. contribuições teóricas e validação nomológica.** 2006, 300 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

RAY, Gautam, BARNEY, Jay B. e MUHANNA, Waleed A.. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource based view. **Strategic Management Journal**. v. 25, n. 1, p. 23-37, 2004.

REA, L. M. e PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

REAGANS, Ray e McEVILY, Bill. Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 240-67, 2003.

REAGANS, Ray e ZUCKERMAN, Ezra W.. Networks, diversity, and productivity: the social capital of corporate R&D teams. **Organization Science**. v. 12, n. 4, p. 502-17, Jul./Aug. 2001.

REAGANS, Ray, ZUCKERMAN, Ezra e McEVILY, Bill. How to make the team: social networks vs. demography as criteria for designing effective teams. **Administrative Science Quarterly**. v. 49, n. 1, 101-33, 2004.

REDDY, N. Mohan e RAO, M. V. Hayagreeva. The industrial market as an interfirm organization. **Journal of Management Studies**. v. 27, n. 1, p. 43-59, Jan. 1990.

RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **The Economic Journal**, v. 82, p. 883-96, Set. 1972.

RING, Peter Smith e VAN DE VEN, Andrew H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**. v. 19, n. 1, p. 90-118, Jan. 1994.

RITTER, Thomas e GEMÜNDEN, Hans Georg. Interorganizational relationships and networks: an overview. **Journal of Business Research**. v. 56, n. 9, p. 691-97, 2003.

ROTHAERMEL, F. T. e HESS, A. M. Building dynamic capabilities: innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. **Organization Science**. v. 18, n. 6, p. 898-921, 2007.

ROWLEY, Tim, BEHRENS, Dean e KRACKHARDT, David. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. **Strategic Management Journal**. v. 21, n. 3, p. 369–86, 2000.

ROWLEY, Timothy e BAUM, Joel. Introduction: evolving webs in network economies. In: _____ (Eds.). *Network strategy. Advances in Strategic Management*. JAI Press, 2008, v. 25, p. xiii-xxxii.

SCHMITZ, Hubert. Does local co-operation matter? evidence from industrial clusters in south asia and latin america. *Oxford Development Studies*. v. 28, n. 3, p. 323-36, Oct. 2000.

SCOTT, W. e MEYER, J. The organization of societal sectors. In: POWELL, W. e DIMAGGIO, P. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press, 1991. Cap. 5, p. 108-42.

SCOTT, W.R. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SELZNICK, Philip. *Liderança em administração – uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SILVA, Anielson Barbosa da e NETO, João Roman, Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; BARBOSA DA SILVA, Anielson (Org.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 2, p. 53-88.

SIMSEK, Zeki, LUBATKIN, Michael H. e FLOYD, Steven W. Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: a structural embeddedness perspective *Journal of Management*. v. 29, n. 3, p. 427-42, 2003.

SLOTTE-KOCK, Susanna e COVIELLO, Nicole. Entrepreneurship research on network processes: a review and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*. v. 34, n. 1, p. 31-57, Jan. 2010.

SMITH-DOERR, Laurel e POWELL, Walter. Networks and economic life. In: SMELSER, J. Neil e SWEDBERG, Richard. *The handbook of economic sociology. 2nd edition*. Princeton: Princeton University Press, 2005, Cap. 17, p. 379-402.

ST. JOHN, Caron H. e POUDER, Richard W. Technology clusters versus industry clusters: resources, networks, and regional advantages. *Growth and Change*. v. 37, n. 2. p. 141-71, Jun. 2006.

STAM, Wouter e ELFRING, Tom. 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.

STANKO, Michael, BONNER, Joseph M. e CALANTONE, Roger J. Building commitment in buyer-seller relationships: a tie strength perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 36, n. 8, p. 1094-1103, 2007.

STREET, Christopher T. e CAMERON, Ann-Frances. 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. 239–66, 2007.

SWEDBERG, Richard e GRANOVETTER, Mark. Introduction. in GRANOVETTER, Mark e SWEDBERG, Richard (Eds.). **The sociology of economic life**. 2nd edition. Boulder: Westview Press. 2001, Cap. 1, p. 1-26.

TEECE, David J. Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance **Strategic Management Journal**. v. 28, n. 13, p. 1319–50, 2007.

TEECE, David J., PISANO, Gary e SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TENENHAUS, M. et al. PLS path modeling. **Computational statistics & data analysis**. v. 48, p. 159-205, 2005.

THORELLI, Hans B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**. v. 7, n. 1, p. 37-51, 1986.

TIWANA, Amrit. Do bridging ties complement strong ties? an empirical examination of alliance ambidexterity. **Strategic Management Journal**. v. 29, n. 3, p. 251–72, 2008.

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

UZZI, Brian. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, New York, v. 61, n.4, p. 674-98, Aug. 1996.

VASCONCELOS, Geraldo et al. Mobilizando relacionamentos e acessando recursos na criação e evolução de novos negócios. **Organização & Sociedade**. v. 14, n. 41, p. 113-34, Abr./Jun. 2007.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e ZOUANIN, Deborah Moraes (Org.) **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, Cap. 1, p. 13-28.

VINZI, Vincenzo Espósito, TRINCHERA, Laura e AMATO, Silvano. PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. In: VINZI, V. Espósito et al. (Eds.). **Handbook of partial least squares**. Berlin: Springer-Verlag, 2010, Chapter 2, p. 37-82.

WALKER, Gordon, KOGUT, Bruce e SHAN, Weijan. Social capital, structural holes and the formation of industry network. **Organization Science**. v. 8, n. 2, p. 109-125, 1997.

WANG, Catherine L. e AHMED, Pervaiz K.. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**. v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WATSON, John. Modeling the relationship between networking and firm performance. **Journal of Business Venturing**. v. 22, n. 6, p. 852–74, Nov. 2007.

WATTS, H. Doug, WOOD, Andrew M. e WARDLE, Perry. 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, May. 2006.

WEIGL, Tobias, HARTMANN, Evi, JAHNS, Christopher e DARKOW, Inga-Lena. Inter-organizational network structures in Russia: organizational changes from institutional and social embeddedness perspectives. **Human Resource Development International**. v. 11, n. 2, p. 151-65, Apr. 2008.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, n. 2, p. 171-80, 1984.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institution of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York, USA: Free, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**. v. 38, n. 3, p. 595-613, 2000.

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**. v. 24, n. 10, p. 991-95, 2003.

YIN, Robert. **Estudo de caso – planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHEER, Akbar e BELL, Geoffrey G. Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes and performance **Strategic Management Journal**. v. 26, n. 9, p. 809–25, 2005.

ZAHEER, Akbar, GÖZÜBÜYÜK, Remzi e MILANOV, Hana. It's the connections: the network perspective in interorganizational research. **Academy of Management Perspectives**. v. 24, n. 1, p. 62-77, Feb. 2010.

ZAHEER, Akbar, MCEVILY, Bill e PERRONE, Vincenzo. Does trust matter? exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**. v. 9, n. 2, p. 141-59, Mar./Apr. 1998.

ZAHRA, Shaker A., SAPIENZA, Harry J. e DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-55, Jun. 2006.

ZOLLO, Maurizio e WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**. v. 13, n. 3, p. 339-51, May./Jun. 2002.

ZUCKER, L. G.. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**. v. 42, n. 5, p. 726-43. Oct. 1977.

ZUKIN, Sharon e DiMAGGIO, Paul. Introduction. In: ZUKIN, Sharon e DiMAGGIO, Paul. (Ed.) **Structures of capital** – the social organization of the economy. Cambridge: Cambridge University Press, 1990, p. 1-36.

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
FACE - UFMG



CEPEAD/FACE/UFMG
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Caro participante,

Agradecemos seu interesse, sua disponibilidade e colaboração para com nossa pesquisa, que procura efetuar um estudo dos relacionamentos de negócios e institucionais nas indústrias de calçado de Nova Serrana.

Estimamos que o tempo necessário para responder o questionário não deverá exceder 10 minutos.

Sublinhe-se que as informações fornecidas serão *exclusivamente utilizadas para fins de pesquisa científica* e que a *sua identidade será mantida sob sigilo*.

Muito obrigado pela participação.

PARTE 1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

NOME DO RESPONDENTE	CARGO NA EMPRESA DO RESPONDENTE	TELEFONE PARA CONTATO

Nas questões de 1.1 a 1.6, assinale a alternativa mais adequada à sua empresa.

1.1. ANOS DE EXISTÊNCIA DA EMPRESA				
☐ ATÉ 1 ANO	☐ 1 A 5 ANOS	☐ 6 A 10 ANOS	☐ 11 A 15 ANOS	☐ MAIS DE 15 ANOS
1.2. NÚMERO FUNCIONÁRIOS EFETIVOS				
☐ ATÉ 19	☐ 20 A 99	☐ 100 A 499	☐ MAIS DE 500	
1.3. FATURAMENTO EM 2009 (MILHARES DE REAIS)				
☐ ATÉ 100	☐ 101 A 200	☐ 201 A 300	☐ 301 A 500	☐ ACIMA DE 500
1.4. NÚMERO DE PARES PRODUZIDOS EM 2009 (EM MILHARES DE PARES)				
☐ Até 50	☐ 51 A 100	☐ 101 a 200	☐ 201 a 300	☐ MAIS DE 300

1.5. NÚMERO SÓCIOS-GERENTES (PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA E QUE SÃO GESTORES)				
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ MAIS DE 4

1.6. SEGMENTO DE PRODUTOS				
☐ MASCULINO	☐ CRIANÇA	☐ SANDÁLIAS/ CHINELOS	☐ SAPATOS/ BOTAS	☐ ESPORTIVO
☐ FEMININO				

PARTE 2 – BUSCA POR INFORMAÇÕES

As afirmações abaixo, 2.1 a 2.3, são relativas às atividades desenvolvidas pelos principais gestores da empresa para obter conselhos de negócios e ter conversas sobre mercado etc. Assinale na alternativa que descreve o seu grau de concordância com cada uma das sentenças apresentadas a seguir. Lembre-se: a coluna mais à esquerda representa “DISCORDO TOTALMENTE”, e a coluna mais à direita, “CONCORDO TOTALMENTE”. No centro têm-se alternativas INTERMEDIÁRIAS.

1	2	3	4	5
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM PARTE	INDIFERENTE /NEUTRO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

EM QUE MEDIDA OS ELEMENTOS ABAIXO CORRESPONDEM ÀS SUAS ATIVIDADES DE BUSCA DE INFORMAÇÕES E CONSELHOS?	1	2	3	4	5
2.1 Obtenho conselhos de negócios com pessoas de outras cidades/regiões.					
2.2 Obtenho conselhos de negócios com pessoas de outros ramos de atividade.					
2.3 É necessário realizar viagens para conversar pessoalmente com as pessoas para obter conselhos de negócios.					

PARTE 3 – RELACIONAMENTOS COM CLIENTES E FORNECEDORES

As afirmações abaixo, 3.1 a 3.8, são relativas ao relacionamento dos gestores da empresa com os **PRINCIPAIS** clientes e fornecedores.

Assinale na alternativa que descreve o seu grau de concordância com cada uma das sentenças apresentadas a seguir. Lembre-se: a coluna mais à esquerda representa “DISCORDO TOTALMENTE” e a coluna mais à direita, “CONCORDO TOTALMENTE”. No centro têm-se alternativas INTERMEDIÁRIAS.

1	2	3	4	5
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM PARTE	INDIFERENTE /NEUTRO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

O SEU RELACIONAMENTO COM OS PRINCIPAIS CLIENTES É CARACTERIZADO PELAS AFIRMAÇÕES LISTADAS ABAIXO	1	2	3	4	5
3.1 Conheço muito bem os principais gestores dos clientes e falo com eles frequentemente para troca de informações, solução de problemas e discussão sobre o mercado.					
3.2 São realizados esforços conjuntos para solução de problemas e há flexibilidade para ajustar previsão de produção e entregas.					
3.3 O relacionamento com clientes é baseado em confiança mútua e comprometimento.					
3.4 Os conflitos são resolvidos por meio de negociação e reuniões de trabalho.					

O SEU RELACIONAMENTO COM OS PRINCIPAIS FORNECEDORES É CARACTERIZADO PELAS AFIRMAÇÕES LISTADAS ABAIXO					
3.5 Os principais fornecedores oferecem informações sobre novas oportunidades de negócios e assistência para solução de problemas.					
3.6 Conheço muito bem os principais gestores dos fornecedores e falo com eles frequentemente para troca de informações, solução de problemas e discussão sobre o mercado.					
3.7 O relacionamento com os principais fornecedores é baseado em confiança mútua e comprometimento.					
3.8 Os conflitos são resolvidos por meio de negociação e reuniões.					

PARTE 4 – RELACIONAMENTOS COM ASSOCIAÇÕES, CLUBES E DEMAIS ENTIDADES REPRESENTATIVAS DO SETOR.

As afirmações abaixo, 4.1 a 4.5, são relativas ao relacionamento dos gestores da empresa com as associações, clubes e entidades que o representam.

As opções são: na coluna mais à esquerda “NUNCA” e na coluna mais à direita “SEMPRE”. No centro têm-se alternativas INTERMEDIÁRIAS. Assinale na alternativa que melhor descreve o comportamento dos principais gestores da empresa.

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	ÀS VEZES	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

COM RELAÇÃO A ASSOCIAÇÕES, CLUBES E OUTRAS ENTIDADES, EM QUE MEDIDA VOCÊ...	1	2	3	4	5
4.1 Participa de formação relativa à obtenção de novas tecnologias.					
4.2 Obtém informações técnicas e das condições do mercado.					
4.3 Participa em feiras, exposições e outros eventos comerciais e sociais.					
4.4 Obtém conselhos de negócios junto a associações, sindicatos, clubes etc.					
4.5 Participa em reuniões para discussão da situação do setor como um todo.					

PARTE 5 – CAPACIDADES COMPETITIVAS

As afirmações abaixo, de 6.1 a 6.5, são relativas a atividades desenvolvidas que proporcionaram aumento ou aquisição de capacidades competitivas da empresa.

Assinale a alternativa que descreve o seu grau de concordância com cada uma das sentenças apresentadas a seguir

Lembre-se: a coluna mais à esquerda representa “DISCORDO TOTALMENTE”, e a coluna mais à direita, “CONCORDO TOTALMENTE”. No centro têm-se alternativas INTERMEDIÁRIAS.

1	2	3	4	5
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM PARTE	INDIFERENTE /NEUTRO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE

NOS ÚLTIMOS 03 ANOS SUA EMPRESA...	1	2	3	4	5
6.1 Introduziu/melhorou processos produtivos e tecnologias de produção.					
6.2 Desenvolveu programas de formação para funcionários.					
6.3 Introduziu inovações no processo de produção e de gestão.					
6.4 Introduziu ou melhorou tecnologias de informação e comunicação (TIC).					
6.5 Introduziu e utiliza relatórios de gestão – produção, comercial e financeiro.					

APÊNDICE B

CARTA ÀS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
FACE - UFMG

Belo Horizonte, 14 de Abril de 2010

Prezado(a) Senhor(a),

O Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG – está desenvolvendo uma pesquisa com o objetivo de conhecer os relacionamentos de negócios e institucionais estabelecidos pelos gestores da indústria de calçados de Nova Serrana-MG.

As informações levantadas nas pesquisas deverão subsidiar a elaboração de uma tese de doutorado do pesquisador Geraldo Magela Rodrigues de Vasconcelos.

Assim, para que este estudo alcance os seus objetivos, é fundamental a participação da sua empresa.

Ao final da pesquisa, o tratamento e a análise dos dados serão feitos em conjunto. Portanto, os dados individuais serão usados de forma *estritamente confidencial*.

O relatório final do trabalho será colocado à disposição de todas as empresas participantes da pesquisa, por meio do SINDINOVA.

Agradecemos a sua valiosa participação e colaboração e colocamo-nos à sua disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente

Geraldo M.R. de Vasconcelos
Doutorando – CEPEAD/UFMG
gmr@cepead.face.ufmg.br
(31) 9974-1997

Profa. Dra. Janete Lara de Oliveira
Coordenadora do CEPEAD/UFMG e Orientadora
janetelara@face.ufmg.br
(31)8683-5216

APÊNDICE C

ORIENTAÇÕES PARA OS PESQUISADORES



FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
FACE - UFMG



PESQUISA RELACIONAMENTOS DE NEGÓCIOS E AQUISIÇÃO DE CAPACIDADES COMPETITIVAS – NOVA SERRANA-MG

ABORDAGEM INICIAL PARA MARCAR ENTREVISTA

1. APRESENTAR-SE COMO ALUNO DA FANS QUE FOI CONTRATADO PARA REALIZAR UMA PESQUISA CIENTÍFICA QUE SUBSIDIARÁ A ELABORAÇÃO DE TESE DE DOUTORADO DE GERALDO VASCONCELOS, DO CEPEAD/FACE/UFMG.
2. INFORMAR QUE A PESQUISA, QUANDO FINALIZADA, FICARÁ À DISPOSIÇÃO DOS PARTICIPANTES NO SINDINOVA. OS **DADOS INDIVIDUAIS SÃO CONFIDENCIAIS E NÃO SERÃO DIVULGADOS EM HIPÓTESE ALGUMA.**
3. LEMBRAR QUE PESQUISAS QUE SÃO REALIZADAS EM UM APL – ARRANJO PRODUTIVO LOCAL – SÃO VALIOSAS PARA O PLANEJAMENTO DO SETOR, NÃO SÓ PARA AS ENTIDADES QUE ATUAM NA CIDADE/REGIÃO, COMO PARA AS PRÓPRIAS EMPRESAS, POIS AUXILIA NA GESTÃO DOS NEGÓCIOS.
4. INFORMAR QUE A ENTREVISTA **TEM QUE SER** COM O PROPRIETÁRIO-GERENTE
5. DURARÁ APROXIMADAMENTE **10 MINUTOS.**
6. OS DADOS DA EMPRESA FORAM OBTIDOS NO SÍTIO DO SINDINOVA.

ORIENTAÇÕES PARA PESQUISA

INFORMAÇÕES DO DOUTORANDO E DA ORIENTADORA, CASO SEJAM SOLICITADAS. PODEM SER FORNECIDOS O EMAIL E TELEFONE, PARA VERIFICAÇÃO E CONFIRMAÇÃO.

DOUTORANDO – GERALDO MAGELA RODRIGUES DE VASCONCELOS

gmrvm@cepead.face.ufmg.br

(31) 9974-1997

ORIENTADORA – JANETE LARA DE OLIVEIRA

janete.lara@face.ufmg.br

(31)3409-7243 – 8683-5216

ABORDAGEM PESSOAL NA PESQUISA

1. APRESENTAR CARTA DO DOUTORANDO E ESCLARECER DÚVIDAS

2. LEMBRAR QUE AS RESPOSTAS SÃO CONFIDENCIAIS. OS DADOS SERÃO TRATADOS EM CONJUNTO QUE OS DADOS INDIVIDUAIS SÃO CONFIDENCIAIS, E QUE **NÃO SERÃO DIVULGADOS EM HIPÓTESE ALGUMA.**
3. INFORMAR SOBRE O TEMPO PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO – **10 MINUTOS, APROXIMADAMENTE.**
4. FAZER AS PERGUNTAS E ANOTAR NO QUESTIONÁRIO, NA COLUNA APROPRIADA, DE 1 A 5.
5. O RESPONDENTE PODE, ELE MESMO, LER AS PERGUNTAS E ANOTAR AS RESPOSTAS COM ACOMPANHAMENTO DO PESQUISADOR.
6. **NÃO DEIXAR O QUESTIONÁRIO PARA PEGAR DEPOIS.** NORMALMENTE O RESPONDENTE PEDE PARA VOLTAR MAIS TARDE/DEPOIS E NUNCA RESPONDE, O QUE DIMINUI A TAXA DE RETORNO.
7. CASO ISTO OCORRA, PODE-SE INFORMAR QUE A PESQUISA DEVE SER RESPONDIDA NA PRESENÇA DO PESQUISADOR, PARA ESCLARECER QUAISQUER DÚVIDAS QUE POSSAM OCORRER. LEMBRAR QUE O TEMPO É DE APROXIMADAMENTE 10 MINUTOS.
8. ATENTAR PARA AS ESCALAS – DE 1 A 5 DE ACORDO COM A PERGUNTA.
9. ENCERRAR E AGRADECER A PARTICIPAÇÃO, LEMBRANDO QUE O RESULTADO FINAL DA PESQUISA ESTARÁ À DISPOSIÇÃO NO SINDINOVA, QUANDO FINALIZADO.

APÊNDICE D
PESQUISA QUALI
ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Você poderia falar rapidamente sobre o início do negócio, porque neste setor, como começou, o que fez para iniciar.
2. Fale um pouco sobre o mercado que sua empresa atende atualmente e sobre produtos e produção. (Eventos)
3. Fale/descreva como é o relacionamento com os principais clientes e fornecedores. Como identificou? Houve mudança na composição desses relacionamentos? Por quê? O que levou em consideração para romper/iniciar um relacionamento. (Eventos)
4. Fale um pouco dos resultados obtidos desses relacionamentos. (Eventos)
5. Com quem busca conselho de negócios? Quem são essas pessoas? Como se mantém atualizado em relação a mercado, tendências?
6. Gostaria que você comentasse a respeito das instituições de apoio ao setor que você conhece. Se você as utiliza para buscar apoio, se participa de alguma outra associação e com que objetivo. Quais os resultados dessa participação?
7. Como é o relacionamento com concorrentes? Há troca de informações sobre tecnologia, condições do mercado, clientes, fornecedores etc.

APÊNDICE E

ANÁLISE FATORIAL – INFORMAÇÕES ADICIONAIS

1 CONSTRUTO NR - COM TRÊS INDICADORES

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,416
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	33,272
	df
	3
	Sig.
	,000

Communalities

	Initial	Extraction
NR1	1,000	,809
NR2	1,000	,898
NR3	1,000	,909

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,608	53,588	53,588	1,608	53,588	53,588	1,338	44,584	44,584
2	1,008	33,615	87,203	1,008	33,615	87,203	1,279	42,619	87,203
3	,384	12,797	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
NR1	,900	
NR2	,651	-,688
NR3	,612	,731

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 2 components extracted.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	1	2
NR1	,666	,605
NR2	,945	
NR3		,953

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,741	,671
2	-,671	,741

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

2 CONSTRUTO NR - COM DOIS INDICADORES

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	15,594
	df	1
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
NR1	1,000	,723
NR2	1,000	,723

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,445	72,273	72,273	1,445	72,273	72,273
2	,555	27,727	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
NR1	,850
NR2	,850

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

3 CONSTRUTO IRC**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,736
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	45,909
	DF	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
IRC1	1,000	,574
IRC2	1,000	,568
IRC3	1,000	,424
IRC4	1,000	,538

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,104	52,603	52,603	2,104	52,603	52,603
2	,743	18,572	71,174			
3	,606	15,140	86,315			
4	,547	13,685	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
IRC1	,758
IRC2	,754
IRC3	,651
IRC4	,733

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

3 CONSTRUTO IRF

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,628
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	79,606
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
IRF1	1,000	,593
IRF2	1,000	,640
IRF3	1,000	,612
IRF4	1,000	,413

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,258	56,441	56,441	2,258	56,441	56,441
2	,961	24,036	80,477			
3	,462	11,548	92,025			
4	,319	7,975	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
IRF1	,770
IRF2	,800
IRF3	,782
IRF4	,642

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

4 CONSTRUTO INST

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,792
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	110,230
	DF	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
INS1	1,000	,686
INS2	1,000	,599
INS3	1,000	,333
INS4	1,000	,561
INS5	1,000	,633

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,812	56,240	56,240	2,812	56,240	56,240
2	,767	15,336	71,576			
3	,640	12,791	84,368			
4	,456	9,124	93,492			
5	,325	6,508	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
INS1	,828
INS2	,774
INS3	,577
INS4	,749
INS5	,795

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

5 CONSTRUTO CAP**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	155,621
	df	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
CAP1	1,000	,721
CAP2	1,000	,389
CAP3	1,000	,766
CAP4	1,000	,628
CAP5	1,000	,642

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,145	62,903	62,903	3,145	62,903	62,903
2	,724	14,490	77,393			
3	,529	10,574	87,967			
4	,346	6,922	94,889			
5	,256	5,111	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
CAP1	,849
CAP2	,624
CAP3	,875
CAP4	,792
CAP5	,801

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.