

# Inserção social e recursos: um estudo de caso comparativo da criação e do desenvolvimento de novos negócios

## Social insertion and resources: a comparative case study of the creation and development of a new business

Geraldo Magela Rodrigues de Vasconcelos

### RESUMO

Neste trabalho analisa-se a relevância dos relacionamentos pessoais dos fundadores de empresas para a aquisição de recursos necessários à criação e ao desenvolvimento de negócios. Para tanto, realizou-se um estudo comparativo de casos da evolução de duas empresas de tecnologia a partir de três períodos históricos, os quais foram denominados pré-incubação, incubação e graduação. Os resultados do trabalho sugerem que a abordagem da inserção social é importante para entender a trajetória das duas empresas. Isso significa que a inserção dos proprietários das empresas em determinado contexto social influenciou a criação e o desenvolvimento delas, no que diz respeito à aquisição de recursos. Estar inserido socialmente abriu possibilidades para os fundadores obterem recursos que dificilmente seriam obtidos por meio de relacionamentos do tipo compra e venda. Neste trabalho, os recursos adquiridos pelos fundadores foram classificados em recursos físicos, financeiros, sociais e organizacionais. Por meio dos relacionamentos diádicos, os proprietários acessaram diferentes recursos em fases distintas da evolução das empresas. O setor ao qual as empresas pertencem, o tipo de produto e a forma como é comercializado parecem explicar as diferenças de padrão de aquisição de recursos.

Palavras-chave: Inserção social; Inserção relacional; Aquisição de recursos; Relacionamento diádico; Novos negócios.

**N**ovos negócios são iniciados quando indivíduos percebem oportunidades e se mobilizam para obter os recursos necessários para implementá-las (JARILLO, 1989; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Para acessar esses recursos, físicos ou não, os indivíduos entram em contato com outros, ou seja, procuram ajuda com amigos, familiares, colegas de trabalho e outras pessoas fora de seu cír-

---

• Artigo recebido em 15/10/2005 e aprovado para publicação em 15/12/2005.

culo de convivência social (BIRLEY, 1986; ALDRICH; ZIMMER, 1986). Esses contatos têm como objetivo não só obter os recursos econômicos para iniciar o negócio, como também buscar apoio para a idéia do negócio, conselhos e informações e suporte social e emocional para a constituição da empresa (JOHANNISSON, 1998; BARNIR; SMITH, 2002).

Essa interação na busca de recursos sugere que indivíduos que criam e desenvolvem novos negócios estão inseridos em determinado contexto social (BYGRAVE, 1997). A própria decisão de iniciar um negócio parece ser resultado desse contexto, de um processo de socialização do indivíduo que antecede essa criação (STARR; FONDAS, 1992). A análise da criação e do desenvolvimento de novos negócios considera, em tal perspectiva, tanto a história e o passado do indivíduo quanto os relacionamentos existentes com outras pessoas (LARSON, 1991, 1992; STARR; FONDAS, 1992).

Tendo isso em consideração, a seguir abordam-se a inserção social<sup>1</sup> e os recursos adquiridos por indivíduos que criam e desenvolvem novos negócios.

## INSERÇÃO SOCIAL E RECURSOS

Para Dacin, Ventresca e Beal (1999), os trabalhos de Granovetter (1985, 1992) têm sido fundamentais e precursores para a pesquisa em inserção social. O argumento da inserção social enfatiza o papel concreto das relações pessoais e estruturas (ou redes) de tais relações em gerar confiança no contexto e nas relações econômicas (GRANOVETTER, 1985, 1992). Para o autor, a ação econômica é afetada tanto pelas relações com outra pessoa (díade) como pela rede de relações em que determinado indivíduo está inserido. O primeiro tipo de relação é chamado de inserção relacional, e o segundo, de inserção estrutural. A idéia de inserção 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 inserção social poderá influenciar o desempenho de novas empresas, gerando oportunidades (informações, recursos, contatos etc.) e barreiras (organização da atividade econômica e institucionalização de comportamentos). Em outras palavras, novas organizações são construções sociais (GRANOVETTER, 1985, 1992) e parecem ser resultado das ações dos indivíduos inseridos em relacionamentos pessoais,<sup>2</sup> em nível de díades e de redes.

---

<sup>1</sup> No original, *social embeddedness*. Neste trabalho, *embeddedness* foi traduzido como inserção, apesar de saber-se que esse termo não reflete completamente a idéia de que a ação econômica é indissociável do contexto social (GRANOVETTER, 1985, 1992).

<sup>2</sup> Neste trabalho consideraram-se "redes e relacionamentos sociais" e "redes e relacionamentos pessoais" como a rede de relacionamentos de um indivíduo.

Os principais estudos têm trabalhado a inserção social analisando os laços e as ligações entre atores sociais, firmas ou indivíduos (JOHANNISSON, 1998), e compreende ampla variedade de arranjos de redes sociais (DACIN; VENTRESCA; BEAL, 1999). Sugere-se que essa abordagem de laços entre atores provê um arranjo teórico que permite realizar estudos empíricos que investiguem a influência dos laços nas relações de troca, como se formam e como afetam as estruturas internas e externas das firmas e outros atores organizacionais. Além disso, o estudo das redes sociais parece ter papel central em consolidar a abordagem da inserção social (DACIN; VENTRESCA; DEAL, 1999).

Anderson e Jack (2002) afirmam que a abordagem de redes sociais tem sido utilizada não só para demonstrar que a rede do indivíduo permite acessar recursos que não são tidos internamente (OSTGAARD; BIRLEY, 1994), como também para ilustrar tanto a influência da inserção social na ação econômica quanto a dinâmica das trocas econômicas. E isso de duas formas diferentes. Primeiro, as redes provêm mecanismos para interpretação do ambiente, de maneira mais ampla, e para identificação e desenvolvimento das oportunidades. Segundo, as redes são percebidas como importantes porque abrem oportunidades empreendedoras, provendo acesso a informações úteis, confiáveis e exclusivas (JACK; ANDERSON, 2002).

Os conceitos associados à inserção social, que buscam operacionalizá-la, referem-se tanto à díade (inserção relacional) quanto à rede de relacionamentos dos indivíduos (inserção estrutural). Conforme apresentado anteriormente, díade refere-se ao relacionamento entre duas pessoas, podendo ser também entre pessoas de duas organizações ou entre duas organizações (GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1996; JOHANNISSON, 1998). Diz-se que um indivíduo tem laço com outro indivíduo ao se relacionar com ele. Para a análise de pequenas empresas, objeto de pesquisa deste trabalho, por meio de redes ou díades, Johannisson (1998, 2000) e Hite (2003) propõem que se devem estudar os relacionamentos pessoais dos proprietários, já que, em pequenas empresas, o proprietário é o detentor do conhecimento. E que, apesar de as pesquisas de redes privilegiarem organizações e/ou seus representantes, em pequenas empresas dever-se-ia tratar dessas redes como interações pessoais dos proprietários.

Em outras palavras, no processo de criação de negócios, os indivíduos mobilizam sua rede de relações pessoais para obter recursos (físicos, informação, suporte emocional, capital, contatos de negócios etc.) e transformar visões e planos de negócio em realidade (BIRLEY, 1986; ALDRICH; ZIMMER, 1986; ARAÚJO; BOWEY; EASTON, 1998; JOHANNISSON, 1998, 2000). Essa mobilização de relacionamentos pessoais denota o processo de construção social das atividades econômicas (GRANOVETTER, 1985, 1992) e a dependência que os indivíduos têm de sua rede

para obter recursos (ALDRICH; ZIMMER, 1986; ALDRICH; ROSEN; WOODWARD, 1987; HANSEN, 1995; BRÜDERL; PREISENDÖRE, 1998; JOHANNISSON, 2000), que, por variadas razões, não estão disponíveis internamente na empresa (OSTGAARD; BIRLEY, 1994), e que, de outra forma, não seriam facilmente acessados por meio de transações de mercado (PORTES; SENSEBRENNER, 1993).

A questão dos recursos que as empresas utilizam, sejam eles físicos, financeiros, sejam eles humanos, tem sido importante nos relacionamentos de negócios, porque se acredita que nenhuma empresa dispõe de todos os recursos de que necessita. Assim, é imprescindível adquiri-los externamente. Acesso e controle sobre os recursos têm sido sugeridos como uma vantagem para a empresa (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995). Acessar, adquirir, combinar e desenvolver os recursos de que os indivíduos não dispõem têm sido reconhecidos também como importante atividade para se iniciar um novo negócio (BRUSH; GREENE; HART, 2001; NOHRIA, 1992), recursos esses que podem incluir a identificação de uma oportunidade, o desenvolvimento de uma idéia inovadora, a busca de capital, a contratação de funcionários e gerentes, e a identificação de fornecedores de produtos e serviços (NOHRIA, 1992). Essa atividade de busca de recursos é dinâmica, uma vez que há mudanças na combinação dos recursos técnicos, de capital, de gestão e serviços de suporte que são requeridos em diferentes estágios do desenvolvimento do negócio (NOHRIA, 1992).

Neste trabalho o esquema conceitual da análise dos recursos que são adquiridos é baseado em Brush, Greene e Hart (2001) e é apresentado na Figura 1.

Classificação	Recursos
Físicos	Matérias-primas e insumos, máquinas e equipamentos, veículos, imóveis e localização física
Tecnológicos	Patentes, licenças e tecnologias aplicadas ao processo de produção
Financeiros	Capital próprio e de terceiros (crédito em bancos e fornecedores)
Sociais	Legitimação, reputação, relacionamento com clientes/fornecedores, relacionamentos informais e formais com outras instituições, reciprocidade, confiança e apoio, e suporte emocional e moral
Humanos	Pessoal – educação formal e informal, experiência profissional, conhecimentos/habilidades
Organizacionais	Conhecimento que os indivíduos da organização têm do negócio e das atividades e suas experiências (em conjunto); sistemas formais e informais de informação, controle e gestão; estrutura organizacional e cultura organizacional

Figura 1. Classificação de recursos.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tendo caracterizado inserção social e recursos, apresenta-se a seguir o quadro de análise utilizado neste trabalho, que diz respeito à inserção relacional, à iden-

tificação das díades que foram/são relevantes para o negócio. Não abrange a identificação de toda a rede de relacionamentos do indivíduo, que seria o caso da análise utilizando-se o argumento da inserção estrutural. Assim, ao identificar as díades relevantes para o negócio, procurou-se analisar os efeitos dessas díades sobre a criação e o desenvolvimento do negócio. Abrange não só a identificação das díades relevantes para a criação e o desenvolvimento do negócio, como também a identificação e a classificação dos recursos que foram obtidos a partir do relacionamento com essas díades. A Figura 2 ilustra o quadro de análise utilizado. Observa-se, nessa figura, que tanto os relacionamentos podem acessar recursos, como também o acesso e a aquisição de recursos podem desenvolver novos relacionamentos.

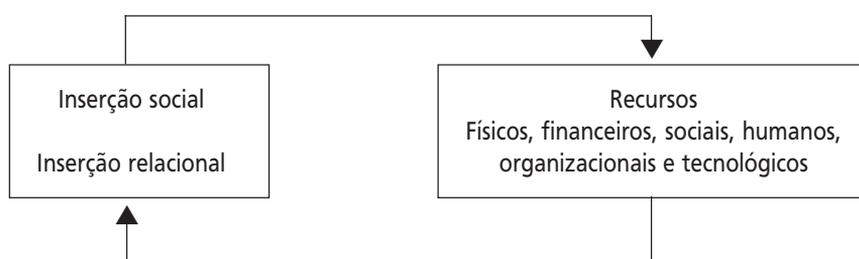


Figura 2: Quadro de análise.  
Fonte: Elaborada pelo autor.

## METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho é o estudo de caso comparativo, ou estudos de caso múltiplos (YIN, 2001). O objetivo não é o de prover generalizações estatísticas a respeito das conclusões, até por serem os estudos qualitativos, em sua maioria, inapropriados para tal fim (MILES; HUBERMAN, 1994; NUMAGAMI, 1998). O estudo de caso comparativo permite 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 em outros contextos, além dos casos específicos analisados (MILES; HUBERMAN, 1994). Facilita, ainda, que se busquem similaridades e diferenças entre os casos estudados (MILES; HUBERMAN, 1994; EISENHARDT, 1995), baseando-se em análises intercasos realizadas de diferentes maneiras, aprofundando o entendimento do objeto de estudo, reforçando a teoria (MILES; HUBERMAN, 1994) e provendo descrições (EISENHARDT, 1995). O estudo de caso é também sugerido como apropriado para a análise de empresas nascentes (HITE, 2003).

Como o estudo é do tipo longitudinal, abrangendo empresas desde sua fundação, parece-nos apropriada a sugestão da autora para a análise proposta.

O estudo de caso permite, ainda, que se analisem os relacionamentos diádicos em diferentes estágios do desenvolvimento dos negócios, buscando entender sua influência na aquisição de recursos e sua evolução em todos os períodos considerados. Dessa forma, é possível entender melhor as relações que as pessoas estabelecem em diferentes estágios do desenvolvimento do negócio (LECHNER; DOWLING, 2003). Dacin, Ventresca e Beal (1999) também propõem o uso de estudos de casos comparativos para o desenvolvimento de pesquisas em inserção social e afirmam que tal metodologia no estudo de inserção social tem apresentado considerável evolução nos últimos anos.

Bonoma (1985) e Eisenhardt (1995) sugerem que estudos de caso provêm o método adequado para realizar descrições e classificações. Neste trabalho, o estudo de caso comparativo pretende identificar e descrever os recursos que as empresas adquirem, bem como as díades que proveram ou facilitaram o acesso a esses recursos. Além da descrição, procura-se classificar os recursos que são obtidos pelas empresas.

Com relação ao processo de coleta de dados em pesquisas qualitativas, Miles e Huberman (1994) afirmam que sua realização envolve algumas decisões conceituais referentes ao quadro de análise, à questão de pesquisa, à definição dos casos e, conseqüentemente, da amostra e dos instrumentos de coleta de dados. O principal passo para essa coleta foi a seleção de empresas, oriundas de incubadoras de empresas de base tecnológica (graduadas). Essa escolha se deveu ao fato de que seria possível delimitar três fases (pré-incubação, incubação e graduação), permitindo a análise comparativa. Para a seleção das incubadoras de empresas, optou-se por pesquisar aquelas localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, o que facilitaria o acesso às incubadoras, às próprias empresas, e o trabalho de coleta de dados. Os gerentes das incubadoras que foram procurados indicaram duas empresas graduadas que poderiam contribuir para a pesquisa.

Concomitantemente à seleção das empresas, foi elaborado o roteiro de entrevistas. Das muitas fontes de evidências disponíveis para o entendimento de determinado fenômeno – entrevistas, análise de documentação, registro em arquivos, observação direta e observação participante – (EISENHARDT, 1995; YIN, 2001), optou-se pelas entrevistas. Estas são uma das mais importantes e essenciais fontes de informação para a elaboração de estudos de caso. As pessoas entrevistadas fornecem ao entrevistador informações relevantes a respeito do objeto de estudo, sendo uma fonte essencial de evidência, já que, normalmente, as entrevistas são utilizadas para tratar de questões relativas ao comportamento humano. As entrevistas permitem, ainda, que se enfoquem diretamente os tópicos do estudo

de caso (YIN, 2001).

O roteiro de entrevistas, para Miles e Huberman (1994), deve estar circunscrito naquilo que o pesquisador procura obter algum entendimento. Tendo isso como referência, o roteiro de entrevista foi elaborado em três partes. Na primeira, procurou-se contextualizar o negócio pesquisado, sendo os entrevistados solicitados a informar qual era sua atividade antes de se tornarem empresários e como foi o desenvolvimento da idéia do negócio e dos produtos/serviços oferecidos. A seguir, solicitamos aos entrevistados que informassem quais pessoas, físicas ou jurídicas (clientes, fornecedores e outras instituições) participaram ou tiveram influência no desenvolvimento do negócio em cada uma das três fases. Para a definição dessa pergunta, recorreu-se a Hite (2003), que solicitou aos entrevistados que identificassem os laços diádicos que haviam sido relevantes para o sucesso das empresas pesquisadas, em cada fase. À medida que os entrevistados relatavam as pessoas que tiveram participação no desenvolvimento do negócio, na segunda parte do roteiro, era solicitado que descrevessem as características do relacionamento com essas pessoas (GRANOVETTER, 1973; KRACKDHART, 1992). Dessa forma, procurou-se identificar como os entrevistados as conheceram, qual a frequência do contato (ALDRICH; ELAM; REESE, 1997), há quanto tempo as conheciam (GRANOVETTER, 1973; KRACKDHART, 1992) e que recursos elas ofereceram para o desenvolvimento ou a criação do negócio.

Na terceira e última parte do roteiro de entrevista, era solicitado que informassem algum fato relevante que tivesse acontecido ao longo do desenvolvimento do negócio e se houvera algum tipo de problema com alguma díade e/ou se algum relacionamento fora abandonado. Procurou-se, com essas perguntas finais, identificar fatos relevantes da história da empresa que pudessem não ter sido mencionados por meio das perguntas anteriores e que poderiam compor o contexto de análise dos dados e identificar abandono ou problemas nos relacionamentos com as díades.

Hite (2003), em suas sugestões de pesquisas futuras, indica a necessidade de incorporar a perspectiva de ambos os atores das díades, entrevistando-os, buscando capturar os pontos de vista sobre o relacionamento diádico, visto que, dessa forma, obtêm-se maiores evidências sobre os dados coletados. Dacin, Ventresca e Beal (1999) também propõem, em suas discussões sobre metodologia de pesquisa em inserção social, a necessidade de abordar os relacionamentos diádicos por diferentes pontos de vista. Dessa forma, foram realizadas as entrevistas com os proprietários das empresas e com as díades mencionadas como relevantes. Foram feitas duas entrevistas com cada proprietário, num total de 110 minutos com cada um. Com essas díades relevantes, foram realizadas, ao todo, nove entrevistas, sendo quatro com pessoas do primeiro caso e cinco do segundo. Todas as en-

trevistas foram gravadas e transcritas, totalizando, aproximadamente, nove horas de gravação e 125 páginas transcritas.

Para a análise dos dados, Eisenhardt (1995) sugere que se faça uma descrição ampla dos casos, uma vez que esse procedimento permite uma análise preliminar dos dados. Já Miles e Huberman (1994) aventam um processo cíclico e iterativo de análise, que envolve a coleta dos dados, sua representação em matrizes e tabelas, sua seleção e simplificação e as conclusões. Para os autores, a apresentação dos dados em tabelas e matrizes e o próprio quadro de análise e o roteiro de coleta de dados fazem parte da análise. Logo foram elaboradas tabelas, matrizes e gráficos, buscando organizar, observar e analisar os elementos levantados de cada caso. Em seguida, passou-se à análise cíclica e iterativa (MILES; HUBERMAN, 1994; EISENHARDT, 1995).

Em outras palavras, esse processo cíclico e iterativo (MILES; HUBERMAN, 1994) permitiu que os dados fossem observados por diversas maneiras (EISENHARDT, 1995). Dessa forma, é que se chegou à unidade de análise, díade – relação entre duas pessoas ou entre duas empresas, por meio de seus representantes (GRANOVETTER, 1985, 1992; LARSON, 1992; HITE, 2003; UZZI, 1996, 1997) – e aos recursos oferecidos por cada díade – físicos, tecnológicos, financeiros, sociais, humanos e organizacionais (BRUSH; GREENE; HART, 2001), conforme mencionado no quadro de análise.

## DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### **Caso 1 – Empresa de Engenharia – EE**

A EE Ltda., fundada em 1994, desenvolve projetos de revestimentos acústicos para empresas industriais e comerciais, visando dotar os ambientes de trabalho, sejam escritórios, sejam salas de treinamento, sejam locais de convenções, de condições que permitam desenvolver as atividades sem interferência de ruídos provocados pelo ambiente externo. Funcionou na casa de um amigo de RS, no período de 1994 a 1996, em uma incubadora de empresas de 1996 a 1997, e atualmente ocupa um galpão.

As díades a ser analisadas e descritas e que foram relevantes para a criação e o desenvolvimento do negócio referem-se a pessoas do relacionamento do proprietário da empresa e que ofereceram recursos externos para o negócio. A Figura 3 apresenta um quadro-síntese das díades consideradas para a empresa EE e a origem do relacionamento.

Na fase de pré-incubação, a empresa, por meio dessas díades, acessou quatro

dos recursos que estão sendo considerados neste trabalho – físicos, sociais, organizacionais e financeiros – que são provenientes de três díades – G1, G2 e R. Os recursos físicos são as ferramentas e a sede da empresa. O primeiro deles, ferramentas, foi obtido por meio da díade G1, que cedeu algumas ferramentas para que RS pudesse iniciar as operações da EE. A sede da empresa foi o segundo recurso físico acessado nessa fase e foi oferecido por G2, que foi convidado para ser sócio da empresa e cedeu um quarto de sua casa para a instalação da EE.

Díades	Origem
RS-G1	Ex-empregador
RS-T	Ex-namorada
RS-F	Gerente da incubadora de empresas
RS-G2	Amigo e ex-sócio
RS-R	Fornecedor

Figura 3. Díades.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os recursos financeiros dizem respeito a crédito de fornecedores, obtido com um fornecedor de São Paulo, representado por R, para a aquisição do material para a realização do primeiro serviço. Esse fornecedor foi apresentado ao RS pelo G1, já que ele era fornecedor da empresa na qual RS trabalhava antes da fundação da EE. Já os recursos sociais acessados nesta fase referem-se à apresentação pelo G1 a clientes e fornecedores. O G1 foi pessoalmente a alguns clientes e apresentou o RS como provável fornecedor de serviços para essas empresas. O recurso organizacional acessado nessa fase é relativo à constituição jurídica da empresa. Esse recurso foi oferecido pelo G2, amigo e, posteriormente, sócio do RS. Na Figura 4 apresenta-se um resumo dos recursos acessados na fase de pré-incubação e as respectivas díades.

Recursos	Díades		
	G1	G2	R
Físicos			
• Ferramentas	X		
• Sede da empresa		X	
Financeiros			
• Crédito de fornecedores			X
Sociais			
• Apresentação a clientes	X		
• Indicação de fornecedores	X		
Organizacionais			
• Assessoria jurídica		X	

Figura 4. Resumo dos recursos acessados e díades – fase de pré-incubação.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na fase de incubação houve a aquisição apenas de recursos sociais, provenientes de duas díades, F e T. O primeiro recurso social refere-se à díade RS-F. Trata-se do apoio emocional que F oferecia aos proprietários das empresas incubadas. Como havia contato freqüente de F com os proprietários das empresas, essa procurava orientá-los nas questões relativas à condução dos negócios e atuava como conselheira também nas dificuldades pessoais que os proprietários encontravam ao desenvolver seus negócios, além de ser exemplo de perseverança e força de vontade.

Ainda em relação aos recursos sociais, têm-se os novos relacionamentos sociais que foram obtidos nessa fase, sendo acessados via T. Um quadro com o resumo dos recursos acessados na fase de incubação e as díades que propiciaram esse acesso é apresentado na Figura 5.

Recursos	Díades	
	F	T
Sociais		
• Apoio emocional	X	
• Exemplo – perseverança e força de vontade	X	
• Novos relacionamentos sociais		X

Figura 5. Resumo de recursos acessados e díades – fase de incubação.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na fase de graduação não houve aquisição de recursos externos. O relevante, nessa fase, segundo o entrevistado, foi o desenvolvimento interno de recursos organizacionais, proporcionados pelos novos sócios, e dizem respeito à implantação de sistema de informações gerenciais e de normas e rotinas, tanto operacionais quanto administrativo-financeiras. Na Figura 6 apresenta-se um resumo dos recursos acessados, classificados de acordo com o tipo e em que fase ele foi acessado, adquirido e/ou desenvolvido.

## Caso 2 – Empresa de Tecnologia de Informação (ETI)

A ETI foi constituída em novembro de 1996 por B, A, P e R, com o objetivo de desenvolver produtos e serviços de tecnologia de informação. Iniciou com quatro sócios, mas atualmente tem apenas dois proprietários, B e A. Funcionou em uma sala no período de julho de 1996 a janeiro de 1997 e, na incubadora de empresas, de janeiro de 1997 a janeiro de 1999.

Conforme já abordado, as díades relevantes para a criação e o desenvolvimento do negócio são as pessoas do relacionamento de B, externas à empresa, e que a

Recursos	Fases	
	Pré-incubação	Incubação
Físicos		
• Ferramentas	X	
• Sede da empresa	X	
Financeiros		
• Crédito de fornecedores	X	
Sociais		
• Apresentação de clientes	X	
• Indicação de fornecedores	X	
• Apoio emocional		X
• Exemplo – perseverança e força de vontade		X
• Novos relacionamentos sociais		X
Organizacionais		
• Assessoria jurídica	X	

Figura 6: Resumo de recursos acessados por fase.

Fonte: Elaborada pelo autor.

ela ofereceram recursos. Dessa forma, não serão considerados os sócios anteriores ou atuais de B. As díades relevantes para a criação e o desenvolvimento da ETI são B-J, B-M, B-ES, B-MP e B-JM. Na Figura 7 tem-se um resumo das díades e da origem do relacionamento.

Díades	Origem
B-J	Tia – relacionamento familiar
B-M	Tio – relacionamento familiar
B-ES – Cliente 1	Indicação M
B-MP – Cliente 2	Contatos comerciais
B-JM	Incubadora de empresas

Figura 7: Díades.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na fase de pré-incubação os recursos adquiridos podem ser classificados como sociais e organizacionais. O recurso social refere-se à indicação e ao acesso a clientes. J indicou um cliente no início das operações da empresa; já M trabalhava como consultor no Cliente 1 e intermediou a realização do trabalho de desenvolvimento de um *software*.

Com relação aos recursos organizacionais, há a aquisição de dois deles: conhecimento e planejamento do negócio. O primeiro refere-se a conhecimento das operações do cliente. Os sócios da ETI, ao desenvolverem o sistema para o Cliente 1, iniciam o aprendizado sobre as operações do setor do cliente. O segundo recurso organizacional diz respeito ao planejamento do negócio. Esse recurso é oferecido por M, por meio de reuniões que realiza com B. Considerando que M traba-

lhava na organização do Cliente 1, ele tinha também conhecimento do setor. A Figura 8 apresenta um quadro-resumo dos recursos acessados no período de pré-incubação.

Recursos	Díades		
	M	J	ES
Sociais			
• Acesso a clientes – indicações	X	X	
Organizacionais			
• Planejamento e apoio na condução do negócio	X		
• Conhecimento das operações do setor	X		X

Figura 8. Recursos acessados e díades – fase de pré-incubação.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na fase de incubação, também ocorre a aquisição de recursos sociais e organizacionais. O primeiro recurso social dessa fase diz respeito ao apoio emocional. Além de prover serviços para a ETI, JM procura oferecer assistência não só aos sócios dela, mas a todos os clientes. Os segundo e terceiro recursos sociais estão associados, e referem-se à aquisição de *status* e ao reconhecimento e apresentação do produto. São provenientes do relacionamento com o Cliente 1. Essa empresa passou a ser referência para a comercialização do produto, permitindo à ETI ampliar sua carteira de clientes. Segundo B, o Cliente 1 foi a empresa certa para o desenvolvimento do produto, em função de seu modelo de gestão, o que oferecia reputação à ETI como provedor de sistemas. Para MP, o fato de a ETI ter desenvolvido o sistema para o Cliente 1 contribuiu também para a sua contratação.

Recursos organizacionais são o segundo tipo dos obtidos nessa fase e referem-se a conhecimento dos negócios do setor e planejamento e apoio na condução do negócio. Esses são conseguidos por meio de M, que auxilia na condução dos negócios, discutindo, principalmente com B, questões relativas a negócios, em geral, e ao setor, em particular. Isso ocorre durante reuniões periódicas da díade B-M. Ainda, com relação a conhecimento do setor, há nessa fase uma associação entre esse recurso, obtido via ES, e o desenvolvimento do produto. Há a aquisição de conhecimento e o conseqüente desenvolvimento da tecnologia de informação que é incorporada ao produto. A aquisição desses recursos foi importante para o desenvolvimento tanto do produto como do próprio negócio. Esse recurso também é oferecido por MP. Na Figura 9 apresenta-se um resumo dos recursos adquiridos na fase de incubação.

Na fase de graduação, permanece a aquisição dos mesmos recursos sociais e organizacionais que foram alcançados na fase de incubação. Há, entretanto, a ampliação dos recursos oferecidos pela díade B-MP, que passa a oferecer tanto

recursos sociais quanto organizacionais. Mantêm-se, portanto, nessa fase, os recursos sociais – apoio emocional –, oferecido por JM, e *status* e reconhecimento e apresentação do produto, proporcionados por ES. Com relação a *status* e reconhecimento, esses recursos passam a ser oferecidos também pelo relacionamento com MP. Com a implantação do sistema na Cliente 2, amplia-se a reputação da empresa como responsável pelo desenvolvimento de tecnologia de informação. Os novos clientes da empresa são fruto do sistema desenvolvido pelo Cliente 1 e Cliente 2. O fato de ser fornecedor de uma grande empresa, conhecida nacionalmente, oferece *status* e reputação à ETI.

Recursos	Díades			
	JM	M	MP	ES
Sociais				
• Apoio emocional	X			
• <i>Status</i> , reconhecimento e reputação				X
• Apresentação do produto				X
Organizacionais				
• Conhecimento das operações do setor		X	X	X
• Planejamento e apoio na condução do negócio		X		

Figura 9: Recursos acessados e díades – fase de incubação.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com relação aos recursos organizacionais, mantêm-se os mesmos que foram adquiridos na fase de incubação. Também em relação a eles, há apenas a adição da díade com MP. Da mesma maneira que nas fases anteriores, na fase de graduação, a Cliente 2 transferiu conhecimento para os profissionais da ETI. A Figura 10 mostra um resumo dos recursos acessados na fase de graduação.

Recursos	Díades			
	MP	M	JM	ES
Sociais				
• Apoio emocional			X	
• <i>Status</i> , reconhecimento e reputação	X			X
• Apresentação do produto				X
Organizacionais				
• Conhecimento das operações do setor		X		
• Planejamento e apoio na condução do negócio		X		

Figura 10. Recursos acessados e díades – fase de graduação.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Já a Figura 11 apresenta os recursos que foram acessados nas três fases, classificados por tipo e em que fase ocorreu sua aquisição.

Recursos	Fases		
	PRÉ	INC	GRA
Sociais			
• Apoio emocional		X	X
• <i>Status</i> , reconhecimento e reputação	X	X	X
• Acesso a clientes – indicações	X		
• Apresentação do produto	X	X	X
Organizacionais			
• Planejamento e apoio na condução do negócio	X	X	X
• Conhecimento operações das empresas do setor	X	X	X

Figura 11: Recursos acessados por fase.

Fonte: Elaborada pelo autor.

## Análise comparativa dos casos

Nesta análise, vemos que a criação e o desenvolvimento da EE e da ETI envolveram recursos físicos, sociais, organizacionais e financeiros. Não há, entretanto, uniformidade de recursos acessados, seja em termos de tipo, seja em termos de fase em que foram adquiridos. Na EE, há a aquisição de quatro recursos na fase de pré-incubação, somente recursos sociais na fase de incubação e nenhum recurso na de graduação. Já na ETI apresenta-se uniformidade de recursos ao longo das fases. Ou seja, o proprietário desenvolve os mesmos tipos de recurso, quais sejam, sociais e organizacionais, nas três fases analisadas.

Há prevalência de recursos organizacionais e sociais adquiridos pelas pessoas nos dois casos analisados. Por meio das díades, a ETI consegue recursos sociais e organizacionais em todas as fases. Já a EE alcança, via relacionamentos diádicos do proprietário, além desses, recursos financeiros e físicos, somente nas fases de pré-incubação e incubação. Nota-se ainda que a EE não obteve o mesmo recurso em todas as fases. Já a ETI conseguiu vários recursos em todas as fases, notadamente recursos sociais.

Percebe-se também que a ETI não adquiriu, por meio das díades de B, em nenhuma das fases abordadas, recursos físicos, humanos, financeiros e tecnológicos. Esse fato talvez possa ser explicado pelas características do negócio. Tecnologia de informação pode ser desenvolvida, a princípio, apenas com os conhecimentos técnicos dos proprietários (recursos humanos) desse tipo de negócio. A Figura 12 apresenta um resumo dos recursos acessados, por fase e por ator.

Na fase de pré-incubação, com relação a recursos físicos e financeiros, observamos que a ETI não os acessou, via relacionamentos diádicos, tendo ocorrido sua utilização no caso da EE, e esses recursos foram importantes na fase de pré-incubação. Os setores de atividades das empresas analisadas (engenharia e tecnologia

Recursos\Atores	RS (EE)			B (ETI)		
	PRÉ	INC	GRA	PRÉ	INC	GRA
Físicos	X					
Financeiros	X					
Sociais	X	X		X	X	X
Organizacionais	X			X	X	X

Figura 12. Recursos adquiridos por ator.

Fonte: Elaborada pelo autor.

de informação) podem ser indicação dos tipos de recurso necessitados pelas empresas. As características do negócio da EE, engenharia acústica, podem indicar a necessidade de acesso a recursos físicos e financeiros, visto que nesse tipo de atividade há necessidade de máquinas e ferramentas para a execução dos serviços (recursos físicos). Além disso, é preciso adquirir material (matérias-primas e outros insumos) para a prestação dos serviços, o que demandaria investimentos em capital de giro (recursos financeiros) para o desenvolvimento do negócio. Ou seja, para a prestação dos serviços, seriam necessários ferramentas (recursos físicos) e material (capital de giro – recursos financeiros para aquisição de material), e esses recursos foram obtidos por meio das díades.

Com relação aos recursos sociais, observa-se bastante similaridade entre as duas empresas. Ambas obtêm, por meio de seus fundadores, indicações de clientes e/ou fornecedores na fase de pré-incubação. Em ambos os casos, esses clientes foram responsáveis pelo início das operações das empresas. As características operacionais da ETI podem explicar a inexistência de acesso a fornecedores, considerando que a empresa não necessita adquirir matérias-primas e outros insumos para a prestação dos serviços.

No que concerne aos recursos organizacionais, apesar de ambos os empresários acessarem esse tipo de recurso na fase de pré-incubação, percebe-se uma diferença importante, qual seja: RS obtêm, via díades, um único recurso organizacional, proveniente de relacionamentos informais, e refere-se à assessoria jurídica quando da criação do negócio. Quanto ao proprietário da ETI, os recursos organizacionais dizem respeito a conhecimento de negócios, em geral, e do setor, em particular, e esse conhecimento é proveniente de seus relacionamentos diádicos, tanto com M quanto com clientes.

Já no que diz respeito a clientes, ocorre a aquisição de conhecimento sobre as operações do setor. O produto comercializado pela ETI foi desenvolvido pelo relacionamento com esses, principalmente Cliente 1, que foi o primeiro do setor na fase de pré-incubação. Assim, o conhecimento obtido é incorporado ao produto, que é comercializado para outros clientes. Dois fatores podem apontar os moti-

vos dessa importante diferença entre os recursos organizacionais adquiridos pelas empresas. Em primeiro lugar, em empresas de tecnologia de informação, conhecimento prevalece sobre os recursos físicos e financeiros. Desse modo, torna-se importante sua aquisição; no caso da ETI, esse conhecimento ocorreu via relacionamento diádico com os clientes. Ou seja, conhecimento das operações do setor que é incorporado ao produto.

Um segundo fator refere-se aos produtos/serviços comercializados. A ETI, para a prestação dos serviços de informática, necessita conhecer profundamente as operações dos clientes, sem o que não seria possível desenvolver os serviços. O *software* não é simplesmente comercializado para o cliente. Para seu desenvolvimento e/ou implantação, é necessário análise cuidadosa de todos os procedimentos operacionais e administrativos dos clientes, seja para o desenvolvimento de novas versões do *software*, seja para a implantação de versões atuais. Isto é, o tipo de relacionamento estabelecido entre as díades difere daqueles usualmente encontrados nas operações de compra e venda entre cliente-fornecedor. Isso não ocorre com a EE, que presta serviços de acordo com os projetos demandados pelos clientes, em determinadas unidades físicas (auditórios, fábricas, escritórios etc.), sem necessidade de maior conhecimento e envolvimento com as operações do cliente. Além disso, o conhecimento necessário para a prestação do serviço reside nos profissionais da empresa, principalmente na pessoa de seu proprietário, RS.

Já na fase de incubação, o proprietário da EE adquire apenas um recurso social, e o da ETI mantém os demais recursos sociais e organizacionais. No caso de recursos sociais, as pessoas obtêm um mesmo recurso, qual seja, apoio emocional. Os dados parecem indicar, entretanto, que esse recurso foi mais importante para a EE do que para a ETI, já que F, gerente da incubadora de empresas, teve papel importante pelo apoio emocional oferecido e pelo exemplo de perseverança e força de vontade que representava para RS. No caso da ETI, o apoio emocional refere-se à discussão de problemas com um prestador de serviços, JM.

Outro fator similar em relação a recursos sociais é que, nos dois casos, não há indicação de clientes/fornecedores nas demais fases pelas mesmas díades da fase de pré-incubação. Tal ausência pode ser explicada pelo fato de que, ao desenvolver relacionamentos com clientes/fornecedores, os negócios se estabelecem e se desenvolvem, não havendo necessidade de acesso a informações e indicações de clientes e fornecedores por meio daquelas díades. Ainda, com relação a recursos sociais, vale ressaltar a importância para a ETI dos recursos *status* e reputação e apresentação do produto para clientes potenciais, que são adquiridos na fase de incubação. Esses recursos têm importância significativa para o desenvolvimento da empresa, já que permitem o acesso a novos clientes pelo fato de oferecerem maior credibilidade à empresa. Ao ser fornecedor de empresas de reputação, co-

nhecidas nacionalmente, a ETI obtém, via díades, *status* e reconhecimento como fornecedora de tecnologia de informação para o setor. Esses recursos não são adquiridos pela EE por meio dos relacionamentos diádicos mencionados pelo entrevistado.

O setor de atividade e o tipo de produto comercializado podem ser indicação da importância da aquisição desse recurso. Sendo necessário o conhecimento das operações dos clientes para o desenvolvimento dos serviços, isso parece sugerir que é importante que se tenha credibilidade e reputação, para que se possa analisar detalhadamente todas as operações antes da implantação do sistema. Ou seja, para a prestação do serviço, há grande envolvimento não só com as operações, como também com o pessoal do cliente envolvido na implantação do sistema.

Já na fase de graduação, observa-se que a EE não obtém nenhum recurso por meio dos relacionamentos diádicos. A empresa se desenvolveu organizacionalmente, em termos de sistema de informações e estruturação administrativa, sem a utilização de recursos externos provenientes de relacionamentos diádicos. Esses recursos foram desenvolvidos internamente via novos sócios da organização. Os dados parecem não ser suficientes para indicar claramente outros motivos que possam explicar a não-aquisição de recursos nessa fase. Entretanto foi mencionado, claramente, que a admissão dos novos sócios contribuiu significativamente para o desenvolvimento do negócio nessa oportunidade.

Já o proprietário da ETI mantém a aquisição dos mesmos recursos apresentados na fase de incubação. Nessa fase, a aquisição de conhecimento, via relacionamentos diádicos com clientes, consolida o produto da empresa como um dos principais do mercado para o atendimento das empresas do setor. Parece ser procedente afirmar que esse recurso foi mais utilizado nessa fase do que nas anteriores, para a ampliação da base de clientes da empresa.

As díades observadas nas análises são tanto representantes de clientes e fornecedores das empresas como pessoas físicas. No caso das pessoas físicas, não há transação econômica, visto que as pessoas não representam empresas/instituições. Em outras palavras, são relações informais com amigos, parentes e outras pessoas que compõem o relacionamento diádico. No que diz respeito às pessoas jurídicas, em ambos os casos, há, além da troca de bens e serviços, a obtenção de outros recursos.

Na EE apenas uma díade participa de todas as fases do negócio e refere-se a um fornecedor. As demais tomam parte apenas da fase de pré-incubação ou incubação, e não há relacionamentos diádicos relevantes na fase de graduação. Esse fato não ocorre com o proprietário da ETI. As díades ou permanecem ao longo das três fases analisadas ou são adicionadas na fase de incubação e mantidas na fase de graduação. Há, entretanto, um parente do proprietário que participa no início

do negócio, ao indicar um cliente e, posteriormente, não ocorre mais relacionamento diádico relevante para o negócio. A Figura 13 apresenta essas considerações.

	Díades					
	RS (EE)			B (ETI)		
	PRÉ	INC	GRA	PRÉ	INC	GRA
Ex-empregador	X			X		
Fornecedor	X			X	X	X
Amigo	X			X	X	X
Gerente incubadora		X			X	X
Namorada		X			X	X

Figura 13. Díades por ator e por fase.

Fonte: Elaborada pelo autor.

## CONCLUSÕES

Ao afirmar que organizações são construções sociais e que a ação econômica está inserida em determinado contexto social, Granovetter (1985, 1992) não só aponta a existência de relacionamentos sociais na ação econômica dos indivíduos, como também sugere sua influência nas transações de compra e venda. Nessa perspectiva, o principal resultado deste trabalho sugere que as duas empresas analisadas tiveram sua trajetória marcada pelos relacionamentos diádicos (inserção relacional) de seus fundadores. Ambos os casos parecem demonstrar ser importante a inserção relacional para a criação de negócios (HITE, 2003), e apontam a dependência dos indivíduos de sua rede de relacionamentos para a obtenção de recursos (ALDRICH; ZIMMER, 1986; BRÜDERL; PREISENDÖRF, 1998; JOHANNISSON, 2000).

Mais especificamente, os fundadores das empresas, ao desenvolver relacionamentos com outras pessoas, obtiveram recursos que, possivelmente, não estariam disponíveis no mercado de transações (PORTES; SENSEBRENNER, 1993; UZZI, 1996, 1997; LARSON, 1992). Percebe-se que essas pessoas com as quais os fundadores se relacionaram tiveram papel relevante, tanto na criação como no desenvolvimento posterior dos negócios (ALDRICH; ZIMMER, 1986; BIRLEY, 1986; BRÜDERL; PREISENDÖRF, 1998; LARSON, 1991, 1992; LARSON; STARR, 1992). Ou seja, novas empresas necessitam acessar recursos de que não dispõem internamente e, para isso, seus proprietários utilizam ou constroem relacionamentos para obtê-los (JARILLO, 1989; OSTGAARD; BIRLEY, 1994).

Veja-se, por exemplo, o caso da EE. Ao fundar a empresa, RS obteve importantes recursos sociais. A partir de seu relacionamento com o ex-empregador, por si

só um recurso social (HAKÄNSSON; SNEHOTA, 1995; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001), ele ofereceu à empresa o acesso a dois importantes clientes. Ou seja, ao indicar alguém para um fornecedor, a pessoa pode ter influenciado a decisão da concessão do crédito, já que havia estabelecido um relacionamento com o fornecedor, e pode ter gerado confiança para a concessão do crédito (GRANOVETTER, 1992; HITE, 2003; UZZI, 1996, 1997).

No que se refere à ETI, pode-se exemplificar o resultado deste trabalho com o papel da principal díade mencionada pelo entrevistado. Uma pessoa do relacionamento do fundador da empresa indicou-o para a realização de trabalhos de desenvolvimento de *software* em uma empresa de um irmão. A confiança na indicação de pessoa de relacionamento comum (UZZI, 1996, 1997; HITE, 2003) é que permitiu a contratação da empresa.

Um segundo resultado desta pesquisa diz respeito aos recursos que foram obtidos pelos fundadores das empresas. Argumenta-se que alguns recursos encontram-se na rede de relacionamentos dos atores econômicos (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001) e são acessados ou adquiridos via relacionamentos diádicos, tanto para a criação como para o desenvolvimento dos negócios (BIRLEY, 1986; JENSEN; KOENIG, 2002). As empresas pesquisadas obtiveram tipos de recurso distintos e em fase diferentes. Não há, nos dois casos analisados, um padrão de recursos adquiridos ou fases em que são obtidos. Como as empresas aqui pesquisadas são provenientes de setores distintos, apesar de serem de alta tecnologia (engenharia acústica e tecnologia de informação), esses resultados podem sugerir que a aquisição de recursos por parte das empresas pode ser influenciada pelo seu setor de atividades, pelo tipo de produto/serviço comercializado e pela forma como é comercializado, além de sua importância para o comprador.

Os dados sugerem, ainda, a importância dos recursos sociais para os fundadores das empresas. Os recursos sociais adquiridos pelos proprietários permitiram acessar outros recursos. Relacionamentos são sugeridos como potenciais condutores para os recursos internos mantidos pelos atores relacionados (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001), sendo considerados um dos mais importantes (HÄKANSSON; SNEHOTA, 1995).

## ABSTRACT

This dissertation aims to discuss the influence of the social embeddedness on the creation and development of new ventures. Specifically, we analyse the relevance of the relationships of the founders to the acquisition of resources needed to the development of the ventures. In so doing, we carried out a comparative case study of the evolution of two high-technologically-based firms on the basis of three historical periods, which were named pre-incubation, incubation and graduation. The results suggest that the social embeddedness approach seems to be important to understanding the trajectories of the two ventures. This means that the social embeddedness of the founders influenced the creation and development of the new ventures in relation to the acquisition of resources. Being socially embedded paved the way for the founders to obtain resources that were not likely to be obtained through arm-length relationships. Here, the resources acquired by the founders were classified into physical, financial, social and organisational. The results also suggest that there is no discernible pattern of resource acquisition, i.e., through dyadic relationships, the founders accessed different resources in different phases of the evolution of the ventures. The sector of the ventures, the type of product and how it was commercialised, seem to explain the differences of the pattern of the resource acquisition.

Key words: Social embeddedness; Relational embeddedness; Resources; Dyadic relationships and new ventures.

## Referências

- ALDRICH, Howard; ROSEN, B.; WOODWARD, W. The impact of social networks on business founding and profit: A longitudinal study. In: Churchill, C. *et al.* (Ed.). **Frontiers of entrepreneurship research**. Wellesley: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 1987. p. 154-168.
- ALDRICH, Howard; ZIMMER, Catherine. Entrepreneurship through social networks. In: SEXTON, D.; SMILOR, R. (Org.). **The art and science of entrepreneurship**. Cambridge, MA: Ballinger Publishing, 1986. Cap. 1, p. 3-23.
- ALDRICH, Howard; ELAM, Amanda; REESE, Pat Ray. Strong ties, weak ties, and strangers. In: BIRLEY, Sue; MACMILLAN, Ian C. (Org.). **Entrepreneurship in a global context**. New York: Routledge, 1997. Cap. 1, p. 1-25.
- ANDERSON, Alistair; 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.
- ARAÚJO, Luis; BOWEY, James; EASTON, Geoff. Social capital, industrial networks and entrepreneurs. In: IMP Annual Conference, 14, 1998, Turku. **Proceedings...** Turku: Turku School of Economics and Business Administration, 1998. v. 1, p. 55-83.
- BARNIR, Anat; SMITH, Ken. Interfirm alliances in the small business: the role of social networks. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v. 40, n. 3, p. 219-232, July. 2002.

- BIRLEY, Sue. The role of networks in the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 1, n. 1, p. 107-117, Winter 1986.
- BONOMA, Thomas. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 12, p. 199-208, May 1985.
- BRÜDERL, Josef; PREISENDÖRF, Peter. Network support and the success of newly founded businesses. **Small Business Economics**, v. 10, p. 213-225, 1998
- BRUSH, Candida G.; GREENE, Patrícia G.; HART, Myra M. From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 1, p. 64-80, 2001.
- BYGRAVE, William D. The entrepreneurial process. In: BYGRAVE, William D. (Org.). **The Portable MBA in Entrepreneurship**. New York: John Wiley, 1997.
- DACIN, M. Tina; VENTRESCA, Marc J.; BEAL, Brent D. The embeddedness of organizations: dialogue and directions. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 317-356, 1999.
- EISENHARDT, Kathleen. Building theories from case study research. IN: HUBER, George e VAN DE VEN, Andrew (Org.). **Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change**. Thousand Oaks: 1995. Cap. 3, p. 65-90.
- GNYAWALI, Devi; MADHAVAN, Ravindranath. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **The Academy of Management Review**, Mississippi, v. 26, n. 3, p. 431-445, July 2001.
- GRANOVETTER, Mark. The strenght of weak ties. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1.360-1380, May 1973.
- GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov. 1985.
- GRANOVETTER, Mark. Problems of explanation in economic sociology. In: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. (Org.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. Cap. 1, p. 25-56.
- GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 3, p. 203-215, Mar. 2000.
- HÄKANSSON, Håkan; SNEHOTA, Ivan. Resources ties. In: HÄKANSSON, Håkan; SNEHOTA, Ivan (Org.). **Developing Relationships in Business Networks**. London: Routledge, 1995. Cap. 4, p. 132-191.
- HANSEN, Eric. Entrepreneurial network and new organization growth. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Waco, v. 19, n. 4, p. 7-20, Summer 1995.
- 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.
- JACK, Sarah; ANDERSON, Alistair. The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 17, n. 5, p. 467-487, Sept. 2002.
- JARILLO, J. C. Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 4, n. 2, p. 133-147, Mar. 1989.
- JENSSEN, Jan Inge; KOENIG, Harold F. The effect of social networks on resource access and business start-ups. **European Planning Studies**, v. 10, n. 8, p. 1.039-1.046, 2002.
- JOHANNISSON, Bengt. Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 10, n. 4, p. 297-312, Oct./Dez. 1998.

- JOHANNISSON, Bengt. Networking and entrepreneurial growth. In: SEXTON, D.; LANDSTRON, H. (Ed.). **Handbook of entrepreneurship**. London: Blackwell. 2000. Cap. 18, p. 368-386.
- KRACKHARDT, David. The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. (Org.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press. 1992. Cap. 8, p. 216-239.
- LARSON, Andrea. Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 6, n. 3, p. 173-188, May 1991.
- 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, March 1992.
- LARSON, Andrea; STARR, Jennifer A. A network model of organization formation. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Waco, v. 17, n. 2, p. 5-16, Winter 1992.
- LECHNER, Christian; DOWLING, Michael. Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. **Entrepreneurship and Regional Development**, n. 15, p. 1-26, 2003.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michel. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. London: Sage, 1994.
- NOHRIA, Nitin. Information and search in the creation of new business ventures: the case of the 128 venture group. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. (Org.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. Cap. 9, p. 240-261.
- NUMAGAMI, Tsuyoshi. The infeasibility of invariant laws in management studies: a reflective dialogue in defense of case studies. **Organization Science**, v. 9, n. 1, p. 2-15, Jan./Feb. 1998.
- OSTGAARD, Tone A.; BIRLEY, Sue. Personal networks and firm competitive strategy - a strategic or coincidental match? **Journal of Business Venturing**, New York, v. 9, n. 4, p. 281-305, July 1994.
- PORTES, Alejandro; SENSEBRENNER, Julia. Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 98, n. 6, p. 1.320-1.350, May 1993.
- SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, Mississippi State, v. 25, n. 1, p. 217-226, Jan. 2000.
- STARR, Jennifer; FONDAS, Nanette. A model of entrepreneurial socialization and organization formation. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Waco, v. 17, n. 1, p. 57-66, Fall 1992.
- 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. 674-698, Aug. 1996.
- 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.
- YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.