



A Internacionalização do Cluster Coureiro-Calçadista do Vale do Sinos: uma análise do relacionamento inter-firmas e seu impacto na competitividade do setor

Tema: Clusters e arreglos productivos.

Categoria: Trabajo académico

Mariana Baldi
Ppga/ufn - Universidade Federal Do Rio
Grande Do Norte
E-mail: mbaldife@yahoo.com.br

Marcelo Milano Falcão Vieira
Fundação Getúlio Vargas
E-mail: mmfv@fgv.br

Resumo:

Como gerenciar e desenvolver relacionamentos inter-firmas tem sido uma questão prioritária na literatura organizacional mais recente, bem como tem atraído a atenção da comunidade empresarial. A criação de redes é frequentemente compreendida como uma estratégia de desenvolvimento que possibilita autonomia e flexibilidade. Entretanto, poucos trabalhos apresentam as conseqüências que a arquitetura da rede e o posicionamento na mesma podem acarretar. Este artigo é fruto de uma pesquisa no cluster coureiro-calçadista do Vale do Sinos cuja questão central foi compreender o processo de internacionalização e inserção na rede mundial de calçados e seu impacto na rede nacional. A investigação baseou-se na literatura sobre imersão social e mais, especificamente, no mecanismo estrutural de imersão. O método utilizado foi o estudo de caso, adotando-se uma abordagem longitudinal. Dados primários e secundários foram coletados, possibilitando identificar mudanças na dinâmica competitiva do setor, nos principais atores e nas características organizacionais. A perspectiva da imersão permitiu compreender a natureza contingente da ação econômica, com foco nas estruturas de rede sociais e na qualidade de suas relações. Aspectos concernentes tanto à posição na rede quanto à arquitetura da rede mostraram-se relevantes para a competitividade do setor. A constituição e os tipos de laços foram importantes para compreender decisões sobre com quem formar sociedade, com quem fazer negócios e sobre a relação entre empresários. Embora a internacionalização seja frequentemente percebida como capaz de estender a rede de relações, o caso do Vale denota os limites oriundos da arquitetura da rede bem como a mudança nas relações intra-rede nacional e na cooperação entre os empresários. O Estado também se mostrou um ator relevante para a competitividade do setor. Por fim, o artigo chama atenção para aspectos relevantes que devem ser considerados ao se iniciar um processo de internacionalização.

Palavras-chave: internacionalização – cooperação – arquitetura da rede – posição na rede



1. Introdução

As ações organizacionais e a estratégia são abordadas pela teoria organizacional moderna como resposta às contingências ambientais, considerando eficiência somente como uma variável técnica. Porém, a definição de eficiência econômica é dependente de uma contextualização social (GRANOVETTER, 1985). O conceito de eficiência é mediado pelos atores dominantes e as diferentes concepções de eficiência influenciam as formas e os meios através dos quais os mesmos tentam reproduzir a sua dominação.

Neste trabalho, o conceito de imersão social é apresentado como um referencial que supera os limites das abordagens comumente utilizadas para identificar e compreender as organizações. Imersão social refere-se ao inter-relacionamento entre estrutura social e atividade econômica, ou seja, refere-se à natureza contingente da ação econômica (POLANYI, 1947; GRANOVETTER, 1985; ZUKIN; DIMAGGIO, 1990).

Os pesquisadores que estudam imersão procuram realizar suas investigações em setores que são caracterizados por fortes pressões competitivas, tendo em vista que a teoria econômica dominante defende que – nestes casos – o papel das relações sociais é mínimo (UZZI, 1996; 1997). Assim, para o desenvolvimento da pesquisa empírica, escolheu-se o setor coureiro-calçadista do Vale do Sinos buscando compreender o processo de sua internacionalização e inserção na rede mundial de calçados. Embora, a criação de redes seja frequentemente compreendida como uma estratégia de desenvolvimento que possibilita autonomia e flexibilidade, aspectos ligados à arquitetura da rede e ao posicionamento na mesma são pouco abordados como capazes de limitar a competitividade de um setor. Deste modo, este trabalho busca suprir essa lacuna.

2. Imersão social – mecanismo estrutural

Argumentos sobre imersão social são usados para corrigir o absolutismo do mercado. Polanyi (1944) é conhecido como o criador do termo imersão social, entretanto, sua preocupação não era desenvolver este conceito *per se*, mas entender a diferença entre o mercado emergente e os antigos sistemas econômicos (GRANOVETTER, 1985; BARBER, 1995; DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999).

Granovetter (1985) define imersão social como residindo em algum lugar entre a ação sub e sobressocializada. Sua preocupação centrava-se no fato de que é necessário estabelecer um adequado elo entre as teorias de nível macro e nível micro. Dacin, Ventresca e Beal (1999) consideram que Zukin e DiMaggio (1990) ampliam a concepção de Granovetter ao propor que ela se atrela à natureza contingente da ação econômica no que se refere a quatro mecanismos: cognitivo, cultural, instituições políticas e estruturas sociais. Esta pesquisa explora este último mecanismo, pois Zukin e DiMaggio (1990) argumentam que é o mais importante sem, no entanto, desconsiderar a relevância dos demais.

O artigo clássico de Granovetter (1985) tem uma grande influência na utilização do termo mecanismo estrutural. Como Granovetter (1992) destaca, imersão social refere-se às relações diádicas dos atores e à estrutura da rede de relações como um todo, que afeta a ação econômica e suas conseqüências. O autor pressupõe que, quanto mais contatos mútuos diádicos estão conectados uns com os outros, mais informações eficientes se possui sobre o



que os membros dos pares estão fazendo. Conseqüentemente, se tem uma melhor habilidade para moldar aquele comportamento.

Estes grupos coesos não apenas espalham informação mas, também, geram estruturas normativas e culturais, as quais têm efeito sobre o comportamento e são chamados de *rede com alta densidade* (GRANOVETTER, 1992).

O comportamento dos indivíduos é afetado pela imersão estrutural porque tem um impacto sobre que informação está disponível quando as decisões são tomadas. As conseqüências para as organizações são também moldadas como um resultado da ação econômica cumulativa dos indivíduos. A estrutura de relações, nas quais as ações estão imersas, afeta como essa modelagem ocorre, bem como suas conseqüências. Assim, se a rede é fragmentada, ocorre uma redução na homogeneidade do comportamento, bem como na formação de normas (GRANOVETTER, 1992).

Uzzi (1996; 1997) sugere que duas formas de troca sumarizam as diferentes formas de transição: laços tipo *arm's length* e laços imersos. Os primeiros caracterizam-se como relacionamentos de mercado e são distinguidos pela natureza não-repetitiva das interações, pelo foco exclusivo em questões econômicas, e pela falta de reciprocidade entre parceiros. Enquanto os laços *arm's-length* refletem os relacionamentos específicos da literatura econômica, os laços imersos são caracterizados pela natureza pessoal dos relacionamentos de negócio.

Os laços imersos têm três componentes que contribuem para a conformidade no comportamento dos parceiros: arranjos para solução de problemas em conjunto; confiança e transferência de informação detalhada. Esses componentes são independentes, embora relacionados, pois todos são elementos da estrutura social. A maioria dos relacionamentos interfirmas é caracterizada por ter laços *arm's-length*, embora eles sejam *menos* significantes que os laços *imersos*. Laços *arm's-length* são menos importantes porque trocas críticas em termos de sucesso de negócio e volume ocorrem usando-se laços imersos (UZZI, 1996).

Apesar da reconhecida natureza complexa dos laços, tem existido uma tendência para se concentrar na forma da rede mais do que no seu conteúdo (NOHRIA; ECCLES, 1992; POWELL; SMITH-DOERR, 1994; DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999). Para Nohria (1992) é importante compreender: (1) que tipos de laços importam, (2) em que circunstâncias e de que maneira(s), (3) o que leva à formação de diferentes padrões de redes e (4) como as redes evoluem e mudam ao longo do tempo.

Embora a preocupação com a estrutura dos laços seja dominante na literatura, nesta pesquisa pressupõe-se que apenas focando no processo, é possível entender como os laços são criados, porque são preservados e que recursos fluem por essas relações e com que conseqüências.

Gulati e Gargiulo (1999) argumentam que redes de alianças prévias são uma fonte de informação confiável sobre parceiros potenciais. A informação que flui através destas redes está "à mão". Fontes de informação sobre competências, necessidades e confiabilidade de parceiros potenciais, bem como a sua posição na rede e os laços indiretos com terceiros, estão relacionadas aos mecanismos que moldam a criação de novos laços imersos.

A posição pode influenciar tanto a facilidade para acessar informação detalhada, como a visibilidade e a atratividade de uma firma em relação às outras. Se a posição e a centralidade aumentam a atratividade da organização e o acesso à informação, organizações terão uma tendência de procurar parceiros centrais.

Ahuja (2000) afirma que a própria habilidade das organizações formarem novos relacionamentos inter-empresas é determinada pela posição que estas possuem em redes já



existentes. Ampliando o foco da posição para a arquitetura da rede, compreendendo como certos arranjos estruturais produzem benefícios e oportunidades, Burt (1992) analisa *como* certas estruturas melhoram os retornos, argumentando que aqueles que prosperam são os que possuem redes imediatas densas e coincidentes e, em adição, estão ligados às redes mais distantes, caracterizadas por vários contatos não-redundantes. Para Burt (2004) boas idéias e bom desempenho atrelam-se àqueles cujas redes ampliam *gaps* estruturais.

Uzzi (1997) destacou o paradoxo de imersão social, isto é, os mesmos processos pelos quais cria efeitos positivos sobre a habilidade da organização para adaptar-se podem também reduzir sua habilidade para tal. Três condições estão relacionadas com este efeito negativo. A primeira é a perda de uma organização central da rede, podendo impactar na própria viabilidade da rede.

A segunda refere-se a mudanças nos arranjos institucionalizados que racionalizam o mercado, causando rupturas nos laços sociais, podendo ocorrer instabilidade e perda dos benefícios da imersão. A terceira é ocorre quando todos os vínculos entre as organizações na rede estão baseados em laços imersos, diminuindo o fluxo de novas informações bem como a potencialidade de acessar idéias inovativas.

No que se refere a redes altamente imersas, Chen e Chang (2004) afirmam que elas propiciam, principalmente, capacidade de inovação incremental. Por outro lado, inovação radical ocorre, se as redes são imersas mas compostas com laços diversos.

Os efeitos da imersão social na ação econômica dependem de duas variáveis: a composição da rede e de como a firma é ligada a sua rede. Salienta-se que laços imersos aprofundam a rede, enquanto laços *arm's-length* evitam um completo isolamento por demandas de mercado, ou seja, dependendo da qualidade dos laços interfirma, da posição da rede e de sua arquitetura, a imersão social pode beneficiar ou não a ação econômica.

3. Metodologia

Neste trabalho adota-se o estudo de caso, especificamente, do setor calçadista do Vale. O critério de escolha foi o mesmo utilizado por UZZI (1996; 1997). Concernente com o objetivo deste estudo, adotou-se uma abordagem predominantemente qualitativa, focando na identificação de eventos, atividades e escolhas ao longo do tempo, permitindo a compreensão da dinâmica do processo de estruturação do setor, suas mudanças, seus atores principais e eventos mais marcantes.

As categorias analíticas (imersão estrutural e ação econômica) foram analisadas através de uma perspectiva histórica. Assim, buscou-se compreender o processo de estruturação do setor desde a sua formação até os dias de hoje. Os dados históricos e longitudinais foram usados para identificar seqüências de eventos e para analisar como essas seqüências estão relacionadas com antecedentes bem como moldam conseqüências.

Dados primários oriundos de entrevistas semi-estruturadas foram coletados em 2003 e 2004 e combinados com dados secundários para identificar como a imersão constituiu a ação econômica e suas transformações. Dados secundários foram coletados através de artigos científicos e dissertações sobre: o cluster calçadista do Vale; o processo de colonização; e, a formação e consolidação da identidade teuto-brasileira. Documentos das entidades, revistas especializadas (como por exemplo, a *Tecnicouro*), relatórios avaliativos realizados por diferentes órgãos do Estado também foram utilizados.



Os sujeitos participantes da pesquisa foram os integrantes do grupo de dirigentes das entidades coletivas representativas do setor ou, representantes indicados por eles. Representantes do governo estadual também foram entrevistados, perfazendo um total de dez pessoas, os quais atuavam no setor por um período mínimo de 7 anos e máximo de 37 anos.

A análise dos dados foi realizada de forma descritiva e interpretativa, pautada na literatura, para que se identificassem aspectos concernentes a imersão estrutural. A técnica utilizada para analisar os dados primários foi análise de conteúdo. Por sua vez, os dados secundários foram analisados através da técnica de análise documental (SILVERMAN, 1995).

4. O cluster calçadista do Vale do Sinos no Rio Grande do Sul

No Brasil, o desenvolvimento do complexo coureiro-calçadista teve início no Rio Grande do Sul (RS), sendo a indústria de calçados uma das primeiras indústrias de transformação a se desenvolver no país. Antes do final da década de 1860, a indústria de calçados era de pequena escala e local. Estas inúmeras oficinas começaram a dar lugar para produção em fábricas na década seguinte, com a crescente introdução de máquinas. Produziam-se, principalmente, sapatos de couro de qualidade inferior para homens e mulheres. Sapatos de criança, chinelos e os de melhor qualidade eram importados da Europa, especialmente, da Inglaterra. Entre 1913-14, a indústria de calçados já estava fortemente estruturada no Brasil e já supria cerca de 97,3% do consumo local.

O Brasil está entre os maiores pólos produtores e exportadores de calçados do mundo. O setor é considerado importante não só pela posição na pauta de exportações brasileira como também por possuir um alto poder de geração de empregos.

Desde o início da década de 70, o setor já possuía expressiva importância no que concerne às exportações, que saltaram de US\$ 8 milhões, em 1970, para US\$ 1,1 bilhão em 1990. Esta expansão retraiu-se, a partir de então, tendo como principal causa a concorrência de países cujos salários são mais baixos (especialmente a China), sendo ainda agravada pela política cambial do Plano Real em 1994. Assim, em 1999, atinge o menor valor desde 1991, compatível com os valores exportados em 1988 e 1989. Em 2004, US\$ 1,899 bilhão exportado foi fruto de apenas 1264 empresas e, desse valor, 44,54% (US\$ 845 milhões) concentraram-se em apenas 18 empresas, ou seja, constata-se uma expressiva concentração exportadora nas maiores empresas (ABICALÇADOS, 2005).

Existem dois padrões de concorrência mundial no mercado de calçados, ou seja, um vinculado a preço, outro baseado em fatores tais como *design*, conforto, qualidade, moda, *griffes*, dentre outros (COSTA; FLIGENSPAN, 1997). Principalmente no que se refere à concorrência por preço, desde o final da década de 60, vem ocorrendo um processo de internacionalização da produção, ou seja, um deslocamento da fabricação de calçados das economias desenvolvidas em direção a países de menor desenvolvimento. Durante o período chamado *Golden Age*, ou seja, do pós-Segunda Guerra Mundial até o início da década de 70, os países de industrialização avançada possuíam elevadas taxas de expansão de emprego e renda, associadas ao aproveitamento da força de trabalho em atividades econômicas de maior valor agregado. Assim, ocorreu a transferência da produção de bens de mão-de-obra intensiva para regiões e países que possuíssem as características produtivas exigidas. No caso do calçado, os EUA que, até o fim da década de 60, importavam apenas uma pequena parte chegam, na metade da década de 90, produzindo apenas 10% de sua necessidade interna (COSTA, 2002;



COSTA; FLIGENSPAN, 1997). As transformações geográficas da produção de calçados associam-se fortemente à redução dos custos de produção, principalmente àqueles relativos à mão-de-obra.

A inserção do Brasil no mercado internacional ocorre durante a primeira fase do movimento migratório mundial. Assim, em 1969, inicia-se o processo de exportação. A importância dos calçados na pauta de exportação brasileira gera a implantação de outros setores ligados à indústria calçadista no RS. Dessa maneira, o avanço tecnológico do setor coureiro-calçadista vincula-se à implantação dos setores de máquinas, equipamentos, artefatos e componentes no estado.

A inserção internacional está relacionada a um tipo específico de calçado, o calçado de couro feminino (baixo e com o cabedal de couro trançado a mão), de baixo/médio preço e dirigido ao mercado norte-americano. Concomitantemente, o setor passa por um processo de modernização, com maior nível de mecanização, melhorando a qualidade do calçado. A indústria preparou-se para um mercado mais exigente e obteve ganhos de produtividade, oriundo dos tamanhos de lotes de compra, assim como mais do que triplicou o volume de emprego nos anos 70. É durante este período que novos atores passam a fazer parte do setor, dentre eles, destacam-se os agentes e as empresas exportadoras.

Uma característica relevante do setor é que, até a década de 80, a demanda sempre foi maior que a oferta, fazendo com que a indústria calçadista não sentisse necessidade de buscar novos mercados. Este aspecto pode explicar o fato de a indústria não ter uma estratégia de *marketing* agressiva ou buscar fortalecer a imagem do setor, bem como possuir uma marca conhecida no mercado. No entanto, a partir de meados da década de 80, a situação se altera tendo em vista a entrada no setor de países que pagavam salários mais baixos, especialmente, a China. Diante da nova realidade, os produtores passaram a fabricar calçados de melhor qualidade, a atender pedidos menores com prazos mais curtos de entrega e a oferecer novos tipos de modelos de calçados.

As transformações ocorridas a partir da década de 90 até a atualidade, no que se refere ao mercado como também no que se refere as redes de relações interorganizacionais, são abordados na seção a seguir. A análise histórica permitiu uma melhor compreensão do referido período e de sua capacidade de mudança.

4.1. A ação econômica do cluster calçadista do Vale do Sinos – sua constituição e transformação com a internacIALIZAÇÃO

Para compreender o processo de cooperação existente no setor e que foi crucial para o surgimento e desenvolvimento do mesmo, é necessário se remeter ao próprio processo de estruturação da antiga colônia de São Leopoldo ou do município de Novo Hamburgo. Portanto, a pesquisa resgatou a peculiaridade da colonização naquela área e as relações sociais que permeavam a comunidade.

As colônias alemãs foram instaladas próximas às colônias dos portugueses sendo etnicamente homogênea, propiciando a sustentação de um modo de vida diferenciado destes últimos. Essa diferenciação ocorre no que se refere ao tamanho do lote e a estruturação da colônia, propiciando uma proximidade física e social dos alemães. A falta de assistência do Estado (Império) para a sua sobrevivência econômica, material, cultural e religiosa, criou a necessidade de que os problemas fossem resolvidos no seio da própria comunidade através da solidariedade. As ações do Estado, mesmo que não intencionais, geraram as bases para a



criação de laços fortes (imersão estrutural) e práticas de associativismo que tiveram importante papel para o setor em análise, *principalmente*, até o final da década de 60.

As diferenciações entre os portugueses e os alemães que viviam na região não se restringiam ao tamanho do lote e à sua disposição, mas também se diferenciavam na esfera política, pois os alemães não recebiam do Império o mesmo apoio que os portugueses e não tinham acesso às instâncias superiores do processo decisório. Aliada a essas diferenciações, simbolicamente, os alemães estavam vinculados a indivíduos rústicos e sem trato social. Todos esses elementos facilitaram o contraste e as oposições inerentes à construção de uma identidade coletiva (BARBOSA, 1992; SCHÄFFER, 1995). Hierarquias econômicas, políticas e simbólicas que distinguiram os portugueses e alemães fomentaram a criação e consolidação da identidade teuto-brasileira e luso-brasileira.

Assim, os luso-brasileiros passaram a ser identificados como preguiçosos e cachaceiros enquanto que os teutos se percebiam como trabalhadores, honestos, cuja coragem e comportamento eram exemplares. Essas associações acarretaram o surgimento de convenções coletivas (GOMEZ; JONES, 2000), utilizadas no cotidiano e nas trocas.

Os estabelecimentos especializados em calçados surgem somente após o acesso a fontes artificiais de energia e a construção da usina hidrelétrica de São Leopoldo em 1912. A passagem da fase artesanal para a fase de manufatura teve que superar diversas dificuldades tais como a falta de equipamentos e a dificuldade de acesso à energia. Os laços fortes entre os membros da comunidade alemã possibilitaram a formação de redes de alta densidade, constituída por grupos coesos que além de compartilharem informações possuíam estruturas normativas e culturais semelhantes (GRANOVETTER, 1973, 1992; POWELL; SMITH-DOERR, 1994). As trocas econômicas estavam imersas nos compromissos sociais que permeavam a relação dos membros da comunidade (UZZI, 1997; POLANYI, 1944). Desta forma, muitos destes problemas foram sanados através de empréstimos financeiros, de máquinas ou através da troca de conhecimentos mediados pela expectativa de reciprocidade (BAZAN, 1997) que se baseava na coesão social e nos valores étnicos.

É a confiança (GULATI; GARGIULO, 1999; UZZI, 1997) baseada no senso de pertencimento à identidade teuto-brasileira que serve de base para a criação das primeiras empresas calçadistas. Sociedades eram formadas entre o detentor de capital e o detentor de conhecimento (BAZAN, 1997), constituídas sob a certeza de que comportamentos oportunistas não ocorreriam em função das conseqüências negativas que isto teria para a reputação daquele ator. Corroborando Gulati (1995) eram os códigos de conduta da comunidade que exerciam o controle sobre a ação.

Como salienta Uzzi (1997), a confiança operava como uma heurística, ou seja, os atores estavam predispostos a assumir o melhor em relação à ação e aos motivos do outro, no caso, se a origem fosse germânica. A análise da disponibilidade do parceiro, de sua confiabilidade e de sua capacidade estava imersa no contexto social que permeava a comunidade (GULATI; GARGIULO, 1999).

Nota-se, também, a interferência das convenções nesse processo de formação das empresas, pois o fato de ser teuto-brasileiro, por si só já revestia o ator de confiabilidade, facilitando não somente a formação, mas a troca entre empresas e as relações de trabalho. Por outro lado, os luso-brasileiros se revestiam de características negativas que influenciavam as trocas e as relações trabalhistas. Assim, ressalta-se que os efeitos da imersão social nem sempre produzem conseqüências positivas, mas podem restringir a ação econômica (UZZI, 1997). Estas características não anulam a competição existente, mas a reveste de diferentes significações.



O fortalecimento e consolidação de outro ator coletivo do *cluster*, o setor de máquinas, foi impulsionado pelas restrições e, depois, proibições impostas por JK à importação de equipamentos. A criação dos Bancos de Desenvolvimento, liberando linhas de financiamento para reequipamento das indústrias, ampliou o mercado para os fabricantes nacionais de máquinas.

Ainda na década de 60, o Estado (municipal, estadual e federal) através do programa de incentivos fiscais e creditícios às exportações, promove a vinda de compradores estrangeiros, e os primeiros contatos são feitos com os fabricantes nacionais. O fato do Vale ter uma diversidade de instituições e organizações com ênfase no setor calçadista é apontado como um dos fatores cruciais para a escolha do Brasil como fornecedor dos importadores americanos. A capacidade do *cluster*, sem dúvida alguma, tem o Estado como um importante aliado. Por outro lado, como a ACI e a FENAC tinham representantes no governo federal, a aptidão que os produtores demonstraram para receber os incentivos governamentais estava vinculada a tal relação e à capacidade do grupo de agir coletivamente.

A entrada no mercado externo é um momento de mudança nas relações de poder do *cluster*. Se até então, o fabricante de calçados possuía autonomia e decidia sobre o processo de produção, modelos e marcas dos seus produtos, a forma com que ele se insere na cadeia mundial de calçados altera profundamente suas competências tendo o agente exportador assumido grande parte delas.

O mecanismo estrutural possibilita a compreensão das mudanças nas relações entre os atores. Como Nohria (1992) destaca, é importante a compreensão de quais laços importam, em que circunstâncias e de que maneira bem como a formação de diferentes padrões de redes e como elas mudaram ao longo do tempo.

No caso em estudo, o mecanismo estrutural mostrou-se importante para a análise e compreensão das mudanças ocorridas após o processo de internacionalização. Diversos aspectos são importantes em torno do agente: sua origem, seus principais vínculos, o papel que exerce na cadeia mundial de calçados e de que forma se pode caracterizar a rede. Percebe-se também a importância da maneira como foi formada a rede (POWELL; SMITH-DOERR, 1994), pois esta tem significativa consequência nas ações dos atores.

Diferentemente de até então, o agente é um ator que possui um papel estratégico, mas que não está imerso no mesmo contexto social e cultural que os demais atores brasileiros. Não é fato novo que a sociedade americana é caracterizada por um alto índice de individualismo que perpassa não somente as relações sociais daquela sociedade, mas também e, principalmente, as relações econômicas. Dessa forma, considerando o peso que as exportações passam a ter nas trocas econômicas do Vale, estas passam a ocorrer num contexto socialmente e culturalmente diferente daquele da comunidade, caracterizando um processo de desimersão e reimersão. É importante salientar que não se pressupõe que num processo de desimersão, ocorra uma substituição *total* de um modo de ver sobre outro, mas que a assimilação de diferentes lógicas e formas de viver são reinventadas e reincorporadas nos padrões daquela comunidade.

Assim, a certeza de que comportamentos oportunistas não ocorreriam em função dos códigos de conduta da comunidade perdem força na inserção do *cluster* no mercado externo. Corroborando os resultados das pesquisas de Gulati (1995), percebe-se que a confiança está associada às possíveis consequências negativas de um comportamento oportunístico, isto é, que as consequências sobre a reputação de parceiros inseridos no mesmo contexto social é mais temida.



Por outro lado, os agentes passam a deter o controle sobre a decisão de quem vai fornecer, quais modelos, quais materiais, quantidade etc. Fontes de informação sobre competência e confiabilidade do parceiro passam a se pautar não mais pela identidade étnica, mas pelos interesses econômicos de atores situados em um contexto diverso. Além disso, por ocuparem uma posição particular na cadeia (GULATI; GARGIULO, 1999), eles vão ser os primeiros a identificarem oportunidades, bem como necessidades de grupos diversos. O agente age preenchendo o *gap* no fluxo de informação existente entre o importador americano e o produtor brasileiro. Portanto, a posição que o agente ocupa e que os atores brasileiros passam a ocupar na cadeia mundial de calçados determina as conseqüências e as oportunidades para a ação econômica.

Baseando-se em Burt (1992), pode-se afirmar que, anteriormente à entrada no mercado externo, os atores do Vale possuíam contatos redundantes, ou seja, eram dirigidas às mesmas pessoas que possibilitavam acesso às mesmas informações e aos mesmos benefícios. Assim, as redes em que os atores estavam ligados eram densas e coincidentes, caracterizando-se por uma redundância por coesão. No entanto, como afirma o autor, contatos não redundantes ampliam os benefícios da rede, pois estes garantem exposição às diferentes fontes de informação.

O que ocorreu é que os agentes passam a ser os coordenadores da rede, ou seja, os atores centrais que ligam um *cluster* de contatos redundantes (o Vale) a contatos não-redundantes (compradores estrangeiros, principalmente, o americano) e, portanto, embora os benefícios da rede tenham sido ampliados, é o agente que se beneficia, ou melhor, que controla os benefícios, pois estes, de acordo com o conceito de efetividade de Burt (1992), proveram para si e para os compradores americanos, acesso a *clusters* de contatos, aumentando o número de contatos incluídos, mas também mantiveram a diversidade.

Além dessas mudanças estruturais, acrescentam-se os tipos de laços preponderantes. Se antes da internacionalização, laços fortes ligavam os atores, após a entrada no mercado externo, laços típicos de mercado ligam os atores do Vale aos seus compradores. Como se constatou, os atores do Vale não estavam acostumados à lógica negocial americana, tendo como conseqüência diversos negócios prejudiciais aos mesmos, pois, até o final da década de 60, a confiança era usada como um mecanismo de governança e as trocas não se pautavam pela necessidade de se ter procedimentos formais tais como contratos (UZZI, 1996; 1997).

Portanto, os agentes passam a se beneficiar da posição que ocupam na rede e canalizam efeitos positivos para si pelo fato de ter acesso às oportunidades e às soluções que são conhecidas por ele, mas que não são identificadas, ainda que importantes, pelos atores do Vale. Ainda, ao manter desconectados os compradores americanos e os fornecedores brasileiros, perpetuam sua posição e importância na rede, concentrando o fluxo de informações e de conhecimento. Por outro lado, pode-se inferir que a capacidade de transformação das práticas correntes deve-se ao fato de este ser um ator central, ou seja, tanto a sua posição na rede como a própria arquitetura da rede são fundamentais para a manutenção e reafirmação de seu poder.

Com a entrada do agente e dos demais atores, altera-se a dinâmica competitiva do setor. Em função das relações pouco estáveis entre organizações e agentes, a rivalidade e competição entre as organizações foram acirradas. O agente passa a ter papel fundamental na difusão da inovação e na troca de conhecimento que antes ocorria entre o próprio empresariado.

Por outro lado, com o crescimento do setor, a identidade corporativa se fortalece e uma maior profissionalização também passa a orientar as ações organizacionais, fortalecendo relações impessoais, baseadas na racionalidade instrumental. Acrescente-se, ainda, que os *jovens empresários* também buscavam se legitimar profissionalmente, adotando práticas consideradas



concernentes com a lógica de mercado e em consonância com o que movia os agentes e os compradores estrangeiros.

Assim, os valores étnicos tiveram seu papel minimizado, pois valores de mercado deveriam ser símbolos visíveis para garantir a legitimidade e sobrevivência da organização, por sua vez, os *jovens* empresários e os empresários *de fora* estavam interessados em ser reconhecidos pela comunidade de negócios global que não se inseria na história social e comunitária dos antigos empresários, nem compartilhava da mesma. Como Dutton e Duckerich (1991) salientam, a reputação de uma organização está vinculada à crença dos *outsiders* sobre o que distingue uma organização. Portanto, os atores privados buscavam agir consistentemente com o que imaginavam ser considerado como central e duradouro.

Em 1970, ocorreu não somente o crescimento do tamanho das empresas, como também a alta concentração do volume de produção nas maiores organizações. No mercado nacional, as grandes produtoras de calçados passaram a concentrar muito poder e se articular junto ao Estado para que seus interesses fossem atendidos. A posição que elas ocupavam internamente influenciava a facilidade para acessar informação confiável e detalhada, bem como as possibilitava ter maior visibilidade e atratividade (imersão estrutural). Assim, estas organizações possuíam internamente capacidade para pressionar o Estado, fornecedores etc. e, pela posição e capacidade de ação, incorporavam em torno de si as aspirações dos demais empresários do Vale, sendo, então, tidas como modelos a serem copiados. A indústria produtora de calçados utilizava mecanismos coercitivos para se manter numa posição central e, através do Estado, fazia com que mecanismos regulatórios fossem criados, como no caso do conflito com o setor de curtume sobre a exportação do *wet blue*.

Uma outra diferenciação nasce da consolidação da identificação que ocorre, principalmente, entre os exportadores. Mesmo considerando que, durante a década de 70, permanecem as relações cooperativas baseadas nas relações étnicas e nas relações corporativo-setorial, a crescente diferenciação interna, que se estabelece associada ao papel que o agente passa a desempenhar, torna dispensável a cooperação, principalmente, entre as empresas que estão voltadas para o mercado externo. Assim, inverteu-se o padrão de relações interempresariais que, de competitivo-cooperativo passou a ser especialmente competitivo-conflitivo na década de 80 (BAZAN, 1997).

A década de 80 marca um momento de transformação não somente no padrão de relação entre o empresariado e entre este e o operariado, mas também uma mudança na relação entre ator público e privado. A extinção dos incentivos fiscais e creditícios, a alteração da estrutura institucional do Estado e a promulgação da Constituição de 88 foram elementos-chave neste processo.

Tendo como aliada a política econômica do governo que, até então favorecia tremendamente os exportadores, estes sofrem com a nova política de valorização da moeda nacional. Como resultado, tem-se um grande número de falências. Junto a essas mudanças macroeconômicas e políticas, acrescentam-se mudanças no tamanho dos pedidos, no tempo de entrega e na exigência de qualidade. Apesar de terem a capacidade de absorver recursos públicos, muitas organizações não investiram em inovações e melhorias organizacionais, não estando preparadas para tal mudança.

Estas transformações exigiram maior flexibilidade do processo produtivo e aumentou a viabilidade das micro e pequenas empresas. A relação entre as organizações, que havia se transformado e minimizado o papel da cooperação, se reacende, entretanto, não mais pela via da solidariedade social pautada nas relações étnicas, mas pela necessidade de sobrevivência.



Em 1991, já se notava sinais da retomada de consciência da necessidade de articulação e cooperação dos diferentes atores do Vale, no entanto, a dificuldade de concretização era clara. Tentativas coordenadas por diferentes atores ocorreram desde então, sendo a mais significativa delas a criação e implementação do Programa Calçado do Brasil em 1994. Embora o discurso fosse totalmente diferente daquele até então, e a capacidade de diagnosticar e criar alternativas de ação estivessem plenamente satisfatórias, nada se materializou. Schmitz (1998) inclusive considera o ano de 1995 como o ano da não-ação coletiva.

A não-ação coletiva e a não-ação do Estado, chamado para mediar os conflitos, é melhor entendida no âmbito da imersão estrutural e do poder diferencial entre as empresas que formavam o Vale e a inserção delas na cadeia mundial. Neste sentido, identificou-se que determinadas empresas do Vale agiram no sentido de obstruir as ações coletivas bem como influenciaram a não-ação do Estado. A sua capacidade de obstrução está atrelada a sua posição na rede, que liga os atores domésticos, ou seja, a utilização de mecanismos de governança mais característicos de uma hierarquia no que se refere a sua relação com os atores internos. Entretanto, no que se refere ao mercado mundial, apresentam uma dependência em relação aos compradores americanos, os quais não tinham interesse na ação coletiva dos atores do Vale e acabaram por agir no sentido de manter o *statu quo*.

Portanto, os dados corroboram que a posição na rede, a arquitetura da rede e o conteúdo que flui através dos laços influenciam o comportamento competitivo das organizações e colaboram com uma lacuna apontada na literatura como não estudada explicitamente pelos pesquisadores (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Chama atenção ainda a maneira como os recursos externos influenciam o comportamento competitivo, tanto positiva como negativamente, que, no caso específico do Vale, se relaciona a não realização de atividades de maior valor agregado, passando a ser competência exclusiva dos compradores americanos ou dos agentes.

É importante salientar que o relacionamento entre os compradores globais e os produtores locais não ocorre da mesma forma. No caso de algumas grandes e poderosas empresas produtoras, o mecanismo se assemelha a governança baseada na rede, ou seja, as empresas cooperam em um relacionamento com troca intensiva de informação e, frequentemente, dividem competências essenciais entre eles, sendo caracterizada pela dependência recíproca (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002).

Blumberg (2001) salienta que, para evitar oportunismo, é necessário que se tenha uma rede de saída, ou seja, que a organização ou o setor tenha condições de continuar a realizar determinado projeto, independentemente, ou com parceiros alternativos. No caso da inserção do *cluster* no mercado internacional, redes de saída não foram construídas, principalmente, pelo setor produtor de calçados, possibilitando que os compradores americanos e os agentes que são os intermediadores das relações ajam oportunisticamente. Assim, é necessária a construção de uma rede de saída calcada na diminuição da concentração de vendas em um único mercado e em poucos clientes. O relacionamento direto entre comprador e fornecedor também evita o surgimento de *gaps* entre contatos não-redundantes, os quais são benéficos na medida em que os atores do Vale sejam os ocupantes desses *gaps*.

Entretanto, se até meados da década de 90, o setor produtor de calçados conseguia exercer sua influência nos demais atores privados e pressionar o Estado em direção aos seus interesses, essa situação vem se alterando e a mudança em direção a uma nova lógica de atuação já é percebida. Um exemplo recente desta perda de capacidade de pressionar o Estado, pôde ser constatado na liberação recente da taxa sobre o *wet blue*.



Com relação à perda de influência na cadeia interna, constatou-se que várias entidades pensam que a ABICALÇADOS (entidade a qual os grandes exportadores estão associados) deve se reformular, e consideram a ASSINTECAL (entidade coletiva do setor de componentes) como exemplo de uma nova linha de atuação. Neste sentido, apresenta não somente uma alteração na estrutura de poder interna, mas também uma perda de influência dos compradores americanos sobre as organizações do setor. A minimização do poder de influência vem ocorrendo fruto tanto da ação do Estado como também dos atores privados que vêm buscando alternativas como, por exemplo, a diversificação de clientes, de canais de comercialização, dentre outros.

O Estado exerceu papel fundamental nesta reestruturação que o setor vem passando ao legitimar e incentivar ações voltadas para esta independência e, ao contrário de se abster, como no caso do Programa Calçado do Brasil, vem atuando intensamente, proporcionando diferentes canais para a articulação setorial bem como para uma relação mais cooperativa.

A pesquisa corrobora o fato de que competidores, antes de serem atores atomizados, estão imersos em uma rede de relações sociais que abarcam diferentes níveis e que influenciam a sua capacidade competitiva e a sua habilidade de agir e responder à ação de outros (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

5. Considerações finais

Aspectos explicativos no que se refere à posição e à arquitetura da rede são relevantes para compreender a posição do Brasil no mercado internacional de calçados. Quando se analisa a forma de inserção do Brasil na cadeia mundial e, principalmente, no mercado americano, nota-se a utilização de diferentes mecanismos na arquitetura da rede. Estes mecanismos explicam, por exemplo, a dificuldade de *upgrade* funcional do setor calçadista do Vale e responde, empiricamente, à questão de Burt (1992) de como certos arranjos estruturais produzem benefícios e oportunidades, ou acrescenta-se, ainda, como produzem limites.

No que se refere à arquitetura da rede, nota-se que o agente vai ocupar um *gap* entre contatos não redundantes, no caso, entre os produtores brasileiros e os compradores americanos. A estrutura da rede cria vantagens competitivas que, no caso da inserção do *cluster* do Vale está, principalmente, voltada para o comprador americano e para o agente ou empresa de exportação.

O agente detém um capital social muito mais elevado do que os produtores, pois estes, apesar de terem investido na sua capacidade produtiva, no que se refere à forma de inserção no mercado mundial, não possuem a oportunidade de transformá-las em mais lucrativas por estarem desconectados dos compradores americanos.

Considerando a forma como a rede está estruturada, com o agente sendo o elo de ligação entre contatos não redundantes (compradores americanos e produtores brasileiros), ele passa a ser o coordenador e a ocupar uma posição central. Assim, tem condições de descobrir oportunidades criadas pela necessidade de um grupo que pode ser satisfeita pelo outro, usufruindo as vantagens e os benefícios, preenchendo o *gap* no fluxo de informações. Conseqüentemente, é capaz de perceber soluções em uma área que é potencialmente valiosa para outros, salientando como a posição e a estrutura afetam tanto a ação como as oportunidades e conseqüências.

No caso analisado, os agentes, inicialmente, eram representantes dos compradores americanos e, portanto, estavam comprometidos com as necessidades destes. Mesmo quando os brasileiros



assumem esta posição permanecem vinculados aos compradores americanos. Como a vantagem competitiva do Brasil está pautada na estratégia de preço e o comprador americano busca menor custo, os agentes estão comprometidos a encontrar produtores que ofereçam o menor preço, seja no Brasil ou na China. Os americanos, desta forma, possuem autonomia estrutural. Pela posição que ocupam na cadeia mundial, possuem acesso à informação, visibilidade e atratividade.

A posição na rede contribui para a aquisição de novas capacidades competitivas e para a habilidade de concretizar ações e responder a ações dos outros (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Como os agentes possuem autonomia estrutural em relação aos produtores brasileiros, eles exercem o controle, pois se aproveitam do fato de os produtores não possuírem contatos diretos com os americanos. Por sua vez, os americanos estruturaram sua rede de fornecedores de modo que se beneficiassem e controlassem o comportamento competitivo dos produtores brasileiros por controlarem o fluxo de recursos. Por serem atores centrais, têm acesso à tecnologia, ao dinheiro, a habilidades gerenciais, à informação e, dessa forma, possuem elevado *status* e poder, beneficiando-se dessa assimetria e, influenciando tanto positiva como negativamente no comportamento competitivo (GULATI; GARGIULO, 1999).

Assim, destacou-se neste trabalho, como os produtores ligados à cadeia americana de calçados têm seu fluxo de conhecimento limitado, e como os americanos determinam as capacidades dos produtores, perpetuam seu controle sobre o processo produtivo e sobre quais competências estes produtores devem possuir.

Mostrou-se, ainda, que bloqueiam as tentativas de *upgrade* que não coadunam com as suas competências-chave e como os produtores brasileiros abandonaram atividades mais sofisticadas (marca e *design*) para se concentrarem no que os atores centrais queriam.

O fato de os produtores brasileiros possuírem grande dependência dos compradores americanos, aliado a concentração em poucos clientes, amplia o poder de barganha dos americanos e, ao mesmo tempo, limita as nossas capacidades competitivas. Limitação que aumenta ao se levar em consideração a diferença de conhecimento entre os compradores americanos e os produtores brasileiros. Adiciona-se a isso a concentração dos canais de vendas nos agentes ou firmas de exportação, que impedem o contato direto entre os produtores e compradores, mantendo os benefícios dos agentes como preenchedores de *gaps*.

Como destaca Gulati e Higgins (2003) laços com firmas proeminentes aumentam o desempenho de organizações, mas nem sempre estar ligado a proeminentes atores traz benefícios. Para avaliar a capacidade de gerar benefícios, antes se deve examinar sob que condições estas organizações estão ligadas uma as outras. Assim, percebeu-se que organizações voltadas para outros mercados, como o doméstico e o europeu, permanecem desenvolvendo atividades melhor remuneradas enquanto organizações que estavam/estão ligadas à cadeia americana possuem maior dificuldade em fazer o *upgrade* funcional. Laços não são uniformes em seus efeitos sobre as conseqüências para uma organização mas, principalmente, variam de acordo com diferentes tipos de rede.

A forma de inserção na cadeia americana acarreta pressões para que o *cluster* coureiro-calçadista do Vale permaneça exercendo as atividades estipuladas pelo grande governador da cadeia mundial, os americanos.

Por outro lado, outros atores da cadeia que possuem uma maior autonomia, vêm desenvolvendo ações que os possibilitam reestruturar a inserção na cadeia mundial, ocupando um novo posicionamento. Assim, o setor de componentes vem evitando a criação de *gaps*



entre contatos não-redundantes, contatando diretamente seus compradores e utilizando o agente a serviço do *cluster*, ou seja, o comprometimento deste é com os brasileiros.

Da mesma forma, o alcance de *upgrades* de produto e de processo, ao invés de ser uma ação externa e coercitivamente aplicada, vem ocorrendo a partir da iniciativa dos atores privados com o auxílio das entidades e do ator público.

Se o Brasil já possui reconhecimento internacional pela qualidade e produtividade do setor coureiro-calçadista, o mesmo está bastante defasado no que se refere a *design*. Assim, a competitividade do setor, em longo prazo, é dependente de ações que fortaleçam tal aspecto. A característica migratória do setor produtor é fato e, portanto, uma vantagem competitiva pautada nessas condições é passageira e extremamente vulnerável. Assim, a compreensão do setor inserido no setor de moda é vital para a superação da noção somente produtiva. Por isso, devem ser criados espaços para a articulação entre todos os elos que compõem o setor da moda. Ações que devem ser articuladas tanto pelos atores privados como pelo ator público.

Como a moda brasileira já possui reconhecimento internacional, sugere-se fomentar participação em feiras internacionais e nacionais que apresentem o calçado inserido neste conceito. Dessa maneira, as ações da ASSINTECAL, visando à criação de *design* dos componentes a partir de referências brasileiras é essencial, pois se deve criar o conceito do *design* brasileiro de calçado.

As entidades coletivas do setor são extremamente importantes no processo de conscientização e articulação dos atores privados. A criação de um projeto de *design* articulado entre os estilistas e os diferentes elos da cadeia canalizaria recursos tecnológicos e organizacionais voltados para este objetivo mais amplo.



Referências Bibliográficas

- ABICALÇADOS. *Resenha estatística*. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, 2005.
- AHUJA, G. The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, v.21, p.317-343, 2000.
- BARBER, B. All economies are “embedded”: the career of a concept, and beyond. *Social research*, summer, 1995.
- BARBOSA, L. *O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BAZAN, L. Etnia, cooperação e conflito: mediações da identidade nas relações industriais (um estudo de caso no setor calçadista do Vale dos Sinos). *Dissertação de Mestrado*. UFRGS. IFCH. Programa de Pós-Graduação em Sociologia. 1997.
- BLUMBERG, B. F. Cooperation contracts between embedded firms. *Organization Studies*. Berlin, New York, v.22, n.5, p.825-852, 2001.
- BURT, R. S. The Social Structure of Competition. In: NOHRIA, N., ECCLES, R.G (eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.
- _____. Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, v.110, n. 2, p. 349-99, sept 2004.
- CHEN, C.; CHANG, L. Dynamics of Business Network embeddedness. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge, v.5, n.1/2, p. 237-241, 2004.
- COSTA, A. B. da. *Competitividade da indústria de calçados: nota técnica setorial do Estudo da Competitividade da indústria brasileira*. Campinas: IEI-UFRJ/IE-UNICAMP/FDC/FUNCEX, 2002.
- _____; FLIGENSPAN, F. B. *Avaliação do movimento de realocação industrial de empresas de calçados do Vale do Sinos*. Porto Alegre: SEBRAE-RS/NETIT-UFRGS, mimeo., 1997.
- DACIN, M. Tina; VENTRESCA, M. J., BEAL, B. The embeddedness of organizations: dialogue & directions. *Journal of Management*, v.25, n.3, p. 317-356, may-june, 1999.
- DUTTON, J; DUCKERICH, E. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, v.34, p. 517-554, 1991
- GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, v.26, n.3, 431-445, 2001.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v.6, p. 1360-1380, 1973.
- _____. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v.91, n.3, nov. 1985.
- _____. Problems of Explanation in Economic Sociology. In: Nohria, N., Eccles, R.G (eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.
- GOMEZ, P.; JONES, B. C. Conventions: an interpretation of deep structure in organizations. *Organization Science*, v.11, n.6, p. 696-708, nov-dec 2000.
- GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38:85-112, 1995.



- _____ ; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, v.104, n.5, march, p. 1439-1493, 1999.
- _____ ; HIGGINS, M. C. Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success. *Strategic Management Journal*, v.24, p. 127-144, 2003.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional studies*, v. 36, n.9, p. 1017-1027, 2002.
- NOHRIA, N. Introduction: is a Network Perspective a useful way for studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G (eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.
- _____ ; ECCLES, R.G. *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.
- POLANYI, K. *The Great transformation: the political and economic origins of our time*. New York, Toronto: Farrar & Rinehart, INC, 1944.
- _____. Our obsolete market mentality: civilization must find a new thought pattern. *American Jewish Committee*, 3 (2): 109-117, february, 1947.
- POWELL, W.W.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N.J.; SWEDBERG, R. (eds.) *The handbook of economic sociology*: 183-205. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.
- SCHÄFFER, N. *Vida cotidiana e identidade étnica teuto-brasileira (1947-1961)*. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em História. São Leopoldo, UNISINOS, 1995;
- SCHMITZ, H. Responding to global competitive pressure: local co-operation and upgrading in the Sinos Valley, Brazil. *Institute of Development Studies*, IDS, Working Paper 82, University of Sussex, Brighton, 1998
- SILVERMAN, D. *Interpreting qualitative data, methods for analysis talk, text and interaction*. London, Sage, 1995.
- UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. *American Sociological Review*, v.61, p.674-698, 1996.
- _____. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, v.42, p.35-67, 1997.
- ZUKIN, S., DIMAGGIO, P. *Structures of capital: the social organization of the economy*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1990.