

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

LEONARDO PINHEIRO DEBOÇA

**INTERVENIENTES NOS RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS E SEUS DESDOBRAMENTOS: UM
ESTUDO NA INDÚSTRIA MOVELEIRA NO BRASIL**

Belo Horizonte

2013

LEONARDO PINHEIRO DEBOÇA

**INTERVENIENTES NOS RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS E SEUS DESDOBRAMENTOS: UM
ESTUDO NA INDÚSTRIA MOVELEIRA NO BRASIL**

Tese de Doutorado apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Mercadologia e Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins.

Belo Horizonte

2013



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

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **LEONARDO PINHEIRO DEBOÇÃ**, REGISTRO N° 96/2013. No dia 27 de maio de 2013, às 13:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 17 de maio de 2013, para julgar o trabalho final intitulado "**Intervenientes nos Relacionamentos Interorganizacionais e seus Desdobramentos: Um Estudo na Indústria Moveleira no Brasil**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Mercadologia e Administração Estratégica**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

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

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27 de maio de 2013.

NOMES

Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

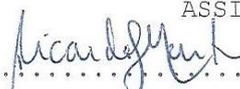
Prof. Dr. Marcelo Bronzo Ladeira
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Noel Torres Júnior
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. André Luís de Castro Moura Duarte
(INSPE/SP)

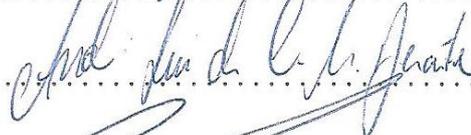
Prof. Dr. Luciano Rossoni
(UNIGRANRIO/RJ)

ASSINATURAS

.....

.....

.....

.....

.....

AGRADECIMENTOS

De algum modo, ou de vários modos, a vida é marcada pela colaboração. Eis um motivo para reservar um espaço para agradecimentos neste trabalho.

A Deus. Acima de qualquer esforço de minha parte, é Ele quem me sustenta.

À Patrícia, companheira, amiga, parceira, esposa, com quem caminho com tanto gosto.

Aos meus pais, Léa e José Antônio, pelo que sempre têm sido para mim.

Às equipes do Cepead/UFMG e da PPG/UFV, que sempre me atenderam com presteza, cortesia e profissionalismo.

À FAPEMIG, pelo apoio financeiro, no Programa PMCD; À UFMG, por me abrigar no CEPEAD como aluno de doutorado; e à UFV, por me conceder licença parcial e, depois, licença total e, ainda, por conceder apoio financeiro para os estudos.

Ao Professor Ricardo, por orientar com sabedoria e paciência e pelo exemplo de dedicação e seriedade no que faz.

Aos professores que participaram no processo de qualificação e acompanharam, em momentos distintos, o andamento do trabalho, por aceitarem o convite e se dispuserem a participar da banca de defesa da tese, especialmente os professores Luciano Rossoni, Carlos Alberto Gonçalves, Noel Torres Júnior, Marcelo Bronzo Ladeira e André Luís de Castro Moura Duarte.

Aos empresários, dirigentes, representantes e funcionários das entidades de apoio nos polos moveleiros, os quais abriram as portas, cederam seu tempo, conhecimentos e opiniões e colaboraram para a realização da pesquisa.

Às pessoas que se envolveram, ou foram envolvidas ao longo do caminho, tais como os amigos Antônio, Elaine, Brunozi e João.

O que foi, isso é o que há de ser; e o que se fez, isso se fará; de modo que nada há de novo debaixo do sol. Há alguma coisa de que se possa dizer: Vê, isto é novo? Já foi nos séculos passados, que foram antes de nós. Eclesiastes 1:9-10.

RESUMO

O esforço teórico desta tese caminha no sentido de responder a questões do tipo: Por que algumas organizações são mais propensas ou menos propensas aos relacionamentos interorganizacionais? Que fatores estão associados ao desenvolvimento e à manutenção dos relacionamentos interorganizacionais? Como o ambiente impacta a propensão das empresas aos relacionamentos interorganizacionais, para empresas inseridas em aglomerações? Tais questões estão ancoradas na explicação dos relacionamentos interorganizacionais, em seus elementos formadores, bem como nos desdobramentos destes relacionamentos para as empresas e para os polos onde estão inseridas. Em um contexto no qual a área de cadeia de suprimentos passa por um processo de sedimentação teórica, esta tese se propõe ao cruzamento de aportes teóricos pouco explorados nessa área. De um lado, partiu-se de pressupostos da visão relacional; de outro, do conceito de capital social, com a intenção de embasar e aprofundar a compreensão do fenômeno dos relacionamentos interorganizacionais, em suas relações com elementos formadores e com desdobramentos para as empresas e para os polos. Nos procedimentos metodológicos, o campo empírico foi abordado por meio de estudo comparativo entre os polos moveleiros de Mirassol (SP) e Ubá (MG). A pesquisa foi de natureza qualitativa e quantitativa, para a qual se utilizou de entrevistas semiestruturadas em 40 empresas moveleiras e em 13 entidades de apoio presentes nos dois polos pesquisados. Do ponto de vista qualitativo, utilizou-se de análise de conteúdo das entrevistas, e do ponto de vista quantitativo, de medidas de estatística descritiva. Os resultados levaram à identificação de fatores que limitam a transição dos relacionamentos da condição de não colaborativos para colaborativos, fazendo prevalecer uma lógica transacional sobre uma lógica relacional. O ambiente foi caracterizado pela percepção de risco, pela desconfiança, pela concorrência e pelo oportunismo, em que se fazem ausentes mecanismos efetivos de governança, no qual se restringe a propensão a investimentos em ativos específicos de relacionamento, bem como ao compartilhamento de informação e à complementação entre as empresas. Em paralelo, possíveis ganhos relacionais encontram espaço nas relações em pequenos grupos de empresários, cujas configurações permitem mecanismos de controle e de ajustes em suas relações. Foi possível esboçar a associação entre elementos que constituem o capital social e medidas de desempenho nas empresas moveleiras. Entretanto, em referência aos polos como unidades, não foi possível identificar elementos de gestão da cadeia de suprimentos gerando vantagem competitiva.

Palavras-chave: Cadeias de suprimento. Indústria moveleira. Relacionamento interorganizacional.

ABSTRACT

The theoretical effort of this thesis strides towards answering questions such as: Why are some organizations more or less prone to have interorganizational relationships? What components are associated with the development and continuity of interorganizational relationships? How does the corporate environment influence the companies' tendency to develop interorganizational relationships, regarding firms within agglomerations? Such questions are anchored on the explanation of the formative elements of the interorganizational relationships and on the unfolding of this relationship in the firm and the corporate complex they are in. In a context that the supply chain area goes through a theoretical sedimentation process, this thesis attempts to combine theoretical approaches rarely explored in this area. From one side, the starting point was the Relational View principles and from the other, the Social Capital concept. The intention was to support and deepen the understanding of the interorganizational phenomena in its relations with its formative elements and its unfolding in the companies and in their firms agglomerations. Within the methodological procedures, the empirical field was approached through a comparative study among the furniture complexes of Mirassol (state of São Paulo) and Ubá (state of Minas Gerais). The research had a quantitative and qualitative nature, for which semi structured interviews were used in 40 furniture firms and in 13 support entities present in both agglomerations studied. From a qualitative point of view, the content of the interview was analyzed, and from a quantitative point of view statistic measurements were described. The results allowed us to identify the components that limit the transition of a relationship from a non-collaborative to a collaborative condition, and thus prevailing a transitional logic instead of a relational logic. A corporate environment that is perceived as risky or charged with suspicion, competitiveness and opportunism, in which effective governance mechanisms are absent, restricts the tendency to invest in relationship assets, share information, as well as the complementation of firms. Parallel to that, possible relational gains find space in the relationship between small groups of entrepreneurs, whose configurations allow control and adjustment mechanisms in their relationship. It was possible to outline an association between elements that constitute the social capital and performance measurements in furniture firms. On the other hand, regarding the firms agglomerations as unities, it was not possible to identify management elements from the supply chain that generate competitive advantages.

Key Words: Supply chains. Furniture industry. Interorganizational relationship.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Medidas de desempenho organizacional.	27
Quadro 2 – Medidas de desempenho operacional.....	28
Quadro 3 – Principais termos relativos à gestão da cadeia de suprimentos.	33
Quadro 4 – Categorizações para estudo de redes interorganizacionais.	41
Quadro 5 – Mecanismos de coordenação em redes interorganizacionais.	43
Quadro 6 – Comparação entre transações singulares e trocas relacionais.	51
Quadro 7 – Principais elementos da estrutura da pesquisa.	58
Quadro 8 – Características dos polos moveleiros no Brasil.	62
Quadro 9 – Vantagens e desvantagens atribuídas ao polo de Mirassol.	90
Quadro 10 – Vantagens e desvantagens atribuídas ao polo de Ubá.	91
Quadro 11 – Entrevistados que não acreditam nos pressupostos da VR.	116
Quadro 12 – Entrevistados que acreditam totalmente nos pressupostos da VR.....	116
Quadro 13 – Empresas com baixo desempenho.	128
Quadro 14 – Empresas com alto desempenho.	129
Quadro 15 – Ranking de desempenho das empresas	130
Quadro 16 – Frequência média de contatos da empresa com os componentes do polo.	134
Quadro 17 – Amplitude da rede de fornecedores e de clientes.....	135
Quadro 18 – Concentração de fornecedores e de clientes.	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – O setor moveleiro no Brasil.	61
Tabela 2 – Matriz de correlação entre variáveis descritivas das empresas.....	63
Tabela 3 – Relação entre quantidade e critérios na escolha de fornecedores.	64
Tabela 4 – Relação entre fornecedores e fatores que enfraquecem o relacionamento.	65
Tabela 5 – Medidas para caracterização das empresas.	88
Tabela 6 – Medidas para importância relativa percebida para os componentes do polo.	95
Tabela 7 – Principais clientes e suas inserções em Mirassol e Ubá.	98
Tabela 8 – Medidas para crença e práticas percebidas de pressupostos da visão relacional.	104
Tabela 9 – Medidas para indicadores de desempenho das empresas.	127
Tabela 10 – Correlação entre desempenho e elementos do capital social	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relacionamento com clientes em Mirassol e em Ubá.....	97
Figura 2 – Relacionamento com fornecedores em Mirassol e em Ubá	99
Figura 3 – Ações conjuntas em Mirassol e em Ubá.	105
Figura 4 – Compartilhamento de informação em Mirassol e em Ubá.....	109
Figura 5 – Complementação em Mirassol e em Ubá.	110
Figura 6 – Governança em Mirassol e em Ubá.	112
Figura 7 – Problemas de governança em Mirassol e em Ubá.....	113
Figura 8 – Fatores associados ao relacionamento em Mirassol e em Ubá.	118
Figura 9 – Modelo explicativo dos relacionamentos interorganizacionais nos polos moveleiros.	145

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Entidades de apoio em Mirassol e em Ubá.	100
Gráfico 2 – Intensidade do relacionamento entre empresas moveleiras no polo. ...	102
Gráfico 3 – Características dos relacionamentos interorganizacionais nos polos. .	121

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial

ACIUBÁ – Associação Comercial e Industrial de Ubá

ADUBAR – Agência de Desenvolvimento de Ubá e Região

APL – Arranjo Produtivo Local

ASSIMI – Associação Industrial de Mirassol

BB – Banco do Brasil

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

CEF – Caixa Econômica Federal

CEPEAD – Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração

DEA – *Data Envelopment Analysis*

FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais

FEMUR – Feira de Móveis de Minas Gerais

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

GCS – Gestão da Cadeia de Suprimentos

IEL – Instituto Evaldo Lodi

IFET – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

INTERSIND – Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Mobiliário de Ubá

ISO – *International Organization for Standardization*

MDF – *Medium Density Fiberboard*

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MOVERGS – Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul

MOVINTER – Feira de Moveis do Estado de São Paulo

OI – Organização Industrial

PCP – Planejamento e Controle da Produção

PMCD – Programa Mineiro de Capacitação Docente

PME – Pequena e Média Empresa

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SIMM – Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

TCT – Teoria dos Custos de Transação

UFV – Universidade Federal de Viçosa

UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

VBR – Visão Baseada nos Recursos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Problema de pesquisa	18
1.2. Objetivos	19
1.3. Justificativa e potenciais contribuições teóricas e gerenciais	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1. Vantagem competitiva e desempenho	23
2.2. Gestão da cadeia de suprimentos	29
2.3. Visão relacional	33
2.4. Teoria das redes	38
2.4.1. Conceitos ferramentais nos estudos das redes.....	40
2.4.2. Capital social	45
2.5. Lógica transacional <i>versus</i> lógica relacional	49
2.5.1. Como se desenvolvem os relacionamentos	52
2.6. Convergências teóricas e definições sobre a estrutura da pesquisa.....	53
2.6.1. Sobre as características das empresas	54
2.6.2. Sobre a utilização de perspectivas teóricas	55
2.6.3. Definição das categorias conceituais da pesquisa.....	57
3. ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
3.1. Indústria moveleira no Brasil	59
3.2. Definição constitutiva e definição operacional de termos e variáveis	66
3.2.1. Visão relacional.....	66
3.2.2. Capital social	68
3.2.3. Relacionamentos interorganizacionais.....	70
3.2.4. Desdobramentos dos relacionamentos interorganizacionais.....	71
3.3. Delineamento da pesquisa e procedimentos gerais	72
3.4. Coleta e tratamento dos dados	74
4. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NOS POLOS DE MIRASSOL E UBÁ: AVALIAÇÃO INTERNA E COMPARATIVA	80
4.1. Aspectos metodológicos.....	80
4.2. Sobre a origem e a evolução do polo moveleiro de Mirassol	81

4.3. Sobre a origem e a evolução do polo moveleiro de Ubá	83
4.4. Panorama comparativo dos polos Mirassol e Ubá.....	88
4.4.1. Vantagens e desvantagens competitivas do polo de Mirassol sob a ótica dos representantes das entidades de apoio	89
4.4.2. Vantagens e desvantagens competitivas do polo de Ubá sob a ótica dos representantes das entidades de apoio.....	90
4.4.3. Vantagens e desvantagens competitivas no polo de Mirassol e no polo de Ubá sob a ótica dos empresários	92
4.5. Sobre as relações verticais e horizontais nos polos moveleiros	94
4.5.1. Relacionamento com clientes	96
4.5.2. Relacionamento com fornecedores.....	98
4.5.3. Entidades de apoio no polo.....	100
4.5.4. Demais empresas moveleiras do polo	102
4.6. Os pressupostos da visão relacional e os relacionamentos nos polos moveleiros	102
4.6.1. Ativos específicos de relacionamento	105
4.6.2. Rotinas de compartilhamento de conhecimentos.....	108
4.6.3. Recursos e competências complementares.....	110
4.6.4. Governança efetiva	111
4.6.5. Percepção quanto aos pressupostos da visão relacional.....	116
4.7. Por que as empresas relacionam ou não relacionam nos polos?	118
5. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NOS POLOS DE MIRASSOL E UBÁ: DESEMPENHO E CAPITAL SOCIAL.....	125
5.1. Aspectos metodológicos.....	125
5.2. Desempenho nas empresas moveleiras	126
5.2.1. Empresas com baixo desempenho	128
5.2.2. Empresas com alto desempenho	128
5.3. Elementos de capital social nos polos.....	130
5.3.1. Prestígio da rede	131
5.3.2. Uso da rede.....	133
5.3.3. Amplitude da rede	134
5.3.4. Diversidade das relações	135
6. RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS COLABORATIVOS E NÃO COLABORATIVOS: INTEGRANDO RESULTADOS	138
6.1. Modelo compreensivo do relacionamento interorganizacional	144
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
APÊNDICES	166

1 INTRODUÇÃO

As cadeias de suprimentos e sua gestão constituem-se em um campo em franco processo de sedimentação acadêmica, seja em seus aspectos de delimitação conceitual, seja nas possibilidades de operacionalização no âmbito gerencial (CHEN; PAULRAJ, 2003; MIGUEL; BRITO, 2009).

A importância que se atribui à cadeia de suprimentos e à gestão da cadeia de suprimentos (GCS) guarda relação com a ideia de geração de valor pelas empresas. Enquanto área em consolidação, fala-se de um paradigma de gestão em que, fundamentalmente, considera-se a coordenação da integração de processos de negócios entre organizações orientada para o cliente final (COOPER *et al.*, 1997).

O conceito de cadeia de suprimentos remete à estrutura de integração entre diferentes organizações, ao passo que o conceito de gestão da cadeia de suprimentos remete ao processo, ao esforço de coordenação orientado para a criação de valor. Nessa direção, Mentzer *et al.* (2001) argumentam que uma cadeia de suprimentos e seu gerenciamento podem ser definidos como tendo presente a integração de pelo menos três ou mais empresas que compartilham informações, prêmios e riscos, que cooperam, que integram processos, que têm metas e focos comuns, que formam parcerias de longo prazo e que reconhecem uma liderança e aceitam uma estrutura de coordenação.

A atenção ao relacionamento interorganizacional no contexto da cadeia de suprimentos tem sido apontada como fator primordial no processo de geração de valor tanto para o cliente final quanto para os diversos membros de uma cadeia. Nesse mesmo sentido, Simatupang e Sridharan (2001) definem a gestão da cadeia de suprimentos como uma estratégia colaborativa orientada para a geração de valor.

Chikán e Demeter (2010), fundamentados em um amplo trabalho empírico, definem os relacionamentos, ao lado da responsividade organizacional, como fatores mais importantes que os critérios clássicos de competitividade. Por “critérios clássicos” esses autores se referem àqueles frequentemente tratados em áreas como

operações e gestão de cadeia de suprimentos, quais sejam, custo, qualidade, tempo e flexibilidade.

Do ponto de vista dos impactos gerenciais, tal definição marca o contexto em que a maior parte do valor entregue pelas empresas tende a estar nos serviços agregados aos produtos. Isso também acontece ao tempo em que se percebem aumento da cooperação internacional, desintegração vertical e tendência de foco em suas atividades principais, levando à noção de que as empresas são elos de uma cadeia, e que, nesta perspectiva, há o desafio de projetar e gerenciar uma rede de relações interdependentes (CHEN; PAULRAJ, 2004).

Em relação a este contexto, um conjunto de forças envolvendo, por exemplo, a crescente complexidade nos processos de negócios, o encurtamento do ciclo de vida de produtos, a globalização de mercados e as pressões sobre a lucratividade (HOLMLUND; KOCH, 1996; GÉLIDAS; BIGRAS, 2004), tem se traduzido em desafios para as empresas, no sentido de buscarem alternativas em seus processos de gestão.

A competitividade é um conceito recorrente nas literaturas econômica e empresarial (CHIKÁN; DEMETER, 2010) e a explicação de possíveis fontes de vantagem competitiva vem passando por sensíveis alterações ao longo do tempo.

Nesse contexto, a abordagem relacional tem se mostrado promissora enquanto enfoque teórico na explicação de vantagens advindas da complementaridade de recursos entre organizações. Por meio do estudo do relacionamento interorganizacional, nas variadas formas de cadeias de negócios, a abordagem relacional pode trazer possíveis explicações dos fenômenos relativos à geração de vantagem competitiva nas empresas. Ainda que não suficiente para explicar totalmente a gestão da cadeia de suprimentos como fonte de vantagem competitiva, a visão relacional elucida a dinâmica intrínseca à rede, fornecendo suporte para aumentar seu entendimento (MIGUEL; BRITO, 2009).

Por outra via, conceitos e ferramentas pertinentes à teoria das redes sociais também podem contribuir para aprofundar a compreensão sobre questões referentes à competitividade das empresas em cadeias de suprimentos (VIANA; BALDI, 2008).

No bojo desta teoria, estudos sobre relacionamentos cooperativos interorganizacionais têm avançado, em especial por meio de abordagens à formação de capital social (BEGNIS *et al.*, 2008).

Uma lente sobre o tema “Relacionamentos interorganizacionais”, sob prismas teóricos pouco explorados em GCS, constitui-se na possibilidade de consignar importantes avanços, teóricos e práticos para a solidificação do conhecimento nesta área.

Ao observar a indústria moveleira no Brasil, destacam-se como algumas de suas características mais proeminentes a predominância de sua composição por micro e pequenas empresas e a concentração geográfica destas empresas em polos moveleiros, principalmente concentrados nas regiões Sul e Sudeste do país (ABDI, 2008).

Em função da concentração geográfica e de suas implicações, os polos moveleiros têm sido abordados a partir de diferentes enfoques ou denominações, tais como “clusters”, “aglomerações produtivas”, “sistemas produtivos locais” e “arranjos produtivos locais”. Independente das acepções que tomam esses termos, observa-se que a concentração geográfica dessas empresas atrai uma diversidade industrial complementar à indústria moveleira, bem como viabiliza várias entidades de apoio¹, exclusivas ou não ao setor, de natureza pública ou privada, que dão suporte direto ou indireto à atividade econômica dessas empresas.

Diante da oportunidade de alcançar avanços teóricos em estudos sobre relacionamentos colaborativos, em especial a partir de aportes da visão relacional e da teoria das redes sociais, os polos moveleiros constituem-se em um campo empírico potencialmente rico, especialmente pela nítida coexistência entre as relações verticais (fornecedores e clientes) e as relações horizontais (entidades de apoio e demais empresas moveleiras) decorrentes da concentração geográfica dessas empresas.

¹ O termo *entidade de apoio* é utilizado neste trabalho em referência às organizações que representam ou prestam serviços de apoio ao setor moveleiro, tais como sindicatos, associações e órgãos públicos, as quais estão compreendidas no termo *arranjo produtivo*.

1.1 Problema de pesquisa

A GCS pode ser apontada como um vasto campo a ser explorado na academia (STOREY *et al.*, 2006); enquanto a visão relacional, como uma abordagem consistente na explicação de relações interorganizacionais com potencial de geração de vantagens competitivas (DYER; SINGH, 1998); e a teoria das redes sociais, como uma base relevante do ponto de vista conceitual e ferramental para a descrição de estruturas formadas das relações e agrupamentos organizacionais (VIANA; BALDI, 2008), tendo como um de seus grandes temas o conceito de capital social (BORGATTI; FOSTER, 2003).

Considerando os polos moveleiros como um campo potencialmente profícuo à manifestação de relacionamentos interorganizacionais, em suas dimensões verticais e horizontais, expõe-se como propósito central desta pesquisa investigar manifestações e implicações pertinentes aos relacionamentos interorganizacionais, utilizando como base de análise, principalmente, elementos da visão relacional e da teoria das redes sociais, esta última, com base no conceito de capital social.

Tendo em vista alguns dos principais polos da indústria moveleira no Brasil, a questão de pesquisa que norteou este trabalho de tese ficou assim definida:

Como os relacionamentos interorganizacionais são impactados por seus elementos formadores e quais são os desdobramentos destes relacionamentos, tal como estabelecidos, para as empresas e os polos onde estão inseridas?

Os elementos formadores podem assumir a forma de impulsionadores ou de inibidores, na medida em que, como mostram alguns estudos, é possível observar graus variados na propensão e nas práticas de relacionamentos entre empresas (PHONG-ARJARN; JEENANUNTA, 2009; SKJOETT-LARSEN *et al.*, 2003).

Sobre os desdobramentos dos relacionamentos interorganizacionais, pressupõe-se que o poder de geração de ganhos superiores e de vantagens competitivas advindos dos relacionamentos possa ser mensurado comparativamente entre polos moveleiros distintos. Neste trabalho, considera-se como desdobramentos dos relacionamentos interorganizacionais os resultados econômicos e não econômicos

para as empresas. Implícito à questão norteadora exposta, o esforço teórico da pesquisa caminha no sentido de responder às seguintes perguntas, para o contexto dos polos moveleiros:

- Por que algumas organizações são mais propensas ou menos propensas aos relacionamentos interorganizacionais?
- Que fatores estão associados ao desenvolvimento e à manutenção dos relacionamentos interorganizacionais?
- Como o ambiente dos polos impacta a propensão das empresas aos relacionamentos interorganizacionais?

A proposta desta pesquisa consiste em explicar, no plano teórico, as relações entre relacionamentos interorganizacionais e seus desdobramentos em contextos de cadeias de suprimento, levando em conta os pressupostos da visão relacional e os elementos de capital social.

1.2 Objetivos

O objetivo geral, orientador do esforço de pesquisa foi:

Explicitar os relacionamentos interorganizacionais em seus elementos formadores, bem como os desdobramentos destes relacionamentos para as empresas e para os polos onde estão inseridas.

Para o alcance deste objetivo geral, estabeleceram-se como objetivos específicos:

- Explicitar os elementos formadores dos relacionamentos interorganizacionais, tendo por referência a visão relacional e o capital social;
- Explicitar as relações entre as manifestações dos pressupostos da visão relacional e a caracterização dos relacionamentos interorganizacionais no contexto de polos;
- Avaliar e explicitar as manifestações do capital social e seus desdobramentos nas organizações pesquisadas;

- Elaborar um modelo compreensivo sobre os relacionamentos interorganizacionais nos polos moveleiros contemplados na pesquisa.

Os objetivos específicos, conforme definidos, estão vinculados às perguntas de pesquisa que os precedem na medida em que “explicitar os elementos formadores dos relacionamentos” esclarece a variabilidade na propensão das organizações a se relacionarem, bem como, aspectos ligados ao desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos. Do mesmo modo, manifestações dos pressupostos da visão relacional e de elementos do capital social são apreciadas nas relações das empresas com demais empresas e entidades de apoio em contexto de ambiente dos polos. Por fim, a síntese dos resultados convergindo em um modelo compreensivo sobre o fenômeno estudado passa pelas três perguntas de pesquisa expostas.

1.3 Justificativa e potenciais contribuições teóricas e gerenciais

Diversas motivações de ordem teórica e de ordem prática dão suporte ao esforço de pesquisa empenhado para esta tese. Tais motivações estão estreitamente inter-relacionadas, sobretudo pelo forte apelo de demandas gerenciais vinculadas às atuais fronteiras teóricas da área de GCS.

No que se refere ao campo empírico delimitado para a pesquisa, destaca-se que a maioria dos fatores atribuídos à competitividade na indústria moveleira é externa ao setor. Nesse aspecto, o relacionamento interorganizacional para estas empresas é de fundamental importância para a melhoria delas quanto a seus padrões de competitividade. A tendência das empresas da indústria moveleira de se organizarem em polos (ABDI, 2008) reforça esse argumento.

Trata-se de uma indústria caracterizada por uso intensivo de mão de obra, operação em nichos de mercado, atuação em ramo tradicional da indústria (*low-tech*), inovações vinculadas principalmente às relações entre usuários e produtores, e adoção de novos materiais e aprimoramento em *design* (CAMPANHOLA, 2008).

Ainda conforme Campanhola (2008), por ser uma indústria com barreiras de entradas reduzidas, em função da pouca proteção de patentes e da ausência de economias de escala significativas na produção, além de fragmentada e com baixa divisão social do trabalho, esta é considerada um importante setor para incremento no nível de emprego em países em desenvolvimento.

Portanto, é válido destacar o apelo socioeconômico para pesquisas nessa indústria tanto pela carência de estudos correlatos a logística, operações e cadeia de suprimentos no contexto de pequenas empresas quanto pelo potencial gerador de renda e empregos locais que empresas deste setor representam.

Do ponto de vista teórico, esse esforço de pesquisa pode contribuir com avanços na compreensão dos relacionamentos interorganizacionais, ao tratar sobre seus elementos formadores, em termos de sua composição e características, com possíveis vinculações aos desdobramentos dos relacionamentos interorganizacionais para as empresas e as aglomerações.

Correlato ao conceito de desdobramentos, conceitos como resultados, desempenho e *performance* são apontados pela necessidade de obter avanços no que tange às possibilidades de operacionalização de medidas no contexto de cadeia de suprimentos (NEELY, 2005; BARROS *et al.*, 2010).

Quanto aos relacionamentos, a gestão entre os elos é um dos princípios do gerenciamento da cadeia de suprimentos, ao lado dos princípios da responsividade (alinhamento às necessidades da demanda), da confiabilidade (capacidade de fornecimento do canal) e da resiliência (capacidade de regeneração a distúrbios) (CHRISTOPHER, 2007).

Na medida em que os relacionamentos interorganizacionais são abordados simultaneamente em suas dimensões vertical e horizontal, ampliam-se as possibilidades de explicação de fenômenos relativos à GCS (LAZZARINI *et al.*, 2001). Nesse aspecto, o contexto dos polos moveleiros é particularmente relevante como campo empírico.

O apelo que os chamados “arranjos produtivos locais” (APLs) têm representado no que tange ao direcionamento de políticas públicas reforça as justificativas de

estudos acadêmicos nesses polos. Por meio de programas específicos e de entidades de apoio, recursos significativos têm sido direcionados pelo governo.

A busca de suporte em áreas teóricas como redes e visão relacional é uma forma de tratar a temática “Cadeia de suprimentos” com aporte diferenciado. Desse modo, permite-se um alinhamento da pesquisa em termos de tendência à multidisciplinaridade ou ao uso de perspectivas diferentes (SACHAN; DATTA, 2005) bem como à evolução da GCS, que tem sido tratada mais como rede de negócios do que como relacionamentos diádicos entre empresas (BALLOU, 2006).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, após algumas considerações sobre a vantagem competitiva e desempenho, abordam-se mais cinco tópicos de interesse à base conceitual para o desenvolvimento da pesquisa: a Gestão da cadeia de suprimentos, no qual se encontram os relacionamentos interorganizacionais entre seus elementos centrais, de onde decorre, então, a possibilidade de os relacionamentos horizontais potencializarem os relacionamentos verticais; Visão relacional e suas possibilidades de aplicação à GCS; Teoria das redes sociais, passando por seus conceitos essenciais e chegando ao capital social, bem como por sua proposta ferramental; Lógica transacional *versus* lógica relacional: e Convergências teóricas e definições sobre a estrutura da pesquisa.

2.1 Vantagem competitiva e desempenho

O termo *vantagem competitiva* está intimamente associado a ganhos superiores das firmas em relação a seus concorrentes e é tratado por diferentes correntes teóricas.

Atribui-se à perspectiva da Organização Industrial (OI) e especialmente aos trabalhos de Michael Porter, as principais fontes teóricas, para a pesquisa na área de administração estratégica, no que tange aos determinantes da performance das firmas. A ideia de que as características estruturais da indústria determinam a performance seria o centro desta linha de pensamento (HAWAWINI *et al.*, 2003). Os trabalhos de Edward Mason e Joe Bain, dos quais deriva o modelo *Estrutura-Condução-Desempenho* foram os pioneiros dessa linha de pensamento, à qual se relaciona, posteriormente, as contribuições de Porter (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Entretanto, há também outros fatores que podem explicar as diferenças de desempenho entre organizações. Uma das linhas teóricas que exploram essa possibilidade é a visão baseada nos recursos (VBR).

Nessa perspectiva, coloca-se atenção nos fatores internos à organização, ou seja, os recursos e competências, desenvolvidos na trajetória organizacional, os quais, por serem únicos de cada organização, podem abrigar fontes de explicação de desempenhos superiores.

Constatam Hawawini *et al.* (2003, p. 14) em referência à OI: “De fato, uma significativa proporção das variações observadas na performance é devida a fatores ainda não explicados”. Ou seja, a perspectiva da OI, por si só, não explica as origens das variações de desempenho em sua totalidade.

Outra limitação sobre esta perspectiva estaria na própria natureza da indústria. O que define determinado setor se baseia unicamente no tipo de processo produtivo em que as empresas atuam, desconsiderando, por exemplo, questões de semelhanças ou diferenças entre consumidores, tamanho das empresas (HAWAWINI *et al.*, 2003).

Entretanto, embora hajam críticas e visões diferenciadas sobre a competitividade e o desempenho, devido ao fato de que as organizações operam em ambiente de competição, a prática empresarial demanda avanços em termos de explicações, modelos e ferramentas que permitam a busca de maior efetividade das ações gerenciais.

A GCS tem sido apontada como uma possível via de geração de vantagem competitiva, na medida em que ganhos relacionais são alcançados por meio da geração de valor ao longo de uma cadeia (MIGUEL; BRITO, 2010; VIANA *et al.*, 2012). O conceito de ganho relacional refere-se ao lucro acima do normal que pode ser gerado conjuntamente em trocas relacionais, o qual não pode ser gerado por qualquer firma isoladamente, sendo então criado somente por meio de contribuições conjuntas exclusivas dos parceiros específicos de uma relação (DYER; SINGH, 1998).

Sobre o desempenho e suas formas de mensuração, há uma forte possibilidade de contribuição de pesquisas qualitativas, considerando a necessidade de explorar com profundidade e detalhamento aspectos próprios do caráter em formação da área. Assim, questões relativas a antecedentes, mecanismos, procedimentos e resultados

de integração estão entre pontos de interesse em abordagens qualitativas com atenção à visão dos executivos da área, por exemplo (CHEN *et al.*, 2007).

Conforme Gunasekaran *et al.* (2001), a prática das medidas de desempenho nas empresas é marcada por dois tipos de deslizamentos em especial. O primeiro consiste na falta de uma abordagem equilibrada entre medidas financeiras e não financeiras e o segundo corresponde à falta de clareza na distinção entre os níveis a que se referem e que interessam as medidas – estratégico, tático e operacional.

Quanto ao primeiro tipo, enquanto algumas organizações excedem em métricas puramente financeiras, que são extremamente importantes para o nível estratégico e para a comunicação externa, outras tomam o caminho das medidas não financeiras, que têm particular importância para as medidas operacionais. Como consequência desse desequilíbrio tem-se a dificuldade de construir um quadro claro do desempenho organizacional.

O desequilíbrio também acontece em termos da quantidade de métricas utilizadas. Muitas empresas erram no excesso de medidas utilizadas, o que, no conjunto, pode mais confundir do que esclarecer os usuários. Também, há casos em que empresas utilizam poucas métricas, de modo que são produzidos quadros avaliativos incompletos (GUNASEKARAN *et al.*, 2001).

O segundo tipo de deslizamento envolve a ausência de classificação das métricas em termos do nível organizacional, em que elas devem ser aplicadas. A razoabilidade desta classificação se deve à adequação das medidas à natureza das atividades dos diferentes níveis da organização (GUNASEKARAN *et al.*, 2001).

Alguns pesquisadores têm contribuído com modelos ou sistemas para avaliar o desempenho no contexto da cadeia de suprimentos. Neely *et al.* (2000) propuseram e testaram um modelo de avaliação de desempenho cujo design engloba os processos, as estruturas e as pessoas, permeados em um contexto cultural. A esse design se submete o questionamento de como deve ser o sistema de medição, como deve ser implementado o sistema de medição, como este sistema deve ser utilizado e como esse sistema deve ser mantido.

Outro exemplo encontra-se em Barros *et al.* (2010), pela demonstração de um modelo de avaliação a ser aplicado no nível da firma, no contexto de cadeias de suprimentos, considerando sete diferentes elementos de avaliação. Este trabalho chama a atenção para a extrapolação das relações diádicas permitidas nos sistemas convencionais de medidas de desempenho, bem como situa a necessidade de prever instrumentos para contextos de redes e realidades multiculturais nos quais o desempenho é avaliado.

Nas reflexões levantadas por Neely (2005), encontra-se respaldo para a crescente preocupação com a avaliação de desempenho de cadeias de suprimentos, não apenas porque esta é uma realidade gerencial atualmente, mas também porque crescem a terceirização e outros tantos formatos de parcerias que fazem com que os negócios se situem em redes.

Inclusive por força de organizações fiscalizadoras, sejam elas vinculadas a governos ou a de outra origem, a academia precisa avançar, quanto às práticas gerenciais, em relação aos instrumentos de avaliação de desempenho (NEELY, 2005).

A necessidade de integração ocorre em níveis diferentes na avaliação de desempenho, o que lhe confere caráter desafiador. Além da relação entre a academia e a prática gerencial, existem desafios perceptíveis quanto à busca de padrões tais e quais que permitam uma linguagem compartilhada no que tange aos instrumentos e aos indicadores de medidas praticados nas organizações.

É razoável aceitar que, em função de suas especificidades, as organizações pratiquem medidas de desempenho diferentes entre si. Para a realidade de uma cadeia de suprimentos, pode ser nítida a especialização dos diferentes membros participantes em partes distintas do negócio que, ao final da cadeia, consistirá no valor entregue ao consumidor.

Em que pese a carência de sistemas de avaliação de desempenho que considerem a cadeia como unidade, as tradicionais medidas de desempenho, caracterizadas por alta variabilidade entre firmas, servem de referência a este trabalho, na medida em que o interesse esteve também em captar variações tendo como nível de análise as empresas nos polos moveleiros.

Desempenho empresarial é um construto multidimensional, conforme sustentam Combs *et al.* (2004). Estes autores conduziram uma pesquisa sobre indicadores de desempenho a partir da análise de artigos publicados no *Strategic Management Journal*, no período de 1980 a 2004. Os resultados revelaram 56 diferentes indicadores de desempenho, sendo 33 relacionados ao desempenho organizacional e 23 ao desempenho operacional.

Os indicadores de desempenho organizacional e os indicadores de desempenho operacional são apresentados por Venkatraman e Ramanujam (1986) como as principais categorias reveladoras do desempenho de uma empresa.

Os Quadros 1 e 2 reúnem as medidas observadas por Combs *et al.* (2004).

Quadro 1- Medidas de desempenho organizacional.

MEDIDAS DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	
Retornos contábeis	Crescimento
Retorno sobre ativos	Vendas
Retorno sobre vendas	Lucro
Retorno sobre o patrimônio líquido	<i>Market share</i>
Retorno sobre o investimento	Empregos
Margem operacional	Escala de crescimento
Lucro líquido	Ativos
Escala de lucro	Crescimento dos ganhos por ação
Medidas contábeis combinadas	Híbridas
Fluxo de caixa / Ativos	Crescimento / Escala de <i>market share</i>
Ganhos por ação	Financeira / Escala de crescimento
Fluxo de caixa / Vendas	Preço das ações / Ganhos
Mercado de ações	Fluxo de caixa / Valor de mercado
Mercado de ações	Escala geral de desempenho
Retorno das ações	Sobrevivência
Q de Tobin	Falência
Jensen	Concordata
Sharpe	Outras
Treynor	<i>Market share</i>
Avaliações de analista de <i>securities</i>	

Fonte: Elaborado a partir de Combs *et al.* (2004).

Quadro 2 – Medidas de desempenho operacional.

MEDIDAS DE DESEMPENHO OPERACIONAL	
Marketing	Desenvolvimento Tecnológico
Vendas / medida de unidade ou valor	Número de novos produtos
Transações repetidas	Escala de desempenho de T.I.
Logística	Tempo de desenvolvimento de novos produtos
Tempo de entrega	Crescimento das vendas de novos produtos
Escala de desempenho na exportação	Escala de inovação
Exportação	Infra-estrutura
Operações	Escala de efetividade da direção
Escala de qualidade do produto	Escala de sucesso colaborativo
Custos / medida de unidade ou valor	Híbridas
Mudança nos custos	Retornos anormais cumulativos
Taxa de acidentes	Satisfação do funcionário
Patentes	Recursos Humanos
Custos de mão de obra / medida de unidade ou valor	<i>Turnover</i> de funcionários
Ocupação / taxa de ressuprimento	Qualidade dos Serviços
	Satisfação do cliente

Fonte: Elaborado a partir de Combs *et al.* (2004).

A despeito da abrangência e das definições das medidas apresentadas, particularmente quatro medidas de desempenho foram adotadas neste estudo: grau de eficiência técnica², taxa de variação média do faturamento, faturamento por funcionário e faturamento por ativo.

Essas quatro medidas foram consideradas em observância à viabilidade de se estabelecer comparações entre as empresas pesquisadas, uma vez que confirmaram-se na pesquisa empírica limitações decorrentes de indisponibilidade de dados e divergências de medidas utilizadas pelas empresas. Elas, portanto, representam os desdobramentos econômicos para as empresas. Quanto aos desdobramentos não econômicos, tomou-se por referência a avaliação qualitativa das vantagens percebidas dos relacionamentos, comparativamente entre os polos.

Nos tópicos seguintes, abordam-se os conceitos e princípios da gestão da cadeia de suprimentos, bem como a visão relacional e seus pressupostos.

² Os registros sobre grau de eficiência técnica utilizados nesta tese remetem ao trabalho de Silveira (2012), no qual a autora utilizou de modelo orientado a produto, encontrando um escore para a eficiência técnica baseado no melhor aproveitamento dos insumos disponíveis, ou seja, considerando a maximização dos *outputs* para cada uma das chamadas unidades tomadoras de decisão (DMUs). Por meio da técnica da Análise Envoltória de Dados (DEA), a autora considerou como *inputs* o custo operacional, a capacidade instalada, a disponibilidade de espaço na fábrica, a disponibilidade de mão de obra direta, e, como *output*, o faturamento.

2.2 Gestão da cadeia de suprimentos

Conforme Harland (1996), o uso do termo *gestão da cadeia de suprimentos* se estende a quatro ocorrências principais:

- cadeia interna, que integra diferentes funções de negócios, envolvendo o fluxo de materiais e informação de dentro para fora e de fora para dentro na organização;
- gestão diádica de relacionamentos com fornecedores imediatos;
- gestão da cadeia de negócios, incluindo fornecedores, fornecedores de fornecedores, clientes e clientes de clientes; e
- gestão de uma rede de negócios interconectados, envolvendo a provisão final de produtos e serviços, em conformidade com os requerimentos dos clientes finais.

A passagem por essas quatro ocorrências marca o próprio desenvolvimento temático na área. De certo modo, o conceito de cadeia de suprimentos surge como uma evolução a partir da logística, incorporando suas funções e ampliando o escopo (BALLOU, 2006).

Mentzer *et al.* (2001) definem a gestão da cadeia de suprimentos como a coordenação estratégica sistemática das tradicionais funções de negócios e das táticas ao longo dessas funções de negócios no âmbito de determinada empresa e ao longo dos negócios no âmbito da cadeia de suprimentos. Para esses autores, a coordenação tem por objetivo aperfeiçoar o desempenho no longo prazo das empresas isoladamente e da cadeia de suprimentos como um todo.

Delimitando a GCS em um contexto de proximidade com a logística, Ballou (2006, p. 28) argumenta que é muito difícil, em termos práticos, separar a logística empresarial do gerenciamento da cadeia de suprimentos. De acordo com este autor, há uma semelhança na missão de ambas, qual seja: “colocar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo e nas condições desejadas, dando, ao mesmo tempo, a melhor contribuição possível para a empresa”.

É neste contexto de integração conceitual que Ballou (2006) discorre sobre as diversas atividades da logística e seu papel na criação de valor para os clientes, fornecedores e outros interessados diretos.

Christopher (2007, p. 4) define o gerenciamento da cadeia de suprimentos como “a gestão das relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes, para entregar mais valor ao cliente, a um custo menor para a cadeia de suprimentos como um todo”.

Considerando a ideia de uma cadeia estendida, a própria palavra “cadeia” passa a ter conotação de “rede”, em função da existência de múltiplos fornecedores, fornecedores de fornecedores, múltiplos clientes e clientes de clientes, todos esses elementos presentes em um sistema total (CHRISTOPHER, 2007).

Nessa direção, Christopher (2007, p. 5) destaca o conceito de cadeia de suprimentos como “uma rede de organizações conectadas e interdependentes, trabalhando conjuntamente, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informação dos fornecedores para os clientes finais”.

A gestão de cadeia de suprimentos representa uma mudança de paradigma na gestão de negócios ao reconhecer que as empresas já não competem unicamente como entidades autônomas, e sim como cadeias de suprimentos. Entretanto, trata-se de uma disciplina em estágio embrionário, que, para se estabelecer coerentemente, fazem-se necessários modelos teóricos capazes de explicar fenômenos pertinentes à área (CHEN; PAULRAJ, 2004).

Um indício de amadurecimento do campo está na relativa consolidação de um grupo de pesquisadores, que, consistentemente, têm contribuído para o avanço das pesquisas na área (PEREIRA *et al.*, 2010).

Sobre os caminhos futuros, Bowersox *et al.* (2000) relacionam um conjunto de grandes tendências de impacto nos relacionamentos de negócios, destacando:

- o papel estratégico da colaboração enquanto habilidade nas cadeias de suprimento estendidas;

- a tendência de serviço e suporte se tornarem mais importantes que o produto fornecido;
- o investimento das empresas em suas capacidades de prestação de serviços em face de ambientes turbulentos; e
- a tendência de abstração de funções e ativos que não fazem parte do centro principal de valor das empresas.

Ballou (2006) destaca que os benefícios da expansão das fronteiras organizacionais poderão ser de fácil identificação, entretanto com difícil operacionalização. Destaca também a importância central da coordenação, da colaboração e da confiança para a expansão das fronteiras organizacionais.

O autor ainda ressalta o papel do compartilhamento de informações crescente possibilitado pelo avanço de tecnologias e traduzido em coordenação, compromisso e cooperação (BALLOU, 2006).

No contexto brasileiro, partindo da GCS como disciplina em processo de consolidação, Miguel e Brito (2010), fundamentados em uma extensa revisão de literatura, propõe um modelo conceitual que busca integrar o conceito de GCS e seus antecedentes.

Com um modelo testado em empresas brasileiras, estes autores constataram os antecedentes consolidados nos construtos credibilidade, benevolência, suporte à alta administração e relacionamento interno, enquanto a GCS foi considerada a partir de quatro dimensões: compartilhamento de informação, relacionamento de longo prazo, cooperação e integração de processos.

Os resultados do trabalho trazem contribuição inédita para o tema considerando o contexto brasileiro. O estudo empírico no Brasil revelou diferença em relação ao que se observa na literatura estrangeira, em especial no que concerne às relações entre GCS e os construtos benevolência, credibilidade, suporte à alta administração e relacionamento interno.

Os autores ressaltam que os relacionamentos entre os membros de uma cadeia de suprimentos no Brasil ainda tendem a ser baseados em negociações de mercado,

poder de barganha e demandas instáveis e voláteis (MIGUEL; BRITO, 2010); ou seja, sob uma tendência de predomínio de uma lógica transacional, ao invés de uma lógica relacional, termos estes que serão abordados nos próximos tópicos.

O compartilhamento de informações é um dos fatores que influenciam tanto o desenvolvimento quanto a manutenção das relações presentes na cadeia de suprimentos, manifestando-se nas negociações e rotinas dos membros envolvidos. Entretanto, existem empresas relutantes ao compartilhamento de informações, comportamento este que pode levar à inibição da confiança (FARIA *et al.*, 2010; HANDFIELD *et al.*, 2000).

Mesmo sendo uma condição indispensável, de acordo com Faria *et al.* (2010, p. 5), “o compartilhamento de informações ao longo da cadeia tem a sua eficácia limitada por alguns obstáculos”.

Explicam os autores que um desses obstáculos consiste na diversidade tecnológica. Os processos de negócio internos são suportados por processos e sistemas diferentes em cada empresa, diferentes sistemas integrados de gestão (ERP) e, até mesmo, aplicativos e sistemas próprios, tornando difícil o cenário ideal de interconexões eletrônicas estendidas a clientes e fornecedores.

Croxton *et al.* (2001) definiram uma contribuição substancial para a compreensão da gestão da cadeia de suprimentos ao incorporarem a visão dos processos que permeiam a GCS nas dimensões estratégicas e operacionais.

Os autores identificaram oito categorias de processos de negócios que, sob o pressuposto do compartilhamento de informações, perpassam os diversos setores de uma organização, bem como os elos a montante e a jusante na cadeia de suprimentos.

Conforme Croxton *et al.* (2001) os processos são: gestão de relacionamentos com clientes, gestão de relacionamentos com fornecedores, gestão de serviços para clientes, gestão de demanda, gestão de pedidos, gestão de fluxos da produção, desenvolvimento de produtos e comercialização e gestão de retornos.

O papel da GCS diz respeito à integração e gerenciamento destes diferentes processos ao longo de toda a cadeia de suprimentos (CROXTON *et al.*, 2001). É a atenção a esse conjunto de processos que contempla os relacionamentos entre elos que permite o alinhamento da cadeia de suprimentos para a criação de valor.

Tendo em vista as considerações teóricas expostas, o Quadro 3 reúne os principais termos atribuídos à GCS. Ainda que sem a pretensão de cobrir exhaustivamente os conceitos pertinentes a tal construto, a organização desses termos se presta ao auxílio na visualização de seus links com os próximos tópicos do referencial teórico.

Quadro 3 – Principais termos relativos à gestão da cadeia de suprimentos.

Termos	Autores
Compartilhamento de informação	Ballou (2006); Croxton <i>et al.</i> (2001); Miguel e Brito (2010); Faria <i>et al.</i> (2010); Handfield <i>et al.</i> (2000).
Complementação	Bowersox <i>et al.</i> (2000).
Comprometimento	Ballou (2006).
Confiança	Ballou (2006); Faria <i>et al.</i> (2010); Handfield <i>et al.</i> (2000).
Cooperação / Colaboração	Christopher (2007); Chen e Paulraj (2004); Bowersox <i>et al.</i> (2000); Ballou (2006); Miguel e Brito (2010).
Coordenação	Mentzer <i>et al.</i> (2001); Ballou (2006); Christopher (2007).
Geração de valor	Mentzer <i>et al.</i> (2001); Ballou (2006); Christopher (2007).
Gestão de processos	Croxton <i>et al.</i> (2001).
Integração de processos	Miguel e Brito (2010).
Relacionamento de longo prazo	Miguel e Brito (2010).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

2.3 Visão relacional

Dyer e Singh (1998) contribuíram com um importante trabalho que levanta questões ao campo da estratégia, especialmente quanto às fontes de vantagem competitiva. Os autores argumentam que, sendo o campo da estratégia dirigido a explicar as diferenças de desempenho das firmas, a principal contribuição da visão relacional foi

delinear uma teoria que considera as díades e redes de firmas como unidade chave de análise para explicar a performance superior da firma individual.

As bases para a visão relacional se assentaram em diferentes motivações teóricas, tais como: explicações pouco explícitas na literatura sobre os direcionadores de ganhos das alianças estratégicas; descobertas de possíveis fontes de ganhos e vantagem competitiva em trabalhos anteriores de um dos autores; e estudos sobre estratégias de aquisições em que foram exploradas a natureza de sinergias e as condições em que as firmas podem criar valor conjunto por meio de transações (SCIENCEWATCH, 2008).

A visão relacional é defendida como um avanço em relação às duas significativas correntes de explicação dos ganhos acima da média e da vantagem competitiva na literatura relacionada à estratégia e negócios. A primeira diz respeito à questão da estrutura da indústria amplamente desenvolvida a partir de Porter. A segunda corresponde à visão baseada nos recursos, que explica a vantagem competitiva a partir das idiosincrasias advindas dos recursos e competências internos à organização (DYER; SINGH, 1998).

Tendo em vista suas bases e pressupostos, a visão relacional, de certo modo, pode ser considerada uma derivação da teoria baseada nos recursos (ACEDO *et al.*, 2006; PAULRAJ *et al.*, 2008), especialmente na questão de a capacidade e as possibilidades de criação de valor estarem cada vez mais dependentes não apenas dos próprios recursos da organização, mas também daqueles de seus parceiros (CHADDAD, 2005).

Com o pressuposto de que a geração de vantagem competitiva pode estar além dos limites da firma, Dyer e Singh (1998) identificam quatro potenciais fontes de vantagens interorganizacionais que são: ativos específicos de relacionamento; rotinas de compartilhamento de conhecimentos; recursos e competências complementares; e governança efetiva.

Os ganhos relacionais são possíveis quando parceiros, em aliança, combinam, trocam ou investem em ativos idiosincráticos, conhecimento e recursos ou capacidades, e/ou empregam mecanismos efetivos de governança que reduzem os

custos de transação ou permitem a realização de ganhos por meio de sinergias na combinação de ativos, conhecimento ou competências (DYER; SINGH, 1998).

Tratando-se de relacionamentos, o elemento confiança se destaca por seu papel na geração de valor. Conceitualmente, confiança é um fenômeno que acontece no plano do indivíduo (DYER; CHU, 2003). Ou seja, ser confiável é atributo possível às organizações, mas que acontece com base na ação do indivíduo.

Os achados de Dyer e Chu (2003) apontam para a possibilidade de criação de valor por meio da confiança, gerando menores custos de transação. Os autores também argumentam que, enquanto mecanismos de governança, além de reduzirem os custos de transação, confiança e compartilhamento de informações se reforçam mutuamente, o que, por sua vez, gera valor nos relacionamentos de troca.

Dentre os fatores determinantes do relacionamento de longo prazo entre empresas, Redondo e Fierro (2007) apontaram a confiança e o comprometimento como elementos de grande impacto. Outros elementos também importantes observados pelos autores correspondem a: comunicação, contato entre as empresas, flexibilidade e disposição para adaptar às mudanças do ambiente externo.

Estudo conduzido por Harris *et al.* (2011) indicou a confiança e a dependência como fatores significantes na determinação da performance de pequenas e médias empresas fornecedoras.

Partindo de uma ampla revisão de literatura, Carona (2004) sintetiza um conjunto de elementos, variáveis ou parâmetros que caracterizam as relações de colaboração desenvolvidas em redes de suprimentos. A autora faz referência especialmente aos trabalhos de Pigatto e Alcántara (2003), Slack e Lewis (2003), Maloni e Benton (2000), Dyer *et al.* (2001), Crotts e Turner (1999) e Dywer *et al.* (1987). Dentre os elementos de caracterização se destacam: estratégia de colaboração, comunicação, confiança, interação, comprometimento, poder, conflito, aprendizado e interdependência.

Quanto à configuração dos relacionamentos, uma distinção elementar deve ser lembrada. Trata-se da direção vertical e horizontal dos relacionamentos. Bustamante (2004) distingue as relações entre firmas quanto às formas de cooperação. Na

cooperação vertical, as firmas desenvolvem atividades complementares em estágios distintos da cadeia produtiva e os objetivos se concentram na redução de custos de informação e de comunicação, de riscos associados à introdução de novos produtos e de tempo de desenvolvimento de novos produtos.

Já a cooperação horizontal, conforme o mesmo autor, tende a acontecer entre empresas de mesmo porte, em um mesmo segmento, podendo envolver ainda instituições de apoio, tais como as associações empresariais. Os objetivos tendem a se concentrar na redução de custos de transação, no desenvolvimento de estratégias mercadológicas, na aquisição de insumos, no compartilhamento de instalações, máquinas, equipamentos ou ferramentas de uso comum, nas informações sobre mercado e no desenvolvimento de novos produtos ou processos (BUSTAMANTE, 2004).

Tendo em vista a larga utilização da perspectiva dos custos de transação, ou teoria dos custos de transação (TCT) nas pesquisas no campo da GCS (BURGESS et al., 2006), cumpre tecer algumas considerações sobre tal abordagem.

A TCT pressupõe um conjunto de fatores que explicam a incerteza em relação ao futuro sobre o funcionamento do mercado. Os fatores presentes na base das relações de trocas entre os agentes são: racionalidade limitada, comportamento oportunista, assimetria de informações e impossibilidade de contratos completos (SILVA FILHO, 2006).

Conforme Silva Filho (2006), a racionalidade limitada dos agentes impede que todas as decisões sejam maximizadoras de bem estar. O comportamento oportunista leva à ação de favorecimento para a consecução de benefícios em detrimento de interesses de outros agentes. A assimetria de informações corresponde ao acesso desigual dos agentes às informações relativas às trocas e a impossibilidade de contratos completos diz respeito à inviabilidade de previsão de toda uma gama de eventos possíveis, envolvendo as trocas. Mesmo se fosse possível, isso produziria inflexibilidade.

A TCT, ou economia dos custos de transação, é fundamentada em dois construtos teóricos: os pressupostos comportamentais dos agentes e os atributos das

transações. Sobre o comportamento dos agentes, destacam-se o oportunismo e a racionalidade limitada. Sobre os atributos das transações, destacam-se a especificidade dos ativos, a frequência das transações e a incerteza que permeia as ações dos agentes (ARBAGE, 2004).

A especificidade dos ativos pode se manifestar de diferentes formas: a) especificidade local, referindo-se à decisão de localização, se próxima ao mercado fornecedor ou ao mercado consumidor; b) especificidade física, correspondente a investimentos em equipamentos e máquinas caracterizados para a transação; c) especificidade humana, referente a treinamentos específicos para satisfazer a transação; d) especificidade de ativos dedicados, que corresponde a investimentos específicos para atender as transações; e) especificidade de marca, relativo a investimentos na imagem da empresa ou do produto; e f) especificidade temporal, ligada à perecibilidade do produto e do tempo para a transação (WILLIAMSON, 1991).

Em diferentes níveis de colaboração, incorrem custos de transação, desde aqueles relacionados à negociação com outras organizações, até a troca de informações e fluxos financeiros. Os custos de transação podem estar relacionados ao estabelecimento de contatos com novos parceiros, à operacionalização de novos contratos com os parceiros e ao monitoramento do cumprimento de contratos por parte dos parceiros (SKJOETT-LARSEN *et al.*, 2003).

Skjoett-Larsen *et al.* (2003) verificaram, a partir de trabalho teórico-empírico, aspectos relevantes da colaboração interorganizacional, sendo estes derivados da TCT e da perspectiva das redes. Os resultados revelaram a importância de um conjunto de variáveis avaliadas na seguinte ordem decrescente: confiança, metas em comum, troca de dados, contratos formais, transações de informação, dependência mútua, transações de produtos, transações de pagamentos, relações sociais e investimentos específicos.

Ao tratarem de uma abordagem para a coordenação de processos entre participantes de uma cadeia de suprimentos, estes autores sintetizam um modelo no qual classificam a colaboração em três estágios distintos: básico, desenvolvido e avançado.

No estágio básico, o compartilhamento de informações se limita a ordens de vendas e dados de estoques; não há nenhum grau de discussão, nenhuma coordenação ou sincronização de atividades; não ocorre desenvolvimento de competências conjuntas e nem avaliações; o tipo de relacionamento é o transacional; e a perspectiva teórica com maior poder de explicação seria a TCT.

No estágio desenvolvido, há maior compartilhamento de informações, sejam sobre demanda, planejamento, promoção ou produção; ocorre algum grau de discussão e, mesmo, de coordenação ou sincronização de atividades; não há desenvolvimento de competências conjuntas e nem avaliações; o tipo de relacionamento já se caracteriza pelo compartilhamento de informações; e a perspectiva da teoria das redes é a indicada pelos autores.

No estágio avançado, há compartilhamento de informações semelhante ao estágio anterior; o grau de discussão ocorre com frequência e a coordenação (ou sincronização) está para todas as atividades; apresenta-se o desenvolvimento de competências conjuntas relativas a conhecimentos específicos e a avaliação também é presente no que tange à experiência; o tipo de relacionamento diz respeito à aprendizagem mútua; e a VBR seria uma perspectiva analítica aplicável.

A classificação sugerida por Skjoett-Larsen *et al.* (2003) é consoante à ideia de que a teoria das redes e a visão relacional podem representar avanços teóricos no que tange a contextos de ganhos relacionais; ou seja, ir além das explicações pautadas na minimização de custos de transação.

2.4 Teoria das redes

As redes interorganizacionais têm importância crescente na esfera econômica devido à capacidade de regulação de interdependências transacionais complexas tanto quanto de interdependências cooperativas entre firmas (GRANDORI; SODA, 1995).

Ao realizarem levantamento em publicações referentes ao período das décadas de 1970 a 2000, Borgatti e Foster (2003) constataram um crescimento exponencial no tema “Redes” (“*Social networks*”).

De acordo com Borgatti e Halgin (1999), uma rede consiste em um grupo de atores ou nós com um conjunto de laços específicos que os ligam, de tal modo que a interconexão entre os nós permite acesso indireto a atores que não estão diretamente ligados. O padrão de relações em uma rede gera uma estrutura particular e os nós ocupam posições específicas nessa estrutura. Muito da riqueza teórica da análise de redes consiste na caracterização das estruturas de rede e das posições de atores, relacionando a resultados em grupos e em nós.

Em grande parte, o interesse crescente sobre a abordagem das redes nos últimos anos diz respeito à análise de relacionamentos entre partes e à busca de padrões e de implicações dos relacionamentos (WASSERMAN; FAUST, 1994). Tal abordagem pode se fazer útil e aplicável ao aprofundamento da compreensão de fenômenos ligados às relações interorganizacionais e, conseqüentemente, servir de interesse aos fenômenos referentes a cadeias de suprimento.

Para Wasserman e Faust (1994), a perspectiva das redes engloba teorias, modelos e aplicações que são expressos em termos de conceitos ou de processos relacionais. Ou seja, as relações definidas por links entre unidades são um componente fundamental da teoria das redes.

Os autores destacam os principais conceitos dessa perspectiva nos seguintes termos: atores e suas ações sendo vistos como interdependentes mais que como unidades autônomas; ligações relacionais (links) entre atores como canais de transferência ou fluxos de recursos, sejam materiais ou não materiais; o modelo de redes como foco na visão do ambiente estrutural das redes, possibilitando oportunidades ou limitando a ação individual; e o modelo de redes permitindo conceituar estruturas (sejam sociais, econômicas, políticas) como padrões duradouros de relações entre atores.

O tema “Redes”, em suas variações para o campo social ou econômico, tem despertado a atenção de pesquisadores interessados em compreender o

relacionamento sistêmico existente entre os diversos atores (elos ou nós) sociais organizados em redes de contatos, sejam estas pessoas, organizações ou objetos.

Essa situação torna eminente a necessidade de teorias capazes de colocarem os resultados em um mesmo plano e que se relacionem para que a área possa se desenvolver de forma mais eficiente, com estudos com validade empírica e robustez acadêmica capazes de darem respaldo ao processo de construção de conhecimento da área (CUNHA, 2010).

Assim, destacam-se trabalhos como os de Borgatti e Foster (2003) e Borgatti e Li (2009) com a pretensão de organizar, definir e delimitar os conceitos pertinentes ao tema, de modo a minimizar os efeitos da proliferação desordenada de termos e usos.

Junto ao fenômeno do aumento do volume de trabalhos científicos, oito correntes temáticas foram identificadas por Borgatti e Foster (2003): capital social, *embeddedness* (enraizamento), redes organizacionais e organizações em rede, *board interlocks* (conselheiros em mais de uma empresa), *joint ventures* e alianças entre empresas, gestão do conhecimento, cognição social e processos de grupos.

A temática “capital social”, particularmente, aplica-se aos propósitos deste trabalho, a qual é apresentada no próximo tópico.

2.4.1 Conceitos ferramentais nos estudos das redes

Ao estabelecer recomendações a quais etapas fundamentais de pesquisa o pesquisador que estuda redes interorganizacionais deve estar atento e quais categorias ele precisa definir para realizar uma pesquisa efetiva sobre os fenômenos desse campo de estudo, Cunha *et al.* (2010) propõem a forma de categorização exposta no Quadro 4.

Quadro 4 – Categorizações para estudo de redes interorganizacionais.

Item a ser analisado pelo pesquisador	Possibilidades de categoria
Formação	- natural - induzida
Tipo de alianças	- horizontal - vertical
Orientação das relações	- fins comerciais (competitividade) - fins sociais
Orientação do elo da cadeia	- production-driven (produção) - buyer-driven (comprador)
Presença de uma organização central	- estimulante e fortalecedor - concorrente
Governança	- sem formalização institucional - presença de um agente intermediário - coordenação por uma organização central
Institucionalização	- formal (contratual) - informal
Unidade de análise	- indivíduo - organização - rede
Tipo de competição	- entre organizações - entre redes
Proximidade	- geográfica - organizacional - tecnológica
Parcerias	- do mesmo setor - de setores diferentes
Necessidades e sinergias das alianças	- complementação - fortalecimento

Fonte: Cunha *et al.* (2010).

As possibilidades de classificações são válidas diante da abrangência que a perspectiva de redes permite, inclusive, passando por diversos campos de conhecimento, tal como argumentam Borgatti e Li (2009), sobre questões de nomenclaturas na área.

Com base em Wasserman e Faust (1994), é possível definir um conjunto de conceitos essenciais à abordagem e à operacionalização das redes:

Atores – sendo o interesse da análise de redes compreender as ligações entre entidades sociais e as implicações dessas ligações, os atores são entendidos como entidades sociais, indivíduos, organizações ou países.

Laço relacional – definido como uma ligação estabelecida entre par de atores, um laço pode ser relativo a uma transferência de recursos de uma empresa para outra, à escolha de um amigo ou a uma relação formal, entre outras diversas formas.

Subgrupo – trata-se da configuração, ou conjunto, de atores e todos os laços entre eles. A alocação e o estudo de subgrupos usam critérios específicos, sendo de grande importância para a análise de redes.

Grupo – uma coleção de atores cujos laços podem ser medidos. Trata-se de um conjunto finito de atores definidos por critérios conceituais, teóricos ou empíricos em que as medidas da rede são tomadas.

Relação – corresponde a uma coleção de laços de um tipo específico entre membros de um grupo. Em um mesmo conjunto de atores, podem-se analisar diferentes tipos de relação.

Rede – um conjunto finito de atores, considerando as relações entre eles.

Ainda quanto a elementos importantes na área, a centralidade de um elo é um conceito chave na análise de redes, o qual pode definir a importância do nodo a partir de sua posição estrutural na rede como um todo (BORGATTI; LI, 2009).

As medidas de centralidade dos nodos, ou atores, podem ser classificadas em: centralidade de grau; e centralidade de intermediação (SCOTT, 2000; WASSERMAN; FAUST, 1994).

A centralidade de grau diz respeito ao número de laços que um ator mantém com outros atores da rede. Trata-se de uma medida mais localizada e operacionalizada de duas formas, quais sejam: absoluta, ao revelar o número de laços que cada ator produz; ou relativa, relacionando o número de laços existentes com o número de laços possíveis (SCOTT, 2000). Já a centralidade de intermediação diz respeito a uma medição que contempla também atores ligados não diretamente ao ator em questão (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Borgatti e Li (2009) exemplificam comparando duas empresas, A e B, em uma rede. A empresa A pode ter um mesmo número de empresas clientes que a empresa B. Entretanto, se for observado que as empresas clientes da empresa A possuem maior número de clientes em comparação àquelas da empresa B e, sucessivamente, esses clientes têm mais clientes, e assim por diante, evidencia-se

que as ações da empresa A implicam maiores impactos que as ações da empresa B. Essa diferença pode ser captada pela medida de intermediação.

No que tange aos condicionantes das redes, aspecto importante são os mecanismos de coordenação, ou de governança, empregados para sustentar a cooperação entre firmas.

Grandori e Soda (1995) se empenharam em uma sistematização buscando esclarecer a natureza, a variedade e as especificidades de tais mecanismos. Os autores identificaram dez mecanismos, os quais são demonstrados no Quadro 5.

Quadro 5 – Mecanismos de coordenação em redes interorganizacionais.

Mecanismo	Exemplos	Autores
Comunicação, decisão e negociação	Redes interpessoais visando trocas de informações; manutenção de potenciais contatos de interesse	Aldrich e Glinov (1990); Granovetter (1985)
Coordenação social e controle	Relações profundas e estáveis baseadas em normas grupais, reputação e controle por pares	Ouchi (1979, 1980)
Integração e elos de ligação de papéis e unidades	Design de redes de organizações com responsabilidades e papéis horizontalmente integradas	Burt (1979, 1980)
Staff comum	Ações conjuntas de cooperação, acordos de franchising	Phillips (1960)
Hierarquia e relações de autoridade	Distribuição de autoridade para condução de um projeto sob critério racional-legal	Bertolini e Grandori (1990), Pilotti e Pozzana (1990)
Sistemas de planejamento e controle	Sistemas adotados em uma rede de fast food	Grandori e Soda (1995)
Sistemas de incentivos	Relações do tipo produtor-fornecedor com compartilhamento de lucros/resultados	Daems (1993)
Sistemas de seleção	Seleção de parceiros com base em especificações (características, comportamentos, etc)	Grandori (1999)
Sistemas de informação	Redes de tecnologias de informação como mecanismos de coordenação entre firmas	Porter e Millar (1985), Cash e Konsynsk (1985)
Suporte público e infraestrutura	Envolvimento de agências de governo local com investimentos em infraestruturas em polos ou em parques	Dioguardi (1990)

Fonte: Elaborado a partir de Grandori e Soda (1995).

As alianças interorganizacionais podem ser uma forma de acesso a recursos e competências complementares para as empresas (DYER; SINGH, 1998). Todavia, ao serem realizadas, essas alianças modificam a rede existente, incitando uma

dinâmica endógena entre a ação organizacional e a estrutura da rede (GULATI; GARGIULO, 1999).

Gulati e Gargiulo (1999) abordam o caráter dinâmico das redes. A partir da proposição e do teste de um modelo, esses autores esclarecem elementos antecedentes das redes interorganizacionais, em termos da formação e da dinâmica das mesmas.

Pelo modelo destes autores, a formação de redes seria uma variável dependente de cinco fatores, quatro endógenos e um exógeno. Os fatores endógenos são: enraizamento (*embeddedness*) relacional, enraizamento estrutural, enraizamento posicional e diferenciação estrutural, ao passo em que o fator exógeno seria a interdependência estratégica.

O enraizamento relacional esclarece os efeitos de laços coesos entre atores em uma subsequente cooperação entre esses atores. Ou seja, laços coesos anteriores entre duas organizações irão prover canais por meio dos quais cada parceiro pode aprender sobre as competências e a confiabilidade do outro.

O enraizamento estrutural captura o impacto da estrutura de relações ao redor dos atores, a tendência a cooperarem uns com os outros. O foco de análise está em canais indiretos de informação e efeitos de reputação. Por exemplo, se duas organizações compartilham laços em comum, isso pode significar que ambas são confiáveis por uma terceira.

O fator enraizamento posicional reflete o impacto das posições ocupadas pelas organizações na estrutura global de uma rede. Diz respeito à centralidade do ator na rede. A posição ocupada por uma organização pode influenciar sua habilidade de acesso a informações, sua visibilidade e atratividade para potenciais parceiros e sua capacidade de percepção mais acurada de representação da rede existente ou, mesmo, oportunidades na rede.

Quanto à diferenciação estrutural, trata-se de uma propriedade sistêmica emergente que captura a extensão na qual os atores ocupam certas posições da rede, de modo que cada ator, ou organização, pode ser caracterizado por perfil relacional distinto.

Essa diferenciação pode representar confiança, experiência e habilidades, entre outros atributos.

Sobre a interdependência, trata-se do fator explicativo mais comum para a formação de laços cooperativos interorganizacionais. A ideia é que as organizações entram em alianças com outras organizações em resposta a desafios colocados pela interdependência que se forma no ambiente comum, seja pela necessidade de aquisição de recursos, seja para a redução de incertezas, entre outros fatores.

2.4.2 Capital social

De acordo com Fontenele *et al.* (2011), este conceito teve origem na área de Sociologia, mas vem sendo utilizado também por economistas ao abordarem assuntos como desenvolvimento econômico, inclusão social e desempenho de aglomerados produtivos e regiões.

O capital social é uma das grandes áreas temáticas tratadas na literatura relacionada à teoria das redes. Explica Borgatti e Foster (2003, p. 993): “Provavelmente a área de maior crescimento na pesquisa de redes organizacionais é o capital social”. De acordo com estes autores, em termos mais gerais, o conceito de capital social diz respeito ao valor das conexões.

Outra forma de definir capital social é considerá-lo como um modelo de organização social que, por meio das redes e das normas de confiança social, desenvolve uma relação de cooperação e esforço coletivo em benefício mútuo, o que contribui para dinamizar a capacidade de competir entre os mais diversos territórios (FONTENELE *et al.*, 2011; PUTNAM, 2000).

Ao problematizar o tema “Capital social”, Higgins (2005) o considera uma “espécie de elipse com dois focos”, nos quais situam as contribuições de Coleman, Putnam e Bourdieu. Um seria o foco político, por meio do qual se torna possível a análise das assimetrias presentes na obtenção de recursos no contexto das redes de relações sociais. Nesta vertente, mostra-se útil as contribuições de Bourdieu. Pelo foco

utilitarista, ou econômico, o pressuposto é que simetrias nas relações de trocas permitem a obtenção de recursos presentes nas estruturas de relação social. Neste sentido, alguns conceitos tornam-se instrumentais, como reciprocidade, confiança e sistemas de controle. Para esta abordagem, fazem-se úteis as contribuições de Coleman e de Putnam.

Pelas contribuições de Bourdieu, o capital social, junto a outros tipos de capitais – econômico, cultural e simbólico – define o lugar que o indivíduo ocupa em diferentes campos, embora o capital econômico tenda a impor sua subjacente estrutura aos outros capitais.

Para Portes (1998), a concepção de Bourdieu é a primeira análise contemporânea sistemática sobre o capital social, sendo que o autor traz para a discussão a questão do conflito.

Pelas contribuições de Coleman, o capital social pode ser visto como um recurso produzido pelas pessoas e para as pessoas. Dois elementos são característicos: o capital social compõe-se de diversas entidades de algum modo ligado às estruturas sociais; e estas entidades facilitam determinadas ações de determinados atores. Enquanto recurso, o capital social está em ações possibilitadas em relações interpessoais. Confiança e reciprocidade são elementos que sustentam a produção para o coletivo advinda da ação individual, sendo que, ao mesmo tempo, são fontes de consistência para os laços no interior de determinado grupo (PORTES, 1998).

Assim, esclarece-se o sentido do capital social na abordagem de Coleman, que, conforme ensina Higgins (2005), consiste nos “elementos de uma estrutura social que cumprem a função de servir como recursos para que atores individuais atinjam suas metas e satisfaçam seus interesses”.

Uma relevante distinção entre concepções de capital social se revela a partir das proposições teóricas de Burt e de Coleman. Burt (2001) introduz o conceito de buracos estruturais (*structural roles*), o qual implica o raciocínio de que o capital social é criado pela capacidade de intermediação de atores com conexões que atravessam os buracos estruturais que separam grupos ou redes diferentes.

Pela perspectiva de Coleman (1988), a criação do capital social está ligada a redes densas e fechadas, na medida em que os atores estão intensamente conectados e vínculos de confiança e solidariedade são gerados.

Nos termos dessa distinção, expõe-se a questão paradoxal quanto ao benefício do tamanho de uma rede: a primeira vertente – redes mais extensas, ou contatos externos – permite acesso a recursos ou informações diferenciadas; de outro lado, se um grupo se fecha as informações tendem à redundância. A segunda vertente – redes fechadas, ou relações concentradas – propicia cooperação a partir de confiança e solidariedade. As redes abertas não permitem tais mecanismos (VALE *et al.*, 2006).

Dentre as formas de definir e avaliar o capital social, Nahapiet e Ghoshal (1998) propuseram três dimensões: cognitiva, estrutural e relacional. A dimensão cognitiva refere-se a representações, interpretações, linguagens, códigos e sistemas de significado compartilhados, a exemplo de valores e metas compartilhadas entre as partes. A dimensão estrutural corresponde ao capital social resultante das ligações, configuração estrutural, diversidade, centralidade e formato organizacional. A dimensão relacional refere-se aos relacionamentos particulares que se desenvolvem por meio do histórico das interações. Por exemplo, a extensão na qual confiança, obrigação (normas), reciprocidade, amizade, respeito e sanções ocorrem entre as partes.

A avaliação do capital social e seus impactos, inclusive em termos de desempenho nas organizações e no contexto de gestão de cadeia de suprimentos, pode ser observada na literatura a partir das três dimensões citadas. Nahapiet e Ghoshal (1998) demonstraram a relação entre as três dimensões do capital social e resultados advindos da criação de capital intelectual. Moran (2005) examinou o impacto do capital social dos gestores na performance gerencial, com foco na dimensão estrutural e na dimensão relacional. Krause *et al.* (2007) investigaram relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras em cadeias de suprimento, além de comprometimento, acumulação de capital social e performance das firmas compradoras.

Ainda sobre processos de avaliação de capital social, com foco em arranjos produtivos locais (APL), Fontenele *et al.* (2011) especificam um conjunto de indicadores para a aferição, compondo um modelo inicialmente proposto e testado por Bortolotti (2005). Trata-se de seis indicadores de dimensão social, a saber, a) participação e apoio do governo ao APL – reflete ações públicas direcionadas para a indústria, por meio de incentivos como isenção tributária ou melhorias em infraestrutura; b) caráter empreendedor da comunidade – pode ser mensurado pela quantidade de empresas que são abertas por novos trabalhadores ou ex-funcionários; c) nível educacional da população – a aferição deve ser subdividida em: taxa de analfabetismo, escolaridade média e quantidade de pessoas que cursaram ensino superior; d) presença de instituições de aprimoramento técnico – existência de cursos profissionalizantes voltados para atividades do APL; e) geração de empregos – calculado por meio de percentuais relativos ao total da população ocupada; f) presença de instituições de ensino – presença e interação dessas instituições com empresas do APL.

Dentre as diversas abordagens e os instrumentos disponíveis na literatura acadêmica, a mensuração do capital social também pode ser realizada a partir do ferramental denominado “*Position Generator*” (Lin; Dumin, 1986; Lin *et al.*, 2001), o qual, com as devidas adaptações, permite a aferição tomando as empresas como unidades de análise, de modo a possibilitar comparações entre unidades. Pelo citado instrumento de medida, é possível calcular o capital social tomando-se a amplitude da rede, a diversidade das relações que a unidade dispõe em sua rede, o grau de prestígio da rede e o uso efetivo que a unidade (ego) faz dessa rede (LIN *et al.*, 2001). Quanto mais extensa a amplitude da rede, maiores as chances de acessar informações e recursos não redundantes. A diversidade das relações complementa esse pressuposto. Ou seja, quanto mais variado o perfil das ligações, maior a riqueza na rede do ego. O prestígio, por sua vez, reflete o valor da rede, ao passo em o uso se traduz na intensidade das relações. Essa perspectiva de avaliação do capital social tem foco no individual, na possibilidade que um ego tem de acessar o capital social presente em sua rede, e está alinhada à concepção de Burt, abordada anteriormente (VALE *et al.*, 2006).

Diversos trabalhos podem ser encontrados nessa perspectiva, como o de Lin e Dumin (1986) e o de Lin *et al.* (2001), o de autores como Marsden (1987) e o de Erickson (1996). No Brasil, encontram-se referência e mensuração de capital social nessa perspectiva em autores como Vale (2006), Costa e Romano (2008) e Wegner (2011).

No caso dos polos moveleiros, a comparação quanto a aspectos históricos, condições de infraestrutura e entidades de apoio, dentre outros, também se faz útil a uma avaliação contextualizada das empresas em cada polo.

2.5 Lógica transacional *versus* lógica relacional

O tema “relacionamento” foi alvo de atenção nos debates sobre o domínio conceitual na área de Marketing desde a década de 1970 (DWYER *et al.*, 1987) e é também parte do núcleo central das discussões sobre GCS (CHRISTOPHER, 2007; CROXTON *et al.*, 2001).

Ao tomar como campo empírico o polo moveleiro, abordando os relacionamentos na perspectiva da GCS, serve de referência à qualificação das relações entre os componentes dos polos a distinção entre transações singulares e troca relacional apresentada por Macneil (1978; 1980).

Dwyer *et al.* (1987, p. 12), com o objetivo principal de delinear um arcabouço para o desenvolvimento de relações comprador-vendedor, discorrem sobre a diferenciação entre transações singulares e troca relacional:

Macneil (1978, 1980) diferencia transações singulares de contratos relacionais, troca relacional, com base em diversas dimensões-chave. Da maior importância é o fato de que a troca relacional se dá com o tempo: cada transação precisa ser vista em termos de seu histórico e do futuro para ela previsto. As bases da colaboração futura podem ser sustentadas por premissas implícitas e explícitas, confiança e planejamento. É de se esperar que os participantes de uma troca relacional obtenham satisfação complexa, pessoal e não econômica, e se envolvam em trocas sociais.

Dwyer *et al.* (1987, p. 12) explicam que “o conceito de transação singular é o fundamento sobre o qual se constroem os conceitos de relacionamento”. Seria a relação em que se manifesta, de um lado, o dinheiro e, de outro, a mercadoria facilmente mensurável. A singularidade seria a separação entre a transação e o que mais houver entre os participantes no mesmo momento, no momento anterior e no momento posterior (MACNEIL, 1980).

Tendo em vista que a concentração de empresas em uma mesma área geográfica não é condição suficiente para a existência de relacionamentos colaborativos, nos polos moveleiros seria possível distinguir, a partir destes conceitos, manifestações dos relacionamentos por uma lógica transacional ou por uma lógica relacional.

O Quadro 6, reproduzido de Dwyer *et al.* (1987), apresenta doze dimensões, propostas por Macneil, na forma de “arquétipos polares singulares e relacionais”.

A noção de que a dimensão transacional serve de base para a dimensão relacional fica claramente exposta na definição dos elementos contratuais no Quadro 6. No plano empírico, o trabalho de Begnis (2007) seria um exemplo de corroboração desse modelo. Ao estudar o processo de formação de valor em relacionamentos interorganizacionais de longo prazo no agronegócio, o autor encontrou fortes correlações entre elementos da dimensão transacional e da dimensão relacional, constatando que o processo de formação de valor ultrapassa elementos transacionais em direção à dimensão relacional.

Quadro 6 – Comparação entre transações singulares e trocas relacionais.

ELEMENTOS CONTRATUAIS	TRANSAÇÕES SINGULARES	TROCA RELACIONAL
CARACTERÍSTICAS SITUACIONAIS		
Momento da troca (início, duração e encerramento).	Início distinto, breve duração e término abrupto pelo desempenho.	O início vem de avenças anteriores; a troca é mais duradoura, refletindo um processo contínuo.
Número de partes (entidades que participam de algum aspecto do processo de troca).	Duas partes.	Muitas vezes há mais de duas partes envolvidas no processo e na governança de troca.
Obrigações (três aspectos: fontes de conteúdo, fontes de obrigação e especificidade).	Conteúdo decorrente de ofertas e alegações simples, obrigações decorrentes de crenças e costumes (aplicação externa) e obrigações padronizadas.	O conteúdo e as fontes de obrigações são promessas feitas na relação, mais usos e costumes e a lei; as obrigações são personalizadas, detalhadas e administradas no contexto da relação.
Expectativas quanto ao relacionamento (especialmente em relação a conflitos de interesses, prospectos de união e problemas em potencial).	Esperam-se conflitos de interesse (metas) e baixa união, mas não se esperam problemas futuros porque o pagamento em dinheiro e à vista com contraprestação instantânea exclui a interdependência futura.	Conflitos de interesses e dificuldades futuras são contrabalançados por confiança e esforços de união.
CARACTERÍSTICAS PROCESSUAIS		
Relações pessoais primárias (interação e comunicação sociais).	Relacionamento pessoal mínimo; predominam comunicações ritualísticas.	Obtêm-se importantes satisfações pessoais e não econômicas; são utilizadas comunicações tanto formais quanto informais.
Solidariedade contratual (regulação do comportamento de troca para garantir prestação).	Regidas por normas sociais, regras, etiqueta e perspectivas de benefício pessoal.	Maior ênfase sobre a regulação jurídica e a auto regulação; satisfações psicológicas levam a ajustes internos.
Transferibilidade (a capacidade de transferir direitos, obrigações e satisfações para outras partes).	Transferibilidade total; não importa quem cumpra a obrigação contratual.	Transferibilidade limitada; a troca é fortemente dependente das identidades das partes.
Cooperação (especialmente esforços conjuntos de prestação e planejamento).	Sem esforços conjuntos.	Esforços conjuntos ligados às prestações e ao planejamento ao longo do tempo; o ajuste com o passar do tempo é endêmico.
Planejamento (o processo e os mecanismos para lidar com mudança e conflitos).	Foco primário na substância da troca; não se antevê futuro.	Foco significativo sobre o processo de troca; planejamento detalhado de trocas futuras em novos ambientes para atender às metas em mutação; abundam premissas tácitas e explícitas.
Mensuração e especificidade (cálculo e ajuste da troca).	Pouca atenção dada a mensuração e especificações; a prestação é óbvia.	Importante atenção dada a mensuração, especificação e quantificação de todos os aspectos prestacionais, inclusive benefícios futuros e psíquicos.
Poder (a capacidade de impor sua vontade a outros).	O poder pode ser exercido quando são feitas promessas até que executadas.	A maior interdependência aumenta a importância da aplicação cuidadosa de poder na troca.
Divisão de benefícios e ônus (a medida do compartilhamento de benefícios e ônus).	Forte divisão de benefícios e ônus compartimentalizados; alocação exclusiva às partes.	Tende a incluir algum nível de compartilhamento de benefícios e ônus e ajustes, com o tempo, aos benefícios e ônus, sejam compartilhados ou compartimentalizados.

Fonte: Elaborado por Dwyer *et al* (2006, p. 113) a partir de Macneil (1978, 1980).

2.5.1 Como se desenvolvem os relacionamentos

Tão importante quanto descrever ou qualificar os relacionamentos é compreender como eles se originam e se desenvolvem. Isto porque a explicação de determinadas características de uma relação em momento específico, em parte, se explica pela trajetória de sua evolução.

Dwyer *et al.* (1987) detalham um modelo que explica o processo de desenvolvimento dos relacionamentos. Em conformidade a Scanzoni (1979), o modelo compõe-se de cinco fases:

a) Conscientização – é a fase de reconhecimento quanto à viabilidade de trocas entre parceiros, para a qual a proximidade situacional entre as partes é um facilitador. Nesta fase, ainda não há a interação propriamente dita, mas podem acontecer iniciativas unilaterais no sentido de se posicionar em condições mais atrativas a possíveis parceiros.

b) Exploração – é a fase de busca e de testes nos relacionamentos, com a avaliação de obrigações, benefícios, encargos e possibilidades de trocas, as quais podem acontecer a título de experiência. Ainda que trocas efetivamente aconteçam, a relação ainda é frágil e, pelo baixo nível de investimento e de interdependência, o encerramento é simples.

c) Expansão – é a fase que marca o aumento da interdependência e o contínuo aumento dos benefícios de trocas entre os parceiros. As bases da confiança e da satisfação levam à assunção de riscos maiores. À medida que as obrigações de troca são cumpridas conforme previsto, aumenta-se o grau de atração que uma parte exerce sobre a outra.

d) Compromisso – é a fase que corresponde a uma declaração implícita ou explícita de continuidade do relacionamento entre os parceiros, marcada pela alta interdependência e pelo investimento intencional de recursos em prol de manter o relacionamento. O nível de satisfação no processo de troca exclui, virtualmente, potenciais parceiros que poderiam oferecer benefícios semelhantes; ou seja, envolve os conceitos de fidelidade, solidariedade e coesão.

e) Dissolução – é a fase em que a possibilidade de dissolução está implícita em todas as fases anteriores. Quanto mais o relacionamento se desenvolve, maiores as consequências do encerramento que se no plano pessoal pode gerar desgaste psicológico, emocional e físico no plano organizacional tem efeitos semelhantes.

Dwyer *et al.* (1987, p. 12) citam Levinger e Snoek (1972) em uma interessante analogia sobre a perpetuação dos relacionamentos: “Assim como as ligações físico-químicas tendem à entropia, as ligações sociais tendem a se enfraquecer e se dissolver a não ser que recebam manutenção ativa.”

As pressões para promover ajustes no relacionamento tendem a serem nutridas pelos benefícios contínuos. Incluem a certeza de papéis e metas mutuamente previstos, a eficiência que decorre do aprimoramento do papel ou da barganha e a garantia de eficácia de troca, decorrente da confiança (DWYER *et al.*, 1987; MCCALL; SIMMONS, 1966).

Outro aspecto é o compartilhamento de informações na cadeia de suprimentos, que seria um dos fatores que influenciam tanto o desenvolvimento quanto a manutenção das relações presentes, manifestando-se, sobretudo, nas negociações e rotinas dos membros envolvidos (FARIA *et al.*, 2010; HANDFIELD *et al.*, 2000).

São diversas as forças para possíveis desgastes de relacionamentos. Dwyer *et al.* (1987) falam de custos crescentes de transação, de menores obstáculos associados à interação com um parceiro de troca alternativo ou de mudança das necessidades pessoais ou organizacionais, afetando negativamente a valoração das recompensas.

2.6 Convergências teóricas e definições sobre a estrutura da pesquisa

O propósito deste tópico consiste em organizar os elementos teóricos do referencial, de modo a situar as definições da estrutura da pesquisa.

2.6.1 Sobre as características das empresas

A depender de como são conduzidas, as práticas de GCS podem auxiliar pequenas empresas a alcançarem vantagem competitiva e desenvolvimento sustentado (AHUJA, 2000; HARRIS *et al.*, 2011).

É nesse sentido que Harris *et al.* (2011) argumentam sobre a necessidade de promover pesquisas para o entendimento de estratégias e processos na gestão de cadeias no contexto de pequenas empresas que resultam em sucesso.

Algumas características das pequenas empresas, como processos decisórios mais simples e maior proximidade entre nível organizacional e nível operacional tendem a favorecer a integração entre empresas. De outro lado, outras características, como maior foco na eficácia em detrimento da eficiência, tendência à subutilização de tecnologias de informação e planejamento de curto prazo, constituem aspectos desfavoráveis à integração (GÉLIDAS; BIGRAS, 2004).

Muitos pequenos empresários, em particular micro empresários, tendem a preferir um estilo gerencial mais informal e tornam-se responsáveis por coletar informações e tomar as decisões finais. Nesse contexto, sistemas de gestão de cadeia de suprimentos, normalmente, são pouco frequentes em planos de negócios de pequenas empresas. Isso cria uma situação em que fornecedores com recursos limitados são forçados a se acomodarem diante das grandes empresas, ao mesmo tempo em que também são desafiadas por pressões de preços e expectativas de serviços aos clientes (HARRIS *et al.*, 2011; MATLAY, 1999).

Há diferentes indicações na literatura sobre correlações entre tamanho da empresa e impactos no relacionamento interorganizacional. Redondo e Fierro (2007), por exemplo, afirmam que o tamanho da organização pode impactar o relacionamento entre fornecedores e compradores.

No trabalho de Kasouf e Celuch (1997), ao diferenciarem empresas com alta e com baixa orientação para relacionamento, encontraram fatores descritores de benefícios e, também, de barreiras aos relacionamentos interorganizacionais.

Nesse estudo, os autores observaram que as empresas com alta orientação para relacionamento foram as menores e, ao mesmo tempo, as mais otimistas sobre a capacidade da indústria para um maior número de empresas no futuro. Além disso, eram empresas que perceberam mais rapidamente as mudanças tecnológicas em comparação às empresas de baixa orientação para relacionamento (KASOUF; CELUCH, 1997).

Bigras *et al.* (2009) constataram, na comparação entre grandes e pequenas empresas, que a ocorrência de parcerias com fornecedores e com parceiros logísticos é significativamente menor nas pequenas empresas. Observa-se, portanto, que o tamanho da empresa não seria uma variável que, isoladamente, explicaria diferenças em termos de relacionamentos.

Todavia, essas observações se colocam como relevantes nesta tese, cujo objeto empírico são empresas integrantes de polos moveleiros. Conforme ABDI (2008), estas empresas são caracterizadas por serem de pequeno porte e por apresentarem tendência de internalização de etapas de seus processos produtivos, mesmo em um contexto em que a maior parte das possibilidades de desenvolvimento de vantagens competitivas é indicada como externa a estas empresas.

2.6.2 Sobre a utilização de perspectivas teóricas

Na literatura corrente, é possível encontrar respaldo para a utilização da teoria das redes em pesquisas nos campos da Logística e da GCS, com possibilidades de aplicações dentro e entre organizações de uma cadeia (FARIA *et al.*, 2010; BORGATTI; LI, 2009; CARTER *et al.*, 2007; LAZARRINI *et al.*, 2001).

Halldorsson *et al.* (2007) tratam a GCS como disciplina aportando referencial além da área da Logística para explicar o fenômeno das relações interorganizacionais. Estes autores propõem a ampliação dos estudos do GCS em três perspectivas: econômica, socioeconômica e estratégica.

Os achados do trabalho desses autores mostraram que, dependendo da situação estudada, pode ser escolhida uma ou outra perspectiva teórica como predominante,

e que diferentes teorias podem ser complementares na direção de uma visão mais abrangente da GCS (HALLDORSSON *et al.*, 2007).

O ambiente de negócios vem se caracterizando por links cooperativos entre competidores de uma mesma indústria e entre empresas de indústrias relacionadas de modo crescente nos últimos anos (CHADDAD, 2005). Nesse contexto, a GCS e a teoria das redes são apresentadas como possibilidades de integração em modelo para explicação dos relacionamentos interorganizacionais (CHADDAD, 2005; LAZZARINI *et al.*, 2001). Acrescentem-se a isso as contribuições da visão relacional para explicar aspectos ligados à possível geração de vantagem competitiva em cadeias de suprimento (MIGUEL; BRITO, 2009).

Aqueles autores argumentam que o conceito de cadeia de suprimentos sugere interdependência vertical, tratando estágios sucessivos da criação de valor, ao passo que a análise de redes, dispõe de diversas ferramentas para mapear a estrutura de relacionamentos entre firmas pertencentes a uma indústria ou grupo em particular, ou seja, organizados horizontalmente (CHADDAD, 2005).

Lazzarini *et al.* (2001) apresentam o conceito de *netchain* como o conjunto de redes de ligações horizontais entre firmas em uma indústria ou grupo em particular, no qual essas redes, ou camadas, seriam sequencialmente arranjadas com base em ligações verticais entre firmas de diferentes camadas. Desse modo, a análise explicita diferenças entre transações horizontais em uma mesma camada e transações verticais entre camadas diferentes.

Na medida em que a GCS constitui um tema em evolução (MIGUEL; BRITO, 2010), a estrutura conceitual proposta por Lazzarini *et al.* (2001), em especial quanto ao caráter vertical e ao caráter horizontal das relações, é consoante ao já exposto, em referência a Bustamante (2004). Dadas as diferenças dessas relações e as peculiaridades dos polos moveleiros, eis uma referência para a operacionalização de pesquisa na área de GCS; ou seja, estudar as relações verticais (fornecedor – empresa – cliente) e as relações horizontais (empresa – empresa; empresa – entidades de apoio).

O referencial teórico para o desenvolvimento da pesquisa pressupõe a utilização de recortes teóricos, de algum modo, complementares para a explicação do fenômeno em questão.

Assumiu-se que a visão relacional, que em alguns aspectos se aproxima da VBR, auxilia na explicação de forças impulsionadoras dos relacionamentos. Essa abordagem é capaz de fornecer base para a identificação e explicação do conjunto de variáveis antecedentes ao relacionamento enquanto construto.

A teoria das redes, em sua vertente sobre o capital social, permite o esboço e a explicação da estrutura de relações constituídas nos polos moveleiros, tendo, neste caso, forte apelo em termos de se constituir como ferramental metodológico para a descrição das cadeias e das relações nelas presentes.

Assume-se que no contexto de cadeias de suprimentos os pressupostos da visão relacional expliquem os elementos constituintes dos relacionamentos interorganizacionais, em uma possível transição entre lógica transacional e lógica relacional. Assume-se também que elementos de capital social sejam característicos da lógica relacional e podem ter relação com os resultados das empresas nos polos moveleiros.

2.6.3 Definição das categorias conceituais da pesquisa

Retomando a problematização e a base teórica, expostas anteriormente, a delimitação de categorias conceituais é definida no sentido de auxiliar nas definições metodológicas para a execução da pesquisa (Quadro 7).

Quadro 7 – Principais elementos da estrutura da pesquisa.

Especificação do problema	Como os relacionamentos interorganizacionais são impactados por seus elementos formadores e quais os desdobramentos destes relacionamentos, conforme estabelecidos, para as empresas e para os polos onde estão inseridas?
Perguntas de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> - Por que algumas organizações são mais propensas ou menos propensas aos relacionamentos interorganizacionais? - Que fatores estão associados ao desenvolvimento e à manutenção dos relacionamentos interorganizacionais? - Como o ambiente dos polos impacta a propensão das empresas aos relacionamentos interorganizacionais?
Objetivos da pesquisa	<p>Geral: Explicar os relacionamentos interorganizacionais em seus elementos formadores, bem como, os desdobramentos destes relacionamentos para as empresas e para os polos onde estão inseridas.</p> <p>Específicos: <ul style="list-style-type: none"> - Explicar os elementos formadores dos relacionamentos interorganizacionais, tendo por referência a Visão Relacional e o Capital Social; - Explicar as relações entre as manifestações dos pressupostos da Visão Relacional e a caracterização dos relacionamentos interorganizacionais no contexto de polos; - Avaliar e explicar as manifestações do Capital Social e seus desdobramentos nas organizações pesquisadas; - Elaborar um modelo compreensivo sobre os relacionamentos interorganizacionais nos polos moveleiros contemplados na pesquisa. </p>
Categorias de análise	<p>Visão Relacional Capital Social Relacionamentos interorganizacionais Desdobramentos dos relacionamentos interorganizacionais</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

A partir da definição das categorias analíticas, expõem-se no próximo capítulo as definições constitutivas e as definições operacionais das variáveis componentes das categorias.

3. ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, expõe-se a caracterização do campo empírico objeto da pesquisa, no sentido de prover elementos contextuais pertinentes aos polos moveleiros contemplados no estudo. Na sequência, abordam-se as definições dos principais termos e variáveis da pesquisa, o delineamento da pesquisa e os procedimentos gerais, seguidos de considerações sobre a coleta e o tratamento dos dados.

Optou-se pela disposição dos procedimentos gerais e do delineamento da pesquisa neste capítulo, reservando a tópicos específicos dos capítulos seguintes o detalhamento dos procedimentos.

3.1 Indústria moveleira no Brasil

A indústria moveleira é caracterizada por agregar diversos processos produtivos, envolvendo diferentes matérias-primas e grande variedade de produtos finais. Pode ser segmentada, principalmente, em função dos materiais com que os móveis são manufaturados, como madeira e metal, bem como de acordo com os usos a que são destinados, especialmente para residências e para escritórios. Nesta indústria, em razão de aspectos técnicos e mercadológicos, geralmente, as empresas são especializadas em um ou dois tipos de móvel, por exemplo, de cozinha e banheiro e estofados (GORINI, 1998).

Também é característica do setor moveleiro no Brasil a predominância de micro e pequenas empresas (mais de 95%). Trata-se de empresas familiares, tradicionais, de capital nacional. Apenas alguns segmentos específicos vêm atraindo empresas estrangeiras, como é o caso de móveis para escritórios. O elevado número de empresas de pequeno porte com capital nacional e a grande absorção de mão de obra são típicos desta indústria no Brasil, que também se manifestam em todo o mundo (ABIMÓVEL, 2006).

Observa-se a tendência à concentração das empresas do setor em polos moveleiros, o que se justifica em razão de sinergias possíveis advindas de localização, fluxo de materiais e mão de obra, entre tantos outros fatores.

Segundo consta no relatório da ABDI (2008, p. 13):

[...] os dados revelam a elevada pulverização da estrutura produtiva da indústria brasileira de móveis, marcada pela predominância das micro e pequenas empresas. Na quase totalidade dos casos, são empresas familiares, com limitados recursos gerenciais e financeiros, que apresentam grande dificuldade em construir e se apropriar das vantagens competitivas. Por isso, a necessidade de se estruturarem em polos moveleiros.

Dados do relatório da ABDI (2008) apontam que o número médio de funcionários nas empresas no setor moveleiro, 23,3 funcionários, é significativamente menor que a média para os demais setores industriais no Brasil, 43,7 funcionários. Esses números reforçam a caracterização do setor quanto ao porte das empresas. Deste mesmo relatório também se extrai que a relação entre crescimento do número de funcionários e crescimento da indústria tem sido menor para o setor moveleiro comparativamente ao total da indústria brasileira nos demais setores nos últimos anos.

Além do perfil das empresas moveleiras como de pequeno porte, nota-se aumento na produtividade relativa em período recente, em termos do fator mão de obra (ABDI, 2008).

A Tabela 1 mostra a evolução de uma série de variáveis do setor ao longo dos anos de 2007 a 2011, complementando o panorama do setor.

Nota-se relativa estagnação para as variáveis *exportações*, *importações* e *investimentos* ao longo dos anos recentes, com tendência de mudança apenas ao final do período. De outro lado, as variáveis *número de empresas*, *peçoal ocupado*, *faturamento* e *consumo aparente* apresentaram tendência de evolução constante ao longo dos anos. A variável *investimentos* ganha destaque no último ano do período, pela expressiva variação positiva.

Em termos gerais, o comportamento dessas variáveis refletem dois fenômenos de ordem econômica, a saber: a crise mundial de 2008; e o aumento do consumo no Brasil.

Tabela 1 – O setor moveleiro no Brasil.

Variável	2007	2008	2009	2010	2011
Número de Empresas	14.125	14.357	14.795	15.117	16.082
Pessoal ocupado	218.689	222.078	236.633	267.626	281.420
Produção (1.000 peças)	337.962	354.470	369.955	413.787	431.031
Faturamento (R\$ 1.000)	18.785.548	20.212.950	22.063.979	26.532.248	29.503.859
Exportações (US\$ 1.000)	19.761	17.203	13.120	12.993	15.692
Importações (US\$ 1.000)	986.162	968.219	688.903	765.793	736.655
Investimentos (R\$ 1.000)	604.977	598.304	615.487	673.875	1.062.139
Consumo aparente (R\$ 1.000)	21.133.958	23.192.295	25.486.256	30.931.937	34.773.225
Consumo aparente (1.000 peças)	350.666	370.036	389.511	439.617	458.600

Nota: Consumo aparente = produção + importação – exportação.

Fonte: Elaborado a partir do Relatório Setorial 2012 - MOVERGS, 2012.

A produção de móveis no Brasil é apontada como significativamente verticalizada, sendo que nos mais importantes polos moveleiros as principais etapas do processo produtivo são internalizadas, ao invés de terceirizadas, com mais intensidade. Isso ocorre, por exemplo, com a secagem e o processamento da madeira, a usinagem, a acabamento, a montagem e a embalagem final do produto. Dentre os polos que terceirizam, destacam-se os líderes São Paulo (SP), Bento Gonçalves (RS) e São Bento do Sul (SC), enquanto dentre os aglomerados que menos terceirizam etapas do processo produtivo estão os de Ubá (MG) e Mirassol (SP) (BUSTAMANTE, 2004).

Na visão de Bustamante (2004), a terceirização seria um fator viabilizador de processos de cooperação entre os agentes da indústria moveleira. Para Leão e Naveiro (2010), esse fenômeno da desverticalização, que seria um importante fator

de melhoria na competitividade do setor, já começa a ser percebida na fabricação de móveis retilíneos.

Conforme já citado, é característica peculiar do setor a formação dos polos moveleiros como mecanismo de suprir as dificuldades internas das empresas na construção de vantagens competitivas.

O Quadro 8 sintetiza a descrição dos principais polos moveleiros no Brasil.

Quadro 8 – Características dos polos moveleiros no Brasil.

Polos	Capacidade produtiva	Principais produtos e mercados
Bento Gonçalves (RS)	Maior capacitação tecnológica e de design do país.	Cozinhas e dormitórios de alto padrão: retilíneos de painéis e metálicos.
São Bento do Sul (SC)	Empresas líderes exportadoras com elevada capacitação produtiva, mas ausência de design próprio. PMEs, subcontratadas das grandes empresas.	Móveis residenciais para exportação: torneados de madeira maciça (pínus).
Arapongas (PR)	Empresas líderes com capacitação média. PMEs com tecnologia inferior.	Móveis populares: Estofados e retilíneos de painéis.
Grande São Paulo (SP)	Estrutura Heterogênea: (1) Móveis Seriadados Grandes empresas com alta tecnologia; (2) Móveis Sob Encomenda: PMEs estrutura artesanal; (3) Móveis de Escritório: Elevada complexidade produtiva.	.(a) Móveis residenciais populares: retilíneos de painéis e sob encomenda; (b) Móveis de alto padrão: sob encomenda; (c) Móveis de escritório.
Mirassol (SP)	Empresa líder com capacitação média. PMEs intensivas em mão-de-obra.	Móveis residenciais de padrão médio retilíneos de painéis, torneados e estofados.
Votuporanga (SP)	PMEs buscam ações conjuntas	Móveis residenciais de padrão médio retilíneos de painéis e torneados de madeira maciça.
Ubá (MG)	Empresas líderes com elevada capacitação produtiva. PMEs em setores intensivos em mão-de-obra.	Móveis residenciais e de escritório populares: metálicos, retilíneos e torneados.
Linhares (ES)	Empresas líderes com capacitação média. PMEs intensivas em mão-de-obra.	Dormitórios: retilíneos de painéis e torneados.

Fonte: ABDI (2008), a partir de NEIT/IE/UNICAMP.

Os dados coletados na pesquisa “Análise da Competitividade de Cadeias de Suprimentos por meio da Teoria de Redes: Estudo dos Relacionamentos entre os Elos da Indústria Moveleira Brasileira”, financiada pelo CNPq e coordenada pelo orientador desta tese, também permitem algumas observações sobre a indústria moveleira.

Conduzida em 2011, a partir de uma amostra de 75 empresas distribuídas nos polos moveleiros de Arapongas (PR), Bento Gonçalves (RS), Mirassol (SP) e Ubá (MG), a referida pesquisa também esteve vinculada à dissertação de mestrado intitulada “Estudos da Eficiência Produtiva na Indústria Moveleira Brasileira”, defendida em 2012 por Rebecca Impelizeri Moura da Silveira, no CEPEAD/UFMG.

A partir dos dados da referida pesquisa, a Tabela 2 apresenta medidas de correlação entre um conjunto de variáveis de caracterização das empresas dos quatro polos, revelando correlação com intensidade forte entre *área da fábrica em m2* e *faturamento* (0,869) e entre *faturamento* e *número de funcionários* (0,743). Com índice moderado de correlação apresentam-se as variáveis *área da fábrica em m2* e *número de funcionários* (0,653), bem como, entre *anos de atividade* e *número de funcionários* (0,483).

Tabela 2 – Matriz de correlação entre variáveis descritivas das empresas.

Variável	Nº de fornecedores	Nº de clientes	Nº de funcionários	Faturamento	Anos de atividade	Varição no faturamento	Área da fábrica
Nº de fornecedores	1						
Nº de clientes	-0,074	1					
Nº de funcionários	0,036	0,106	1				
Faturamento	0,028	0,089	0,743	1			
Anos de atividade	-0,016	0,188	0,483	0,37	1		
Varição no faturamento	0,219	-0,031	-0,027	0,026	-0,21	1	
Área da fábrica	-0,011	0,157	0,653	0,869	0,353	-0,078	1

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

O coeficiente de correlação de Pearson, também conhecido como “correlação momento-produto”, “correlação simples”, “correlação bivariada” ou, simplesmente, “coeficiente de correlação”, Variando entre -1 e +1, é um índice válido para determinar se existe uma relação linear entre duas variáveis. Ou seja, mostra se a variação de uma variável X está relacionada com a variação de uma variável Y (MALHOTRA, 2001).

Pela classificação de Francisco (1995), o coeficiente de correlação de Pearson (r) pode ser classificado nos seguintes intervalos (negativos ou positivos): 0,00 a 0,20 = correlação bem fraca; 0,20 a 0,40 = correlação fraca; 0,40 a 0,70 = correlação moderada; 0,70 a 0,90 = correlação forte; e 0,90 a 1,00 = correlação muito forte.

As medidas em destaque na Tabela 2 confirmam alguns elementos identificados na literatura como caracterizadores do setor (ABDI 2008), especialmente a importância relativa do emprego de mão de obra e semelhanças no uso de máquinas e equipamentos, o que se manifesta na demanda de área fabril.

Outro elemento de interesse mais direto aos relacionamentos foi verificado a partir da resposta ao questionamento sobre os critérios que as empresas utilizam na escolha de seus parceiros (fornecedores). As expressões evocadas variaram em 14 categorias como primeira resposta, a saber: atendimento, atendimento de capacidade, atendimento a normas ISO, avaliação de capacidade, confiabilidade, confiança, conformidade com a matéria-prima, entrega no prazo, fidelidade, necessidade do produto, parceria, preço, qualidade e relacionamento.

Dentre as 14 categorias, 5 remetem à atribuição de importância ao relacionamento: confiabilidade, confiança, fidelidade, parceria e relacionamento.

A Tabela 3 indica que as empresas em que se atribuiu maior importância ao relacionamento dispõem de menor número médio de fornecedores, que perfazem 80% do total. Ou seja, há coerência na relação entre os critérios declarados para escolha e a prática na concentração de negócios em uma quantidade menor de fornecedores.

Tabela 3 – Relação entre quantidade e critérios na escolha de fornecedores.

Variável	Nº médio de fornecedores	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo
Valores para relacionamento	5,67	2,74	10	2
Valores para demais variáveis	8,52	10,58	80	1
Valores para a amostra	8,16	9,98	80	1

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Por outra via, em relação ao questionamento sobre quais fatores que levam as empresas a enfraquecerem ou cortarem o relacionamento com parceiros

(fornecedores), constatou-se que as respostas variaram em 13 categorias em primeira resposta, a saber: atendimento ruim, descumprimento de acordos, falta de comprometimento, falta de confiabilidade, falta de confiança, falta de parceria, falta de qualidade, não atendimento a normas ISO, não cumprir prazo de entrega, não fidelização, preço fora de mercado, quebra de contrato e quebra de acordo.

Tomando-se as variáveis *falta de comprometimento*, *falta de confiabilidade*, *falta de confiança*, *falta de parceria* e *não fidelização*, que guardam maior proximidade com a variável *relacionamento*, também é possível notar menor número médio de parceiros perfazendo 80% dos fornecedores das empresas, conforme disposto da Tabela 4.

Tabela 4 – Relação entre fornecedores e fatores que enfraquecem o relacionamento.

Variável	Nº médio de fornecedores	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo
Valores para Relacionamento	6,1	3,9	15	1
Valores para demais variáveis	8,49	10,62	80	2
Valores para a amostra	8,16	9,98	80	1

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Tais informações corroboram a ideia de distinção no comportamento dos empresários que se identificam com uma lógica relacional comparativamente àqueles que se identificam com uma lógica transacional.

Por um total de 12 variáveis, registraram-se as percepções dos empresários quanto aos construtos *confiança*, *oportunismo* e *solidariedade* em relação aos fornecedores e em relação aos clientes. Tomando-se as médias para cada construto, comparando a percepção para clientes e para fornecedores, chega-se a um índice de correlação de 0,917 (correlação muito forte). A mesma medida, aferida a partir do conjunto das 12 variáveis atinge a marca de 0,897 (correlação forte).

Essas medidas, em parte, sinalizam a transposição de percepções dos empresários, ou gestores, a jusante e a montante na cadeia. Ou seja, se a relação da empresa com seus fornecedores for caracterizada por alto grau de confiança, assim também tende a ser na relação dessa empresa com seus clientes, e vice versa. O mesmo raciocínio é válido para os construtos *oportunismo* e *solidariedade*.

Tendo exposto a caracterização da indústria moveleira no Brasil, partindo de informações setoriais gerais e de dados de pesquisa conduzida em parte dos principais polos, passa-se às definições das variáveis analisadas.

3.2 Definição constitutiva e definição operacional de termos e variáveis

Neste tópico, expõem-se a definição constitutiva (DC) e a definição operacional (DO) dos termos e das variáveis relevantes à pesquisa, os quais, além de auxiliar na operacionalização, permitem, posteriormente, situar os resultados de forma mais sistemática. A DC refere-se aos conceitos dos termos e das variáveis e deve emergir da fundamentação teórica da pesquisa. A DO representa a operacionalização da DC. Trata-se de como o termo ou a variável podem ser identificados, verificados ou medidos no plano da realidade (VIEIRA, 2004).

3.2.1 Visão relacional

a) Ativos específicos de relacionamento

- DC – ativos idiossincráticos que derivam de alianças entre firmas, sob mecanismos de governança efetiva. A sinergia na combinação de recursos permite redução em custos de transação ou ganhos no relacionamento (DYER; SINGH, 1998).
- DO – a variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à geração de resultados advindos de investimentos específicos de relacionamentos. Mediram-se a crença no pressuposto, a percepção de sua ocorrência no polo e a percepção de sua ocorrência na empresa representada pelo entrevistado. Adicionalmente, os entrevistados foram questionados quanto a experiências relativas ao fenômeno no contexto do polo (Apêndice 3, questões 12, 13 e 17).

b) Rotinas de compartilhamento de conhecimentos

- DC – refere-se a trocas de informações e de conhecimentos nas relações interorganizacionais. A confiança, enquanto fenômeno que acontece no plano do indivíduo (DYER; CHU, 2003), é fator importante como interveniente no relacionamento. À medida que se amplia o compartilhamento de informações, maior a possibilidade de desenvolvimento de competências conjuntas nos relacionamentos interorganizacionais (SKJOETT-LARSEN *et al.*, 2003).
- DO – a variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à geração de resultados advindos do compartilhamento de informações e conhecimentos. Mediram-se a crença no pressuposto, a percepção de sua ocorrência no polo e a percepção de sua ocorrência na empresa representada pelo entrevistado. Os entrevistados também foram questionados quanto a experiências relativas ao fenômeno no contexto do polo (Apêndice 3, questões 14 e 17).

c) Recursos e competências complementares

- DC – refere-se à complementação entre empresas, seja por meio de terceirização ou outros mecanismos. A combinação de recursos e competências entre parceiros é capaz de gerar ganhos relacionais, na medida em que as sinergias advindas da complementação, sob mecanismos efetivos de governança, são potencialmente de difícil imitação ou substituição (DYER; SINGH, 1998).
- DO – a variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à geração de resultados advindos da complementação entre recursos e competências no polo. Mediram-se a crença no pressuposto, a percepção de sua ocorrência no polo e a percepção de sua ocorrência na empresa representada pelo entrevistado. Os entrevistados também foram questionados quanto a experiências relativas ao fenômeno no contexto do polo (Apêndice 3, questões 15 e 17).

d) Governança efetiva

- DC – diz respeito a mecanismos de coordenação entre os elos de uma cadeia, ou, nesta pesquisa, entre empresas do polo, entidades de apoio, fornecedores e clientes. O emprego de mecanismos efetivos de governança reduz os custos de transação, bem como permite ganhos relacionais por meio de sinergias na combinação de ativos, de conhecimentos ou competências (DYER; SINGH, 1998).
- DO – a variável foi mensurada com base na percepção dos entrevistados quanto à geração de resultados advindos da presença de mecanismos de governança no polo. Mediram-se a crença no pressuposto, a percepção de sua ocorrência no polo e a percepção de sua ocorrência na empresa representada pelo entrevistado. Assim como para os pressupostos anteriores, os entrevistados foram questionados quanto a experiências relativas ao fenômeno no contexto do polo (Apêndice 3, questões 16 e 17).

3.2.2 Capital social

a) Amplitude da rede

- DC – diz respeito à extensão da rede a que uma unidade mantém relação. Quanto mais extensa a rede de relações, maiores as chances de acessar informações e recursos não redundantes (BURT, 2001; LIN *et al.*, 2001).
- DO – tomou-se por base a quantidade de clientes e de fornecedores ativos na rede das empresas pesquisadas (dados da pesquisa realizada em 2011; Apêndice 3, questão 7).

b) Diversidade das relações

- DC – trata-se da variação no perfil das relações, é complementar ao componente amplitude na medida em que se assume que quanto mais variado o perfil das

ligações maiores as chances de complementação gerando valor relacional na rede do ego (BURT, 2001; LIN *et al.*, 2001).

- DO – foi mensurado com base no grau de concentração das relações da empresa com seus clientes e com seus fornecedores. Quanto menos concentradas as relações em poucos parceiros, maior a diversidade nos contatos na rede (dados da pesquisa realizada em 2011).

c) Prestígio da rede

- DC – Diz respeito ao grau de reputação que as unidades conectadas representam na rede. O acesso a membros que gozam de melhor prestígio na rede se traduz em acesso a recursos mais valiosos (LIN *et al.*, 2001).
- DO – foi aferido com base no *ranking* de reputação das empresas moveleiras dos polos. Cada entrevistado indicou três empresas de maior reputação, em ordem decrescente, a partir das indicações construiu-se o ranking (Apêndice 5; Apêndice 6).

d) Uso da rede

- DC – o uso da rede pode ser traduzido na frequência de contatos que a unidade mantém com os membros da rede (VALE, 2006). Contatos mais frequentes tendem a gerar ambientes de maiores trocas de informações e recursos (LIN *et al.*, 2001).
- DO – foi mensurado a partir da frequência de contatos que a unidade mantém com outras empresas moveleiras do polo, com clientes, com fornecedores e com entidades de apoio. As frequências foram indicadas para às organizações mais admiradas, variando a frequência dos contatos entre diários/semanais, quinzenais/mensais, bimestrais/semestrais, raramente ou nunca (Apêndice 5; Apêndice 6).

3.2.3 Relacionamentos interorganizacionais

a) Lógica transacional

- DC – predomínio de relações orientadas por trocas singulares, que se restringem a interações diádicas. Os conflitos de interesse são resolvidos pela contraprestação instantânea. Há baixo relacionamento pessoal e ausência de cooperação, o foco principal está na substância da troca em si (DWYER *et al.*, 2006). A lógica transacional pode se manifestar tanto nas relações verticais (com clientes e fornecedores) quanto nas relações horizontais (com entidades de apoio e com as demais empresas moveleiras do polo).
- DO – além de relações com a categoria visão relacional, o conceito foi caracterizado por meio de análise das entrevistas com os representantes das empresas e das entidades de apoio (Apêndice 2, questões 5, 6 e 7; Apêndice 3, questões 9, 10 e 11).

b) Lógica relacional

- DC – predomínio de relações orientadas por trocas relacionais, que se estendem ao longo de uma cadeia ou rede, demandando esforços de governança. Os conflitos de interesse são contrabalançados por confiança e esforços de união. Satisfações pessoais e não econômicas estão presentes nesta lógica, pela qual comunicações formais e informais vão além daquelas puramente ritualísticas presentes na lógica transacional. Esforços de cooperação conjunta são orientados para a longevidade das relações, as quais são caracterizadas pela interdependência (DWYER *et al.*, 2006). A lógica relacional, assim como a transacional, pode se manifestar tanto nas relações verticais (com clientes e fornecedores) quanto nas relações horizontais (com entidades de apoio e com as demais empresas moveleiras do polo).
- DO – tal como a variável anterior, além de relações com a categoria visão relacional, a lógica relacional foi caracterizada por meio de análise das

entrevistas com os representantes das empresas e das entidades de apoio (Apêndice 2, questões 5, 6 e 7; Apêndice 3, questões 9, 10 e 11).

3.2.4 Desdobramentos dos relacionamentos interorganizacionais

a) Resultados econômicos

- DC – o desempenho empresarial é um construto multidimensional (COMBS *et al.*, 2004) e as medidas de resultados econômicos estão, direta ou indiretamente, ligadas ao desempenho organizacional e operacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Apesar de um amplo leque de medidas indicado na literatura, particularmente quatro medidas de desempenho foram adotadas neste trabalho: grau de eficiência técnica, taxa de variação média do faturamento, faturamento por funcionário, e, faturamento por ativo.
- DO – os quatro indicadores mensurados na pesquisa foram operacionalizados do seguinte modo: o grau de eficiência técnica das empresas foi obtido do banco de dados do trabalho de Silveira (2012); a variação no faturamento das empresas foi obtida diretamente nas entrevistas, considerado a média anual para os três anos mais recentes; o faturamento por funcionário foi obtido pela razão entre montante do faturamento do ano mais recente e a quantidade de funcionários do ano mais recente; e o faturamento por ativo foi obtido pela razão entre o montante do faturamento do ano mais recente e o valor estimado correspondente a máquinas e equipamentos na empresa no ano mais recente (Banco de dados da pesquisa de 2011, atualizados por meio das entrevistas em 2012).

b) Resultados não econômicos

- DC – resultados de natureza qualitativa, advindos da condição das empresas enquanto inseridas no ambiente de polo moveleiro. Tomou-se por referência a avaliação qualitativa das vantagens percebidas dos relacionamentos, comparativamente entre os polos.

- DO – percepções dos entrevistados, representantes das empresas e das entidades de apoio quanto a vantagens ou desvantagens do polo em relação aos principais polos moveleiros do Brasil (Apêndice 2, questões 1, 2, 3, 4, 15 e 16; Apêndice 3, questões 2, 18, 19 e 20).

3.3 Delineamento da pesquisa e procedimentos gerais

De acordo com Kerlinger (1979), delineamento focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é conceituado e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta de dados e análise. Trata-se do plano e da estrutura da investigação, concebidos de forma a assegurar a obtenção de respostas para as perguntas de pesquisa.

Vieira (2004, p. 21) alerta que é “necessário explicitar, por meio de uma descrição adequada, o delineamento ou o desenho da pesquisa”. Conforme este autor, devem-se incluir itens como caracterização da pesquisa, juntamente com as especificidades do método, e, ainda, devem ser claramente expressos o tipo de corte, o nível e a unidade de análise.

Quanto à forma de abordagem ao problema, as pesquisas podem ser classificadas em: exploratória, descritiva e explicativa. A diferenciação entre esses três tipos, conforme Gil (1999), pode ser expressa da seguinte forma: a pesquisa exploratória é apropriada para proporcionar uma visão geral em relação a determinado fato desconhecido. Trata-se de um tipo a ser conduzido especialmente quando o tema escolhido ainda é pouco explorado, sobre o qual é difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis; a pesquisa descritiva objetiva a descrição de características de determinado fenômeno ou população, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, o que, para tanto se utiliza de técnicas padronizadas nas coletas de dados; e a pesquisa explicativa visa à identificação de fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. É o tipo que mais aprofunda o conhecimento sobre dado fenômeno, na medida em que busca as razões, o porquê de relações ou fatos.

Tendo em vista essas definições, esta pesquisa se caracterizou como explicativa, na medida em que se propôs a aprofundar a compreensão dos relacionamentos interorganizacionais e seus desdobramentos, demarcando a contribuição teórica do trabalho.

Quanto ao seu processo, a pesquisa foi qualitativa e quantitativa, desenvolvida por meio de estudo comparativo. Para isso, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas para o estudo em profundidade dos polos moveleiros de Mirassol (SP) e Ubá (MG), de modo a prover explicações e caracterização dos relacionamentos em particular e das redes em geral, tendo por referência as variáveis envolvidas no problema de pesquisa e os recortes teóricos apontados para o estudo.

Quanto aos tipos de corte, Vieira (2004) apresenta uma tipologia de cortes possíveis que inclui o longitudinal, o longitudinal com cortes transversais, o seccional com perspectiva longitudinal e o seccional. Especificamente no caso do longitudinal com cortes transversais, o interesse da pesquisa está no desenvolvimento do fenômeno ao longo do tempo, mas com foco em alguns momentos históricos desse desenvolvimento, ou de incidentes críticos que marcaram a história do fenômeno e que têm relevância no momento atual. Todavia, a coleta de dados é realizada em um único momento no tempo (VIEIRA, 2004). Trata-se, portanto, de um tipo de corte mais adequado à operacionalização da pesquisa realizada.

Ainda quanto à caracterização, nesta pesquisa tomaram-se por nível de análise as empresas moveleiras componentes dos polos estudados. Ao comparar os polos moveleiros, determinadas descrições ou inferências também se fizeram úteis – neste caso, o nível de análise corresponde a cada polo moveleiro abordado. Os depoimentos, as opiniões e informações obtidas dos empresários ou dirigentes das empresas moveleiras foram considerados unidades de análise tanto para o nível de análise empresarial quanto para o nível de análise de polo. Para o nível de análise de polo, também foram consideradas como unidades os depoimentos, opiniões e informações colhidas junto a gerentes, ou equivalentes, em entidades de apoio pesquisadas nos polos moveleiros.

Sob a ótica da GCS, ao tomar como nível de análise as empresas, sem desprezar, no entanto, a análise dos polos, este trabalho se alinha ao que preconizam Mentzer

et al. (2001) ao argumentarem sobre o papel da GCS no aperfeiçoamento do desempenho no longo prazo, tanto das empresas isoladamente quanto da cadeia como um todo.

Ao tomar as empresas como nível de análise, tornou-se possível tratar variações de características e comparações entre as organizações, permitindo inferências a cada grupo de empresas estudado, mais especificamente Mirassol e Ubá, bem como comparações entre grupos distintos.

Comparações entre empresas e polos foram objetos de triangulação metodológica, na medida em que dados e informações obtidos das empresas foram complementados, ou confrontados, àqueles obtidos das entidades de apoio aos polos. Também foi permitida pela confrontação, ou complementação, entre dados quantitativos e qualitativos. A triangulação de dados e informações a partir de múltiplas fontes de evidência visa conferir maior confiabilidade aos resultados da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

3.4 Coleta e tratamento dos dados

A cronologia da pesquisa de campo seguiu a seguinte ordem: entidades de apoio no polo de Ubá; entidades de apoio no polo de Mirassol; empresas no polo de Mirassol e empresas no polo de Ubá.

Intencionalmente, as entrevistas com as entidades de apoio antecederam as entrevistas nas empresas. A expectativa foi que os profissionais dessas entidades, na maioria dos casos de nível gerencial, contribuiriam na constituição de um panorama contextual do polo, inclusive gerando direcionamentos, ou ajustes, no roteiro de entrevistas que, em seguida, seria aplicado aos empresários. De fato, a cronologia foi útil nesse sentido.

No caso das entidades de apoio, a técnica utilizada foi a amostragem do tipo bola de neve, ou *snowball sampling*. Trata-se de uma técnica não probabilística de amostragem em que um grupo inicial de entrevistados é selecionado aleatoriamente

e os entrevistados subsequentes são selecionados a partir de informações dos entrevistados iniciais, sendo esse processo executado em ondas sucessivas (MALHOTRA, 2001).

O ponto de partida das entrevistas, em ambos os polos, foram os sindicatos das empresas moveleiras. Pressupôs-se que seriam estas as entidades mais representativas nos polos, em função da inserção e do papel que exercem nesses ambientes, inclusive por serem exclusivamente dedicadas às empresas do setor.

Em cada polo, foi solicitado ao primeiro entrevistado que indicasse quais seriam as entidades relevantes para a atuação e o desenvolvimento do polo e quem seriam as pessoas indicadas para as próximas entrevistas, com a finalidade de ampliar a contextualização e o histórico do polo.

A partir de uma lista de entidades e respectivos representantes, procedeu-se aleatoriamente, e conforme disponibilidade de agenda, à realização de entrevistas com os representantes das demais entidades. Ao segundo entrevistado foi apresentada a lista de entidades apontada pelo primeiro entrevistado, e este teve a opção de manter, ampliar ou reduzir a lista anterior pelo critério de julgamento quanto à relevância das entidades até então listadas. O procedimento foi repetido até o ponto de saturação, levando à consolidação de um grupo de entidades consideradas relevantes para o polo.

Na medida em que os entrevistados também ordenaram as entidades indicadas, da mais relevante para a menos relevante, ao longo da coleta de dados e após o fechamento, foi possível construir um *ranking*, identificando uma gradação, pelo julgamento dos entrevistados, entre entidades centrais e periféricas em cada polo. Com base neste procedimento, foi possível assegurar que os componentes da amostra correspondessem ao grupo das entidades mais relevantes, ou seja, de maior impacto para atividades do polo.

Ademais, aos entrevistados das entidades também foi solicitado indicar quais seriam as empresas de melhor reputação no polo. De modo análogo, isso permitiu a construção de um *ranking* que, depois, serviria para efeitos de comparação entre a visão dos representantes das entidades e a visão dos empresários moveleiros.

Para as entrevistas com as empresas, o entrevistado foi o proprietário e, em alguns casos, um representante que desempenhasse função gerencial na empresa. A ordem das entrevistas foi aleatória e com base na disponibilidade do entrevistado considerando uma grade de dias e horários na ocasião da coleta.

O critério de escolha das unidades foi a lista de empresas contempladas na já citada Pesquisa “Análise da Competitividade de Cadeias de Suprimentos por meio da Teoria de Redes: Estudo dos Relacionamentos entre os Elos da Indústria Moveleira Brasileira”, realizada no ano de 2011. Dentre 22 empresas em Mirassol e 16 em Ubá, da pesquisa anterior, houve adesão de 21 em Mirassol e 11 em Ubá para esta pesquisa, às quais foram acrescentadas 1 empresa em Mirassol e 7 em Ubá, perfazendo então as 40 unidades pesquisadas.

A pesquisa de campo foi conduzida entre os meses de agosto e novembro de 2012. Ao todo, as entrevistas foram realizadas em 53 unidades, sendo 40 empresas e 13 entidades de apoio, totalizando aproximadamente 49 horas de entrevistas gravadas e, posteriormente, transcritas, à exceção de dois casos que não foram computados nas gravações, dos quais os dados foram coletados por telefone, anotações e e-mails.

Quadro 8 – Composição e duração das entrevistas.

Unidades	Entrevistados	Duração das Entrevistas
Empresas Mirassol	22	21:17:33
Entidades Mirassol	4	3:52:56
Empresas Ubá	18	15:46:55
Entidades Ubá	9	7:58:11
TOTAL	53	48:55:35

Fonte: Elaborado pelo autor.

Parte da análise dos dados qualitativos foi realizada por meio de ferramentas do software Atlas.ti, Versão 4.1. Esclarece Walter e Bach (2009, p. 1) “O software Atlas.ti consiste em uma ferramenta para a análise da dados qualitativos que pode facilitar o gerenciamento e a interpretação dos mesmos”.

Essa ferramenta tem sido utilizada em diferentes áreas do conhecimento e em variados tipos de estudo, tais como grounded theory e análise de conteúdo (WALTER; BACH, 2009; BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2003).

O Quadro 9 especifica os principais elementos disponíveis para a operacionalização de pesquisas no software. Para os propósitos deste trabalho, o interesse principal esteve na geração dos códigos, ou conceitos chave, para a explicação de como se manifestam nos polos moveleiros os pressupostos da visão relacional e quais os elementos associados aos relacionamentos interorganizacionais nesses polos. Um exemplo da aplicação pode ser conferido no apêndice 7 (Diferenciação no relacionamento com clientes no polo de Ubá).

Quadro 9 – Elementos principais do Atlas/ti.

Elementos	Descrição
Unidade hermenêutica (Hermeneutic unit)	Reúne todos os dados e os demais elementos.
Documentos primários (Primary documents)	São os dados primários coletados. Em geral, são transcrições de entrevistas e notas de campo e de checagem. São denominados de Px, onde x é o número de ordem.
Citações (Quotes)	Trechos relevantes das entrevistas que geralmente estão ligados a um código. Sua referência é formada pelo número do documento primário onde está localizada, seguido do seu número de ordem dentro do documento. Também constam da referência as linhas inicial e final.
Códigos (Codes)	São os conceitos gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos. São indexados pelo nome. Apresentam dois números na referência. O primeiro se refere ao número de citações ligadas a ele; e o segundo, ao número de códigos. Os dois números representam, respectivamente, o grau de fundamentação (groundedness) e o de densidade (density) do código.
Notas de análise (Memos)	Descrevem o histórico da interpretação do pesquisador e os resultados das codificações até a elaboração final da teoria.
Esquemas (Netview)	São os elementos mais poderosos para exposição da teoria. São representações gráficas das associações entre os códigos (categorias e subcategorias). O tipo das relações entre os códigos é representado por símbolos.
Comentário (Comment)	Todos os elementos podem e devem ser comentados, principalmente os códigos, fornecendo informações sobre seu significado.

Fonte: Bandeira-de-Mello, Cunha (2003).

O software *IBM SPSS Statistics for Windows*, versão 20.0, foi utilizado para o tratamento dos dados quantitativos. Esse *software* é um pacote estatístico composto

de diferentes módulos, usado em ciências humanas, sociais e biológicas, entre outras áreas. Funciona no ambiente Windows, com fácil operação e muito abrangente, pois permite realizar uma grande amplitude de análises estatísticas e gráficas, tais como: análises descritivas, análises inferenciais multivariadas e módulos gráficos (PILATI; PORTO, [200-?]).

Nesta pesquisa o *IBM SPSS* foi utilizado especialmente para análises descritivas, gerando medidas como média, moda, mediana, desvio padrão, máximo, mínimo e quartis, bem como para aplicação do teste t para efeitos de comparação entre os polos.

Quanto às entrevistas, a possibilidade de maior interação entre entrevistador e entrevistado e a ampliação de questionamentos se destacam entre as características deste tipo de instrumento de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987), o qual pode ser aplicado individualmente, em grupo, por telefone ou pessoalmente (MATTAR, 1996).

Senger *et al.* (2004, p. 101) afirmam:

No que se refere à entrevista em profundidade, o pesquisador coleta informações de forma detalhada a respeito dos temas em análise, visando a buscar evidências que possibilitem a resolução de suas indagações. No desenvolvimento de uma entrevista o investigador comumente utiliza questionários ou roteiros para sua realização.

Marconi e Lakatos (1996) diferenciam a entrevista estruturada da não estruturada, caracterizando a primeira pelo uso de questões fechadas, em que o entrevistador não pode alterar a ordem das questões ou criar questões, enquanto na entrevista não estruturada os formulários dispõem de perguntas abertas e o entrevistador pode formular novas questões ao longo da entrevista.

Explicam Boni e Quaresma (2005, p. 75) “As técnicas de entrevista aberta e semiestruturada também têm como vantagem a sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos”.

Dados secundários foram coletados a partir de consultas a publicações na Internet e em informativos referente ao setor. O tratamento dos dados secundários foi

realizado a partir de análise documental, entendida como uma série de operações empreendidas a estudar e analisar os documentos levantados, a fim de descobrir circunstâncias sociais e econômicas ligadas à pesquisa (RICHARDSON, 1989). Também como dados secundários para esta pesquisa registra-se o banco de dados da pesquisa “Análise da Competitividade de Cadeias de Suprimentos por meio da Teoria de Redes: Estudo dos Relacionamentos entre os Elos da Indústria Moveleira Brasileira”.

Como fonte de evidências, também se registra a observação direta, do tipo não participante. Conforme Yin (2002, p. 115), “assumindo-se que os fenômenos de interesse não sejam puramente de caráter histórico, encontrar-se-ão disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes”.

4 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NOS POLOS DE MIRASSOL E UBÁ: AVALIAÇÃO INTERNA E COMPARATIVA

Neste capítulo, busca-se aprofundar aspectos descritivos e explicativos das relações interorganizacionais em dois grupos de empresas, com base em entrevistas com representantes das empresas e das entidades de apoio nos polos moveleiros contemplados no estudo.

4.1 Aspectos metodológicos

Sobre o método do estudo comparativo, Schneider e Schimitt (1998, p. 31) esclarecem:

O método comparativo tem sido empregado das mais diversas maneiras no campo das ciências sociais. Os distintos usos da comparação refletem diferentes posições acerca das relações existentes entre as teorias gerais e as explicações locais, os quadros conceituais e as técnicas de pesquisa, a formulação de hipóteses e sua validação.

Schneider e Schimitt (1998, p. 37), ainda complementam que “no campo da pesquisa social empírica, diversos autores têm utilizado o método comparativo enquanto instrumento de análise”.

Este instrumento de análise consiste em fazer a escolha entre dois ou mais meios sociais diferentes, de dois ou mais fenômenos que pareçam, à primeira vista, apresentar entre si certas analogias, descrever as curvas de suas evoluções e constatar as semelhanças e as diferenças, explicando umas e outras, dentro do possível (BLOCH, 1983; TARGA, 1991).

Para os propósitos desta pesquisa, consideraram-se os polos moveleiros como os meios sociais, enquanto os fenômenos admitidos como relativamente análogos foram os relacionamentos interorganizacionais e suas manifestações nesses polos.

As médias dos conjuntos de dados quantitativos foram comparadas pelo teste t para amostras independentes. Inicialmente foi testada a homogeneidade das variâncias (teste de Levene), após a verificação da homogeneidade foi aplicado o teste t considerando a diferença entre médias (teste bilateral), sendo as medidas consideradas ao nível de significância de 5%. Para esses testes foi utilizado o *software IBM SPSS*.

Considerou-se como hipótese nula (H0) “não há diferença entre os dois grupos de empresas” e como hipótese alternativa (H1) “há diferença entre os dois grupos de empresas”.

4.2 Sobre a origem e a evolução do polo moveleiro de Mirassol

O que caracteriza um polo moveleiro, em grande parte, advém de uma cadeia mais ou menos intensa de eventos ao longo do tempo. A origem do polo de Mirassol remonta o ano de 1927, apenas dois anos após Mirassol ter sido elevado à condição de município, com a instalação da primeira marcenaria produzindo móveis sob encomenda. Mais tarde, na década de 1950, teria início a fabricação de móveis em série. A formação do polo figura como parte da industrialização que se afirmou em substituição à indústria cafeeira (MORAES, 2011).

A entrevista de Ent M 3 corrobora:

Eu acho que, historicamente, foi assim: tudo começou com uma marcenaria aqui em Mirassol, né, em 1927. Então, a partir daí, em mil novecentos... agora não lembro a data certinha, é, teve a primeira fábrica de moveis seriados, que eram aquelas antigas copinhas [...] Então, foi a primeira fábrica de moveis seriados que teve aqui em Mirassol. Eu acho que ao redor foi indo, foi... acho que da tradição. Então, Mirassol ficou conhecida como “A capital do móvel”, lá atrás, né, e foi passando de pai pra filho e criando novas marcenarias. Muitos empregados que eram dessas antigas empresas, que eram grandes na época, que fecharam, se tornaram empresários. Hoje são empresas familiares a maioria (Ent M 3).

Outro entrevistado complementa, reforçando a informação de que a ampliação da quantidade de empresas adveio da iniciativa de familiares e de ex-funcionários das primeiras empresas.

A história do polo tá bem mais... bem anterior, aí coisa mais de quarenta anos atrás, aí, na cidade de Mirassol, mas está ligada diretamente a alguns empresários que eram marceneiros, que iniciaram indústrias na produção de móveis, muitos em carrocerias de caminhão, né, que era tudo de madeira, boiadeiros, essas coisas. A gente, é... a história da cidade começou com alguns empresários pioneiros e o fruto dessa... da composição do polo hoje, já foi maior, e hoje é menor, é, em função dos filhos, dos parentes, de... dos ex-funcionários dessas indústrias que foram. Muitos dos empresários hoje de sucesso foram funcionários de empresas anteriores. Então, o polo foi nessa condição aí por ser um segmento forte e o município ser muito pequeno. É um segmento gerador de emprego muito grande, né? Ele agrega muito mão de obra. Então, era um setor muito empregador, o que fez com que a grande parte da população, chefes de família, vivessem, se sustentassem basicamente do setor moveleiro, né? Hoje, segmento vive um pouco a crise da mão de obra, né, meio que, não é um apagão, mas é um pouco a crise de qualificação, acho que é geral (Ent M 2).

As mudanças tecnológicas tiveram grande impacto no setor e foram além da transição entre produção artesanal e produção em série, passando pelas matérias primas e pelos processos produtivos e gerenciais.

Era coisa do marceneiro, do móvel... Não era nem planejado; era por encomenda, né, sob medida, como o alfaiate fazia, essas coisas [...] enormes, pesados, grandes. E aí, né, a evolução disso tudo pra chegar aonde tá hoje foi o próprio desenvolvimento do mercado nacional, né, do consumo do móvel nacional, da tecnologia nova que saiu do próprio produto que hoje não se usa mais.. mais madeira maciça quase, o próprio mdf, isso tudo.. (Ent M 2)

A partir da década de 1950, com a introdução do sistema de produção em série, a atividade moveleira ganhou expressão crescente em Mirassol, atingindo o auge por volta dos anos de 1980 e passando por períodos de crises fortes nos anos de 1990 e de 2000.

Começamos com a associação industrial só, que foi fundada em 79, e aí, em 93, foi fundado o sindicato patronal, que é estritamente moveleiro. Predomina o nosso trabalho, é o setor moveleiro. Então, quando eu entrei, só em Mirassol tinham mais de 150 empresas. Hoje, isso se resume a 30 e poucas empresas em Mirassol, mas a nossa base territorial começou com quatro cidades: Mirassol, Jaci, Balsamo, Neves Paulistas, cinco, e

Mirassolândia, mas que não tem empresas. Aí em 2001, nós estendemos a base pra 15 cidades (Ent M 3).

O declínio, em sua fase nos anos de 2000, pode ser atribuído, sobretudo, a problemas de gestão. Ocorreram casos de empresas que faliram por não se atualizarem tecnologicamente e de empresas que aderiram às mudanças, mas o novo modelo adotado teria gerado novos problemas de difícil contorno.

[...] então, com a tecnologia, eles começaram a produzir mais. Com os grandes magazines, eles começaram a vender mais, mas por centralizar a venda, e não pulverizar nos pequenos. Então, eles cresceram com os grandes magazines, só que alguns, os próprios magazines, passaram rasteira neles. Eles não suportaram (Ent M 3).

Na fase histórica mais recente do polo de Mirassol, após os anos de 2000, as empresas vêm experimentando significativos avanços do ponto de vista tanto das mudanças tecnológicas comuns ao setor quanto das melhorias gerenciais e do aparato institucional do polo, embora afirma-se não ter havido avanços significativos do ponto de vista de ações colaborativas entre as empresas.

[...] essa coisa de cooperação, de dividir frete, a gente já tentou. Falou, “ah! Vamos lá pro Nordeste, é, vamos com meio caminhão. Então, não dá pra você pegar metade do outro que é igual e tal?” A gente tentou fazer um.. né? Assim, uma coisa que é.. falar..” Isso é tão importante assim? Não, não é tão importante assim, mas é importante pra criar o ambiente pra que tivesse depois uma estruturação de uma ação mais cooperada, né? Então, nesse sentido, a gente avançou pouco. No sentido institucional, avançou bastante e no sentido de empresarial, individualmente, avançou bastante (Ent M 2).

4.3 Sobre a origem e a evolução do polo moveleiro de Ubá

Sobre as origens e fatos relevantes atribuídos ao desenvolvimento do polo de Ubá, nota-se, frequentemente, o termo *empreendedorismo* e suas derivações virem à tona para explicar esse fenômeno.

A gente teve uma empresa aqui que era, o dono era um grande empreendedor, né, o dono dessa empresa era um grande empreendedor, que ele foi o primeiro empresário que começou a produzir móveis em série

[...] gostava de mostrar que ele tava fazendo, ele gostava de mostrar. Então, quando ele trazia madeira, por exemplo, ele trazia madeira lá de cima do norte do país pra ele poder fazer os móveis. O caminhão chegava na cidade, ele punha faixa no caminhão falando que tava trazendo a madeira. Então, assim, na realidade ele foi um grande incentivador [...] Chegou a fazer exposição dos móveis dele na praça, né? Tudo bem que ele tá buscando venda também. Você tá mostrando, mas isso acaba você criando.. um certo entusiasmo nas pessoas que estão ao seu redor (Ent U 1).

Anteriormente à atividade moveleira, Ubá teve como destaque a economia do fumo, dentre outras culturas de menor expressão. Todavia, mudanças nos padrões competitivos daquela atividade levaram os produtores da época a buscar alternativas econômicas. O domínio de técnicas de marcenaria por alguns e a busca de novas perspectivas de produção, caracterizada em um tipo de empreendedorismo por necessidade³, levaram à gênese do polo moveleiro.

Ubá chegou a ser um dos maiores produtores de fumo, mas Arapiraca, né, lá no Alagoas, parece que passou a produzir fumo com tecnologia, e aí.. a competição foi e aí.. a turma nossa do fumo aqui, que eram, vamos dizer assim, as pessoas que tinham fazendas produtivas e tinham sua casinha aqui na cidade né.. e isso uma história muito recente, há 30, 40 anos atrás [...] Aí, o cara pega e ou vende a fazenda, ou coisa parecida, e começa a trabalhar na indústria moveleira, né.. quando a linha de trem que.. era os depósitos de fumo.. aí, assim, de ouvir falar né, mas realmente, uma das origens da indústria moveleira é que o fumo era embalado em caixotes, e aí esses caixotes, a pessoa recomprava e começava a fazer móveis daquilo ali [...] No início, era isso mesmo, o espírito empreendedor (Ent U 2).

Essa versão sobre a origem é corroborada em entrevistas que sugerem também, de um lado, a imitação e, de outro, o estímulo de precursores como fator de ampliação na quantidade de empresas em um primeiro momento:

[...] a gente tinha aqui em Ubá o Armazinho Santo Antonio, que era um atacadista e.. então ele recebia.. porque antigamente os produtos vinham muito em caixa, né, de madeira, né. Então, ele fazia o móvel naquelas caixas de madeira que iam pro lixo e ele aproveitava e fazia. Fazia móvel tubular, depois começou fazer móvel de madeira, né? Então, ele, assim, eu acho que ele foi um grande incentivador para o surgimento do polo, e aí foi surgindo, e aí um vai e abre sua fábrica, e o funcionário dessa fábrica tá

³ O termo *empreendedorismo por necessidade* refere-se ao caso em que o envolvimento do empreendedor no negócio ocorreu por falta de alternativa de trabalho ou renda, diferenciando-se do termo *empreendedorismo por oportunidade*, o qual se refere ao empreendedor que encontrou efetivamente uma oportunidade de negócio (BARROS, PEREIRA, 2008).

abrindo sua fábrica, e o polo cresceu e desenvolveu né? [...] tinha bons marceneiros na cidade. Então, quer dizer, se você tem bons marceneiros e outro ta fazendo em série e o negócio tá dando certo, por que que ele também não pode fazer? (Ent U 1).

[...] aquela questão mesmo de ter um precursor, né, de ter um líder, que era o José Francisco Parma, e.. ele começou ali fazendo moveis sob encomenda, né. Tinham muitos marceneiros aqui na região em função da decadência do fumo e tinham muitos imigrantes italianos. Então, eles, de certa forma, tinham um pouco desse ofício, né, e começaram a fazer móveis mas móveis, assim, bem populares e rústicos. E depois que o Francisco Parma criou a primeira fábrica em série, ele foi estimulando a família, os amigos, a criarem outras linhas de produtos. Então, ele fazia, eu lembro que ele fazia, cadeiras e mesas, né, e foi estimulando outros pra fazerem guarda-roupas, camas, né. Então, aquilo, como precursor, ele foi um líder que realmente alavancou, e a gente até viu fotos antigas de empresários atuais que já foram ex-funcionários dessas fábricas, né (Ent U 7).

Quanto ao desenvolvimento do polo de Ubá, nota-se a evolução gerencial, na qual os empresários se empenharam no sentido de prover condições de sobrevivência às empresas. Um elemento importante foi a organização, com a criação do Intersind, entidade que viria a dar suporte e sentido de coletividade às empresas, em um momento de crise econômica, no qual a ação conjunta teria sido importante para a sobrevivência das empresas.

No início, era isso mesmo, o espírito empreendedor. Papel importante de entidade? Sim, Ubá depois teve fama de que fazia móveis de cópia, de péssima qualidade... porque de onde veio... Aí vem o papel do Intersind. Aí, eu não sei data, né, mas isso você vai conseguir com eles lá... Aí, quando começa, eles começam a sair daquela pequena indústria de 3, 4 funcionários pra começar a 30, 40, 50. O espaço já começa a incomodar. Aí, tem que tirar dali, tem que ir pra outro lugar... aí deslança e alguns empresários começam a falar assim: "Nós precisamos organizar". Primeiro, acabar com essa fama de que a gente copia, que a gente não produz, buscar unir pra juntar com os políticos pra melhorar a infraestrutura da cidade. Acho que aí nós tivemos um grande problema, que a cidade era uma cidade de 30, 40 mil habitantes. Também, a energia elétrica não suportava nessa industrialização. Aí, teve que fazer um entendimento pra reforçar a rede, a companhia Cataguases Leopoldina, que agora é Energiza. Então, aí começa... Sentiram a necessidade: "Eu sozinho não consigo". Então, eles fizeram o Intersind, que é o sindicato dos donos, vamos falar assim, e, paralelamente, também, cria-se, às vezes as pessoas não dão tanta importância, mas, cria-se também a organização dos trabalhadores, que é outro sindicato, que é o dos marceneiros. Então, dos empregados (Ent U 2).

Outra entrevista explica o contexto de formação do Sindicato e a carência de entidades ou serviços de apoio às empresas nos anos de 1980:

[...] o Intersind aqui [...] isso em 86 [fundou-se] uma associação e em 89 nós passamos a associação para sindicato. Em 86, nós tínhamos muitos problemas aqui com fornecedores, porque o polo tava no início ainda e nós tínhamos problema aqui [...]. Nós não tínhamos qualidade nos nossos produtos, os órgãos de fomento... SEBRAE... estavam tudo longe, financiamento. E aí, o que nós resolvemos? Vamos fazer uma associação pra gente poder.. a gente juntar e ter uma força maior, né, mesmo porque em 86 faltou matéria-prima. Você não deve ser dessa época.. Plano Cruzado, né, um plano que... faltou mercadoria. O Governo queria baixar a inflação de uma hora pra outra e tabelou os preços, e um transtorno danado. Nós tínhamos a fábrica, mas não tinha matéria-prima pra trabalhar. Então, houve a necessidade de a gente fazer uma associação pra gente brigar com o governo do estado, brigar no bom sentido, né. Então, criamos essa, e a gente sempre falava, eu sempre falava: “Gente, nós precisamos... nosso problema, nossa concorrência não é aqui, nossa concorrência é com outros polos” (Emp U 28).

Também se registra em Ubá, a partir da organização dos empresários e da presença de entidades de apoio, um histórico de ações de fomento à formação e à disseminação de informações técnicas.

Eu acho que uma ação que foi muito importante lá no início do polo moveleiro foi as discussões mesmo através do almoço empresarial. É ali que os empresários se encontravam. O almoço acontecia uma vez por semana, num clube que a gente tem aqui em Ubá, no Mangueiras, e a gente sempre trazia pra eles algum palestrante novo. Toda semana tinha um palestrante novo que vinha com informações [...] foi 97, 98.. até 2000, 97 a 2000, [...] enquanto eles iam almoçando, a gente apresentava uma palestra e, ao mesmo tempo, eles acabavam trocando experiências ali entre eles, e isso foi uma boa discussão (Ent U 3).

A realização das feiras de móveis em Ubá, a partir do esforço do Intersind, foi significativa na evolução mercadológica. A iniciativa representou visibilidade para o polo.

Ampliou [mercado], porque quando você começa a fazer a feira, a feira nossa, é. Hoje, por exemplo, né, a feira atinge o Brasil inteiro. Vem empresários, vem lojistas do Brasil inteiro. A gente já trouxe inclusive lojistas internacionais aqui (Ent U 1).

Outra dimensão de análise é a tecnológica, correspondente a variações, mais ou menos configuradas em estágios, do domínio e uso de inovações tecnológicas nos processos e na atividade produtiva no polo.

Na fase inicial do polo, os móveis eram fabricados artesanalmente, a partir da madeira maciça, com pintura e verniz com secagem lenta, e os móveis transportados já montados. Até chegar à fase atual, com fabricação automatizada, uso do MDF e pintura ultravioleta, uma série de saltos tecnológicos foi vivenciada pelas empresas. Tais mudanças representaram, em seus momentos, oportunidades de diferenciação temporária para algumas empresas e motivos para a extinção para outras.

[...] poderia também traçar uma linha falando de diferenciais competitivos: quem começa com MDF, depois quem começa com ultravioleta, depois quem começa com design, depois quem tem um PCP montado. Hoje, o diferencial, Departamento de RH bem estruturado. Por quê? Com essa falta de mão de obra que nós estamos, aquelas empresas que conseguem reter o talento elas estão saindo na frente (Ent U 4).

No comparativo entre Mirassol e Ubá, notam-se semelhanças quanto à origem desses polos. Em ambos, relata-se a história de uma empresa/marcenaria iniciante, a partir da qual novos empresários surgiriam, parentes ou ex-funcionários.

As principais mudanças tecnológicas que afetaram com maior intensidade o setor moveleiro aconteceram na indústria como um todo. Portanto, foram vivenciadas por esses polos de maneira semelhante, por exemplo, a produção em série, o uso do MDF e as tecnologias de pintura.

O polo de Ubá se diferencia do polo de Mirassol por ser mais recente, especialmente se considerado o aspecto organizativo desses polos e o histórico quanto ao número de empresas. Em Ubá, formou-se a primeira associação em 1986, enquanto em Mirassol já havia desde 1979. Um crescimento expressivo do número de empresas no polo de Ubá aconteceria nos anos de 1980 e de 1990, época em que Mirassol experimentava um declínio em seus números.

Em momento posterior, desde os anos de 2000, ambos os polos já contam com um aparato de entidades de apoio, tais como o Sindicato, o SEBRAE, o SENAI, e de

programas de apoio governamental que permitem significativas melhorias gerenciais, de representação, e esforços, ainda que com poucos resultados, de ações colaborativas.

4.4 Panorama comparativo dos polos Mirassol e Ubá

Para efeitos de algumas comparações acrescentam-se alguns dados referentes a características das empresas pesquisadas e, na sequência, o comparativo quanto a vantagens e desvantagens de cada polo, em termos competitivos, sob o olhar dos representantes das entidades de apoio de cada polo.

A Tabela 5 apresenta algumas medidas selecionadas sobre as empresas pesquisadas nos dois polos:

Tabela 5 – Medidas para caracterização das empresas.

Medida	Polo*	Faturamento anual (R\$)	Número de Funcionários	Idade da empresa (anos)	Ativos (R\$)
Média	M	20.115.841,68	117,14	23,05	3.486.619,64
	U	63.336.101,07	242,47	21,72	3.514.133,33
Mediana	M	12.420.558,50	91,00	21,50	2.000.000,00
	U	5.500.000,00	130,00	20,00	2.000.000,00
Moda	M	600.000,00**	19,00	20,00**	1.800.000,00**
	U	1.500.000,00**	65,00**	20,00	150.000,00**
Desvio	M	21.708.524,68	111,15	17,14	3.456.682,50
Padrão	U	196.100.994,65	321,48	10,66	3.463.088,50
Mínimo	M	600.000,00	13	2	15.000,00
	U	1.500.000,00	40	9	150.000,00
Máximo	M	62.000.000,00	420	85	13.670.000,00
	U	770.000.000,00	1300	48	10.000.000,00
Percentil 25	M	2.475.000,00	25,75	11,00	1.165.000,00
	U	3.250.000,00	61,00	15,50	300.000,00
Percentil 50	M	12.420.558,50	91,00	21,50	2.000.000,00
	U	5.500.000,00	130,00	20,00	2.000.000,00
Percentil 75	M	36.875.000,00	166,50	29,00	4.500.000,00
	U	23.000.000,00	263,50	24,50	7.000.000,00
Número de observações	M	22	22	22	21
	U	15	17	18	15
Teste t	Sig	.041	.042	.294	.474
	Sig (2 tailed)	.409	.141	.777	.873

* M: Mirassol; U: Ubá.

** A menor entre mais que uma moda.

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Algumas medidas apontam para determinadas diferenças, por exemplo, em termos de médias, com um investimento semelhante em ativos, as empresas de Ubá apresentam maior faturamento e maior número de funcionários em comparação a Mirassol. Entretanto, pelo teste t, ao nível de significância de 5% não se verifica diferença significativa entre o grupo de Mirassol e o de Ubá para nenhuma das quatro variáveis.

4.4.1 Vantagens e desvantagens competitivas do polo de Mirassol sob a ótica dos representantes das entidades de apoio

A identificação de vantagens competitivas atribuídas aos polos foi realizada no sentido de apontar eventuais elementos que possam influenciar a diferenciação entre os polos enquanto unidades e, ao mesmo tempo, auxiliar na compreensão do contexto de ação das empresas.

Com base na perspectiva da visão relacional, a vantagem competitiva seria proveniente de ganhos relacionais auferidos das combinações, trocas ou investimentos em ativos, conhecimentos ou recursos, sob sistema de efetiva governança (DYER; SINGH, 1998).

Tomando por base as expressões dos entrevistados, conforme os quadros 9 e 10, não se observa menção à influência dos pressupostos da visão relacional com base no que definem como vantagem ou desvantagem em cada polo.

Na percepção dos representantes das entidades de apoio no polo de Mirassol, comparativamente aos demais polos, revelam-se como vantagens competitivas: localização (proximidade a centros consumidores), vias de acesso rápido, melhoria na qualificação dos empresários e acesso rápido a porto. Foi apontada paridade competitiva em termos tecnológicos (máquinas, equipamentos, processos, etc.) e tendência de equiparação pelas peculiaridades de cada polo. Como desvantagem competitiva citam-se de falta de incentivos municipais e falta de criação de distritos industriais.

O Quadro 9 reúne as opiniões dos representantes das entidades de apoio de Mirassol.

Quadro 9 – Vantagens e desvantagens atribuídas ao polo de Mirassol.

Vantagens	Desvantagens
(Ent M 2) o diferencial competitivo é esse de tá mais próximo do cliente, do mercado, ter vias de acesso rápido a isso, e estarem é.. eu não vou comparar aqui um com o outro, mas estarem hoje melhor qualificados em gestão do próprio negócio que há 10 anos atrás.	Sem resposta.
(Ent M 3) Olha, não sei se é vantagem, mas por exemplo, em relação as estradas eu acho que por ser estado de São Paulo, e as nossas estradas aqui são ótimas, tem pedágios, mas são ótimas, né, é... via portuária, tem o porto de Santos que não é tão longe, nós conseguimos ver que o sul não está anos luz na nossa frente, é que eles tem uma entrada maior no governo, eles tem... vamos dizer, uma... as portas são mais abertas até para o governo estadual, mas não é uma coisa difícil de ser alcançada, pra qualquer polo, eu acho que cada um tem sua particularidade, vamos dizer assim, São Paulo tem as melhores estradas vamos dizer, é... o sul tem entrada no governo, Arapongas tem as empresas de matéria prima ali mais junto deles, Ubá, tem, um incentivo não sei, do governo ou ... então, não vejo, não consigo visualizar.	em termos de desenvolvimento de incentivos municipais, sinceramente estamos pleiteando ainda, porque, as cidades ao redor de Mirassol, menores que Mirassol levaram muitas empresas porque deram incentivos fiscais para as empresas que foram, Jaci, é um exemplo, Bálsamo é um exemplo, Neves Paulistas, então assim, nós não perdemos muitas empresas (...) nós não conseguimos trazer mais empresas por falta de criação de novos distritos, mini distritos.
PARIDADE	
(Ent M 1) Em termos tecnológicos, eu acho que essas, essas, esses quatro polos, eles são.. tecnológicos falo assim máquinas, equipamentos, processo, eles tão bem pareados.	

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

4.4.2 Vantagens e desvantagens competitivas do polo de Ubá sob a ótica dos representantes das entidades de apoio

Comparando o polo de Ubá com outros polos moveleiros do Brasil, em especial o de Arapongas, o de Bento Gonçalves e o de Mirassol, os representantes das entidades de apoio demonstraram opiniões convergentes e complementares na identificação de quais seriam as vantagens e as desvantagens deste polo. As vantagens destacadas foram: localização geográfica, parcerias entre entidades de apoio e espírito empreendedor. As desvantagens apontadas foram não ter os fornecedores próximos, não ter produção de energia e terras planas, distância de portos, falta de união entre empresários, *design* menos arrojado em relação a concorrentes do sul do Brasil e mão de obra escassa. Houve também a opinião de que há certa paridade competitiva entre os polos, por exemplo, quanto às tecnologias utilizadas.

No Quadro 10, visualizam-se as declarações dos entrevistados na exposição desses pontos de vista.

Quadro 10 – Vantagens e desvantagens atribuídas ao polo de Ubá.

Vantagens	Desvantagens
(Ent U 1) Estamos bem localizados geograficamente, estamos do lado de Rio de Janeiro, do lado de Belo Horizonte, pertinho de Vitória, pertinho de São Paulo, então começa por ai, estamos bem localizado.	O fornecedor não tá aqui com a gente, o fornecedor tá lá, porque lá é a região, ele tá em São Paulo, no Paraná, no Sul..
(Ent U 2) Localização geográfica, Ubá é uma cidade que se você olhar o mapa do país né, ela tá perto de três capitais importantes...	Produção de energia, eles [Sul] saem bem na frente, estão perto de hidrelétricas... terras planas... aqui a gente tem essa dificuldade, agora trazendo localmente mesmo, topograficamente Ubá.. se implantar aqui galpões imensos nessa situação, a gente sai perdendo mesmo.
(Ent U 3) Essa facilidade de ter as parcerias próximas que eu acho que é o nosso diferencial hoje, que não é só o Sindicato pensando o moveleiro, mas é todo um.. uma série de parceiros aí junto pra tá conquistando o lugar que o polo vem tomando ultimamente	não ter um porto né, um porto próximo aqui, que a gente só tem, como a gente fala, o porto seco né, isso acaba dificultando um ponto, vamos falar assim, essa evolução do polo moveleiro nas questões da exportação, que acaba...
(Ent U 4) Sem resposta	Falta de união dos empresários.
(Ent U 5) O espírito empreendedor, por que eles não viram dificuldade pra investir no negócio.. na empresa.. eles não viram matéria prima como uma dificuldade, eles abraçaram ali, e graças aos empresários é que o município é reconhecido.. por isso que eu acho que.. em Ubá, a ousadia né, e o empreendedorismo é muito forte em relação ao Sul que já tem a matéria prima ali, né, eu acho que foi um diferencial em relação a Ubá..	O design.. o design em Ubá, com certeza também tá muito avançado, ta bem desenvolvido, só que eu ainda acho que o Sul.. o Sul tem um design mais arrojado, uma coisa mais assim.. o diferencial deles seria isso..
(Ent U 6) A questão geográfica dele que tem uma diferenciação, principalmente daqueles do Sul né.. São Paulo até equipara mas os do Sul eu já vi comentários de lojistas, que falam que eles ganham de clientes do Nordeste por isso, pela questão geográfica.	Sem resposta.
(Ent U 7) Estar aqui na região Sudeste, que é a maior região consumidora.. dizem que.. a gente não tem isso comprovadamente, mas dizem que mais de 50% do moveis consumidos na Região Sudeste são de Ubá.	Sem resposta.
(Ent U 8) Questão de localização, por exemplo, o maior polo moveleiro tá no Sul, e nós estamos mais próximos aos grandes centros que é Belo Horizonte, Rio, São Paulo..	O que era uma facilidade que hoje não é mais, nós tínhamos mão de obra que conhecia o processo moveleiro (...) hoje tá havendo uma escassez de mão de obra..
PARIDADE	
(Ent U 4) Não vejo muita vantagem assim especificamente.. é pau a pau, é briga pau a pau.	

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Esses quadros comparativos, na medida em que representam a opinião dos representantes das entidades de apoio, figuram como um esboço do contexto

percebido pelos representantes, no qual se empreendem as ações dessas entidades.

Os argumentos apresentados, em parte, são questionáveis, a exemplo da localização geográfica. Especialmente no comparativo Mirassol e Ubá, percebeu-se que os mercados consumidores e, mesmo, os fornecedores tendem a ser equidistantes. Outro exemplo seria o acesso a portos, apontado como vantagem no primeiro e como desvantagem no segundo polo. É fato que nenhum desses polos utiliza serviços portuários em volume significativo, o que faz dessa uma variável com peso pouco relevante. Por outra via, como elementos que foram corroborados nas entrevistas com os empresários, registram-se em Mirassol a melhoria na qualificação dos empresários e em Ubá as parcerias entre entidades de apoio.

4.4.3 Vantagens e desvantagens competitivas no polo de Mirassol e no polo de Ubá sob a ótica dos empresários

Os representantes das empresas também foram questionados sobre quais seriam as vantagens e desvantagens, em termos competitivos, do polo do qual fazem parte.

Em comum aos dois polos, como vantagem destacou-se o fator geográfico, ou seja, a ideia de que o polo está próximo aos maiores centros consumidores do País. Comparando Mirassol e Ubá, no entanto, este argumento contraria as evidências de equivalência nas distâncias entre as empresas e seus principais mercados, conforme informado nas próprias entrevistas.

Como vantagem destacaram-se em Mirassol: facilidade para suprimento, acesso a rodovias e feira de móveis (Movinter). Em Ubá, apontaram-se: melhorias em termos de produtos, formas de trabalho e tecnologia, melhoria em qualidade, evolução em termos de qualidade e estética, bem como em relação a “críticas do passado” (por exemplo, a questão da cópia), criatividade (apesar da cópia), espírito empreendedor, diversidade de produtos, articulação com lojistas, menos burocrático e com tendência de união para o futuro.

Quanto às desvantagens de ambos os polos, citam-se: falta de união entre empresários, distância da matéria-prima e entidades de apoio com atuação insatisfatória.

Em Mirassol, fez-se referência à baixa escolaridade e à baixa produtividade dos funcionários para padrões internacionais, que Ubá tem salários menores e que tem incentivos do governo estadual e que teria havido um enfraquecimento do polo de Mirassol ao longo dos anos por pressões tributária, trabalhista e ambiental.

Das entrevistas em Ubá, como desvantagens aparecem: acesso à tecnologia, distância dos portos, baixa qualidade de energia elétrica, concorrência predatória, pouco organizado, sem força nem adesão e baixa articulação entre empresas.

Das entrevistas também se extraem-se ideias de paridade entre polos ou fatores que não se traduzem em vantagem ou em desvantagem para Mirassol ou Ubá. Em comum aos dois polos, têm-se: os polos são semelhantes e há uma regionalização dos polos em termos de mercado.

Em Mirassol, aparece a ideia de que Bento Gonçalves é mais evoluído, atuante e organizado, que Bento Gonçalves é tecnologicamente e gerencialmente mais avançado e que Arapongas, Mirassol e Ubá seriam semelhantes. Também, que Arapongas tem incentivos do governo estadual, tem empresas maiores, é polo grande e é mais unido e arrojado. No Paraná e no Rio Grande do Sul, as empresas seriam unidas e há vantagem em termos de matéria-prima para os polos do Sul. E, ainda, que Ubá é polo novo e que tem empresas maiores que Mirassol.

Em Ubá, destaca-se o fator cultural como expressão definidora da situação de cada polo. Apontou-se os polos do Sul como referência no setor, aqueles polos têm tecnologia mais atualizada, melhor visão administrativa e união. Quanto à percepção de polos referência, aponta-se a sequencia: Bento Gonçalves, Arapongas e Ubá. Bento Gonçalves foi citado como um polo que tem união forte, está à frente, é organizado e dita as regras para o setor. Destaca-se, ainda, que Mirassol é polo novo e que Ubá tem investimentos com capital próprio.

Na percepção de alguns entrevistados, tendo em vista que a indústria moveleira é organizada em polos, estratégias de ação coletiva provavelmente constituiriam

vantagens competitivas a um polo em relação aos demais, de modo que a competição poderia ser mais claramente vista entre polos e menos entre empresas de um mesmo polo.

Não há nos atuais modos de atuação vantagens competitivas claramente apontadas entre os polos de Mirassol e Ubá. As vantagens identificadas pelos entrevistados, predominantemente, correspondem a questões como localização (proximidade a grandes centros consumidores) e vias de acesso. Entretanto, tais argumentos foram colocados para ambos os polos. O que se percebe é uma tendência de regionalização de mercados, historicamente construída conforme a inserção das empresas, em parte condicionada pelo acesso de seus representantes comerciais e pelos custos logísticos e tributários, dentre outras questões.

Algumas empresas, isoladamente, destacam-se pela forma de atuação diferenciada e pelos resultados superiores à média, indicando, em alguns casos, a ocorrência de vantagem competitiva. Todavia, nos casos em que ocorre está vinculada mais à ação particular da empresa e em grau pouco perceptível, como decorrente de efeitos de ações conjuntas no contexto do polo.

4.5 Sobre as relações verticais e horizontais nos polos moveleiros

As relações intra e intercategorias de organizações que formam um polo moveleiro, aqui tratadas como conjunto de componentes do polo, tendem a ser caracterizadas por assimetrias. Para a empresa no contexto de polo, a importância relativa de cada categoria pode ser considerada um dos fatores que afetam as características do relacionamento.

Na Tabela 6, são apresentadas as aferições estatísticas para a variável *importância relativa percebida pelos empresários*.

Tabela 6 – Medidas para importância relativa percebida para os componentes do polo.

Variável	Polo*	Média	Moda	Med	Máx	Mín	Desvio Padrão	Teste t	
								Sig	Sig (2 tailed)
Importância relativa - clientes	M	55,455	40	55	90	31	15,287	.131	.111
	U	48,333	50	50	70	30	11,504		
Importância relativa - fornecedores	M	29,636	30	30	50	5	10,298	.148	.421
	U	31,944	30	30	50	20	6,890		
Importância relativa - entidades de apoio	M	9,046	10	10	25	0	6,168	.303	.316
	U	11,278	10	10	30	0	7,744		
Importância relativa - demais empresas moveleiras do polo	M	5,864	0	4	23	0	6,490	.291	.193
	U	8,444	10	10	20	0	5,638		

* Número de observações = 22 para Mirassol e 18 para Ubá.

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Pela Tabela 6, registra-se para ambos os grupos uma considerável assimetria na importância atribuída aos componentes do polo. As relações de orientação vertical (clientes e fornecedores) correspondem a mais de 80% da importância distribuída, dividindo-se o restante entre as relações horizontais (entidades de apoio e demais empresas moveleiras do polo). Ressalta-se ainda que as médias apontam assimetria ligeiramente mais acentuada em Mirassol. Na comparação entre os grupos, para as quatro medidas observa-se que as médias não apresentam diferença estatística significativa conforme os resultados da aplicação do teste t.

Essa baixa importância relativa das relações horizontais pode estar associada a certo senso de imediatismo; ou seja, considerar que importante para a empresa, essencialmente, são os clientes e os fornecedores, de tal modo que entidades de apoio e demais empresas moveleiras são partes de um ambiente dado, inclusive porque, em regra, o setor moveleiro encontra-se distribuído em polos, com padrões mais ou menos semelhantes em diferentes partes do país.

Quanto ao argumento de ABDI (2008, p. 13):

Na quase totalidade dos casos, são empresas familiares, com limitados recursos gerenciais e financeiros, que apresentam grande dificuldade em construir e se apropriar das vantagens competitivas. Por isso, a necessidade de se estruturarem em polos moveleiros.

Na pesquisa empírica, a estruturação em polos é corroborada, sim, como resposta às limitações dessas empresas, mas em momento histórico em que já existia uma relativa concentração de empresas. A origem propriamente dita desses polos é

explicada mais como decorrência da iniciativa de alguma empresa pioneira que tenha atraído novos empresários ao ramo, conforme argumentado no capítulo anterior. A organização de entidades de representação – de modo mais específico associações e sindicatos – constituiu-se em mecanismo essencial à sobrevivência dessas empresas.

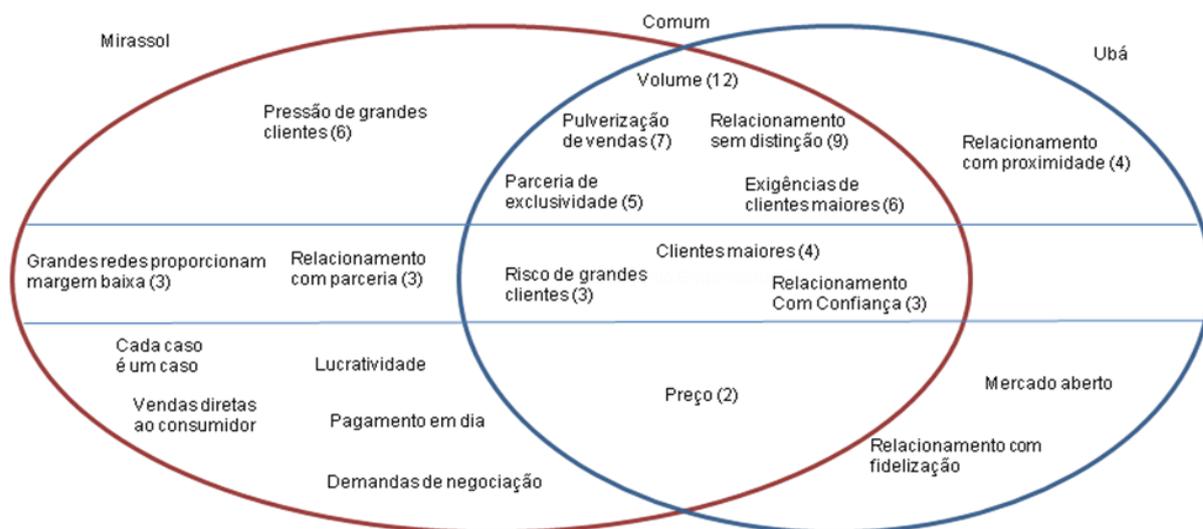
Nos próximos tópicos, os quatro componentes do polo são abordados, especialmente quanto a questões do relacionamento da empresa com esses componentes.

4.5.1 Relacionamento com clientes

Há, ou não, alguma diferenciação no relacionamento da empresa com seus principais clientes em comparação aos clientes de modo geral? Esta questão se coloca no contexto de um grau variável de concentração de clientes que cada empresa apresenta e revela padrões e diferenças na atitude dos empresários na caracterização dos relacionamentos com seus clientes.

A Figura 1 reúne os fatores de caracterização do relacionamento, permitindo comparações. Para esta figura e para as demais quando aplicável, convencionou-se: i) os números entre parênteses indicam a quantidade de entrevistados, quando maior que 1, que corroboraram o termo caracterizador; ii) os termos estão dispostos em três faixas horizontais, sendo a superior indicadora de alta incidência, a intermediária indicadora de incidência média, e, a inferior de incidência baixa dos termos. Ademais, vale também observar que, em parte, os elementos que se colocam como caracterizadores que distinguem Mirassol e Ubá não necessariamente representam diferenças entre esses grupos, e sim características complementares entre os mesmos.

Figura 1 – Relacionamento com clientes em Mirassol e em Ubá.



Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Em comum aos dois polos, nota-se que *volume de vendas* é o fator que mais se destaca, seguido dos argumentos, por outros entrevistados, de que não há distinção no relacionamento e que as vendas são pulverizadas. Também se registra o fator *exigências de clientes maiores*, no sentido de demandas principalmente observadas em relação a grandes redes moveleiras, ou magazines, tanto que também aparece o registro *clientes maiores* como ligado a relacionamentos diferenciados e, ainda, o fator *risco de grandes clientes*, remetendo a margens baixas de lucratividade e problemas com assistência técnica, entre outros aspectos. Algumas empresas têm adotado diferenciação no relacionamento em parcerias de exclusividade de produtos e primado pelo fator *relacionamento com confiança*, ao passo que há também aquelas que diferenciam o relacionamento pelo fator preço.

Especificamente no caso de Mirassol, registra-se o fator *pressão de grandes clientes*, bem como o fato de as grandes redes proporcionarem margem baixa de lucratividade. Há também o fator *parceria de exclusividade* como orientador de relacionamentos diferenciados. Registra-se ainda a ideia expressa pelo fator *cada caso é um caso*. Ou seja, a diferenciação no relacionamento varia de empresa para empresa. Por fim, outros fatores que aparecem são: *lucratividade*, *vendas diretas ao consumidor*, *pagamento em dia* e *demandas de negociação*.

Em Ubá, ganha destaque a ideia de proximidade como parâmetro para relacionamentos diferenciados. Seriam casos que envolvem, por exemplo, amizade e laços de parentesco. Fala-se também do relacionamento com fidelização e, por outra via, de mercado aberto.

Particularmente ao fato de que muitos dos empresários entrevistados apontaram insatisfação nas relações com os clientes do tipo grandes redes, ou magazines, a Tabela 7, ao identificar a composição dos principais clientes, confirma a inserção de clientes de grande porte no conjunto dos principais clientes das empresas, sendo a incidência sensivelmente maior no polo de Mirassol.

Tabela 7 – Principais clientes e suas inserções em Mirassol e Ubá.

Cliente	Nº de Empresas	% das Empresas
Casas Bahia *	8	0,21
Lojas Cem ***	7	0,18
Lojas Marabraz ***	6	0,16
Ricardo Eletro ***	4	0,11
Eletrozema *	4	0,11
J Mahfuz *	4	0,11
Esplanada Móveis *	3	0,08
Lojas Edmil *	3	0,08
Novo Mundo *	3	0,08
Distribuidora Conquista **	2	0,05
Lojas Guido **	2	0,05
Parma Shop **	2	0,05
Sidlar Móveis **	2	0,05
Lojas Insinuante ***	2	0,05
Eletrosom *	2	0,05
Magazine Luíza *	2	0,05
Móveis Zapping *	2	0,05
N Claudino e Cia Ltda *	2	0,05
Rede Eletrosom *	2	0,05

* Clientes de empresas de Mirassol.

** Clientes de empresas de Ubá.

*** Clientes de empresas de ambos os polos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

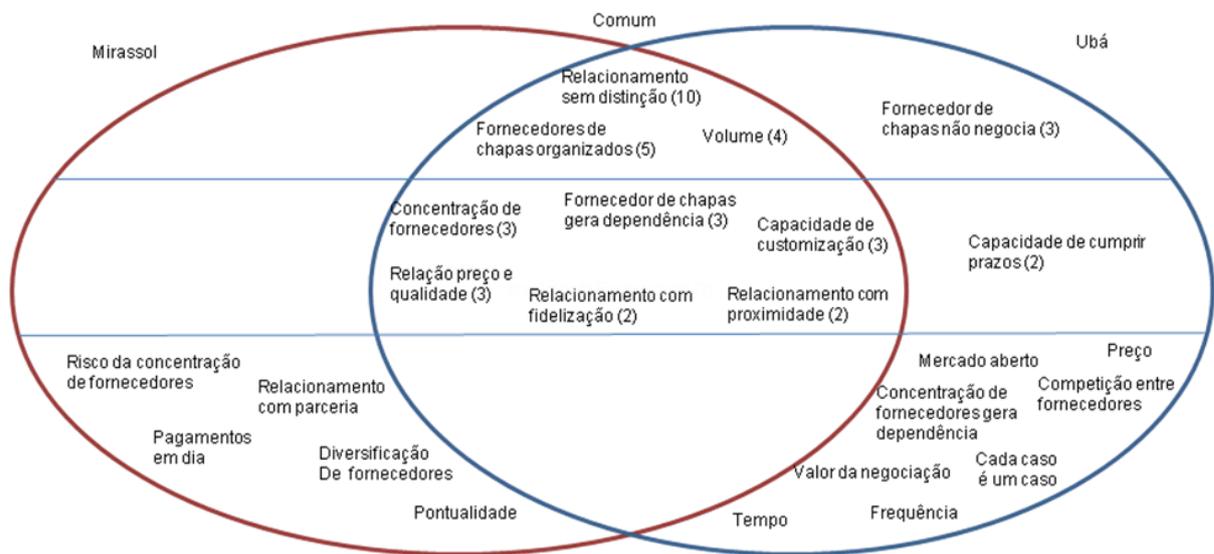
4.5.2 Relacionamento com fornecedores

Há, ou não, diferenciação no relacionamento da empresa com seus principais fornecedores em comparação aos fornecedores de modo geral? Este

questionamento segue a mesma lógica expressa no tópico anterior. Semelhantemente, o contexto é de variação na concentração de fornecedores. Todavia, observou-se que para determinados tipos de matéria prima existem poucos fornecedores disponíveis.

A Figura 2 reúne, comparativamente, os fatores de caracterização para os relacionamentos das empresas com seus fornecedores.

Figura 2 – Relacionamento com fornecedores em Mirassol e em Ubá



Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Comum a ambos os polos, destaca-se o fator *relacionamento sem distinção*, ou seja, o argumento de que não existe nenhuma diferenciação no relacionamento com algum ou com alguns fornecedores em específico. Os entrevistados destacaram um tipo específico de fornecedor, o de chapas de madeira, argumentando que são organizados e que geram dependência na relação com as empresas moveleiras, que há uma concentração de fornecedores, que o volume é fator de diferenciação e que existe a relação preço e qualidade. Também apareceram os fatores *capacidade de customização*, *fidelização* e *proximidade* como parâmetros para relacionamentos diferenciados.

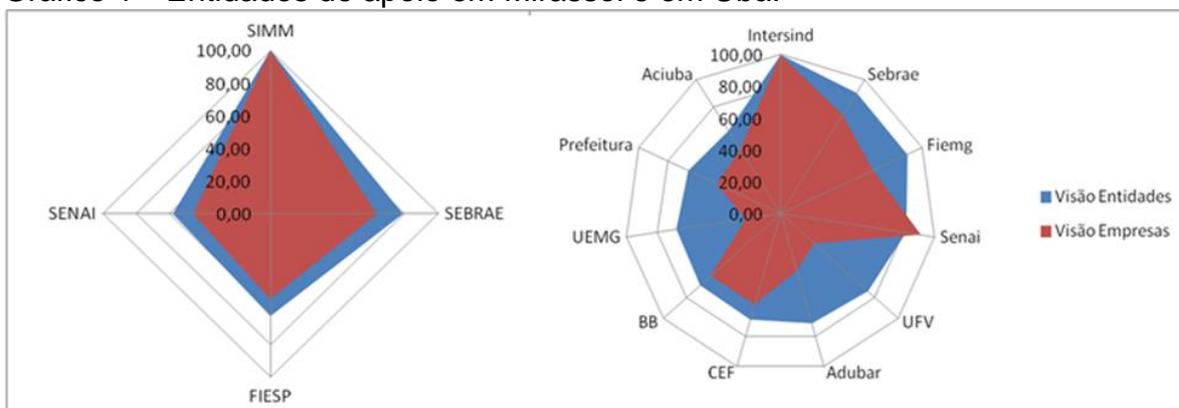
Especificamente em Mirassol aparecem os fatores *relacionamento com parceria, diversificação de fornecedores, pontualidade na entrega, pagamentos em dia e concentração de fornecedores*.

Em Ubá, falou-se que fornecedor de chapas não negocia, no sentido de que tem maior poder de barganha, que a concentração de fornecedores gera dependência e que há competição entre fornecedores no caso de alguns tipos de matéria-prima. *Capacidade de cumprir prazos* foi citada como fator importante. Também, falou-se de *frequência, tempo, preço e valor de negociação*. Por fim, registrou-se a ideia expressa pelo fator *cada caso é um caso* e de que a relação se baseia na ideia de mercado aberto.

4.5.3 Entidades de apoio no polo

A comparação entre os conjuntos consolidados de entidades de apoio mostra que os polos se assemelham quanto ao grupo das mais relevantes. No polo de Mirassol o conjunto consolidado foi de apenas 4 entidades, contra 9 em Ubá. No entanto, dentre as de Ubá as 4 mais importantes, na visão dos representantes das entidades, correspondem exatamente ao conjunto de Mirassol.

Gráfico 1 – Entidades de apoio em Mirassol e em Ubá.



Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Nos dois polos pesquisados, os sindicatos das empresas moveleiras figuram como a principal entidade de apoio, pelo olhar tanto dos representantes das próprias entidades quanto dos empresários. Em resposta a outro questionamento da pesquisa, o sindicato foi largamente reconhecido como a entidade que promove a governança nos dois polos.

Ao tomar o escore atribuído ao sindicato e ajustar os escores das demais entidades, comparando os valores atribuídos pelas entidades e pelas empresas, observa-se um descompasso entre a percepção dos empresários e a percepção dos representantes das entidades de apoio. A exceção é o que se observa no caso do SENAI no polo de Ubá, caso em que se registrou situação inversa.

Ficou evidenciada nas entrevistas com os empresários a valorização do papel da referida entidade no quesito “formação de mão de obra qualificada” para as empresas moveleiras, em especial por meio de programas como “Menor Aprendiz”, em um contexto em que afloraram nas entrevistas, em ambos os polos, a disponibilidade e a qualidade da mão de obra como fator crítico para o setor.

Se, de um lado, registram-se em Ubá infraestrutura e atuação estabelecida, diferentemente no polo de Mirassol o SENAI foi a entidade que recebeu menor escore, pelo olhar tanto dos representantes das entidades quanto dos empresários. Entretanto, há uma probabilidade de que tal cenário se modifique nos próximos anos em função de investimentos em infraestrutura que estão em andamento pelo SENAI em Mirassol.

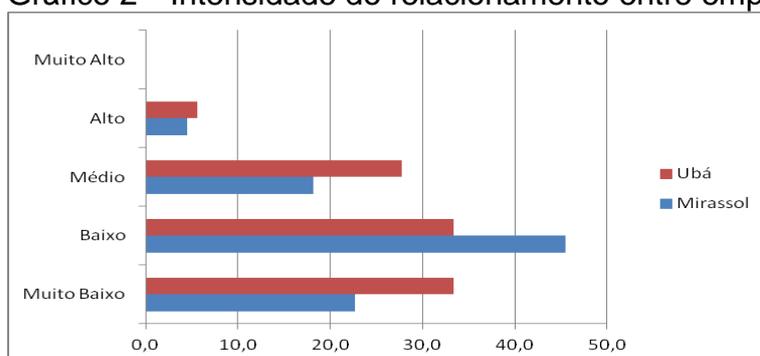
Outro destaque para o polo de Ubá é a diferença nos escores para universidades e para a agência de desenvolvimento do município. No caso das universidades, enquanto as demais entidades as reconhecem como provedoras de conhecimentos e inovações, para as empresas pesam as percepções de distanciamento e de falta de pragmatismo. De fato, foi recorrente nas entrevistas a reclamação dos empresários sobre empecilhos para maior aproximação entre universidades e empresas, desde questões burocráticas até a falta de acesso a resultados de pesquisas realizadas nas empresas. No caso da agência de desenvolvimento, pesa a diferença no reconhecimento do papel institucional para o polo.

O motivo de instituições financeiras (bancos) figurarem na quinta e na sexta posição, tal como destacado pelos empresários no polo de Ubá e de não aparecerem no polo de Mirassol chama a atenção, uma vez que tais instituições tendem a ser semelhantes em termos de produtos e serviços financeiros, direcionados ou não para a indústria moveleira em ambos os polos.

4.5.4 Demais empresas moveleiras do polo

A atribuição de intensidade do relacionamento entre as empresas nos polos em escala variando de “Muito baixo” a “Muito alto” revelou relacionamento interorganizacional fraco nos polos, ligeiramente mais acentuado no de Ubá (Gráfico 2). Vale registrar que, além da ausência de atribuição à nota “Muito alto” nos casos em que se atribuiu nota “Alto”, os entrevistados relataram ações colaborativas que não diferiam essencialmente das citadas por aqueles que atribuíram notas inferiores para o relacionamento entre as empresas.

Gráfico 2 – Intensidade do relacionamento entre empresas moveleiras no polo.



Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

4.6 Os pressupostos da visão relacional e os relacionamentos nos polos moveleiros

Os resultados da avaliação em escala de *Likert* de 1 a 6 pontos, sendo 1 “Discordo totalmente” e 6 “Concordo totalmente”, mostram disparidades entre a crença dos

empresários nos pressupostos da visão relacional e a percepção de que tais pressupostos correspondem à realidade do polo e à realidade da empresa.

Ao comparar a variância e as médias nos dois polos, M (Mirassol) e U (Ubá), pelo teste t, ao nível de significância de 0,05, apesar de a variável crença, no pressuposto da governança, ter apresentado diferença entre os grupos, a comparação entre as médias para as demais variáveis leva a assumir que não há diferença significativa entre os grupos.

A Tabela 8 reúne as medidas relativas aos quatro pressupostos da visão relacional, diferenciando a crença, a percepção sobre ocorrência no polo e a percepção sobre a ocorrência na empresa.

Dos dados da Tabela 8, destacam-se as diferenças nos valores entre crença e ocorrência no polo, e entre crença e ocorrência na empresa. A medição foi feita por meio de uma escala de *Likert* de 6 pontos, variando de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente” (Apêndice 3, questão 17). Por essa escala, passa-se da discordância para a concordância, quando a nota transita do valor 3 para o valor 4.

Nota-se que para todos os pressupostos em ambos os polos há uma concordância quanto à crença nos efeitos desses pressupostos na geração de valor. No entanto, em relação à ocorrência desses efeitos no polo, as médias apontam para a discordância. Assim também acontece com relação à ocorrência desses efeitos nas empresas, com exceção para *compartilhamento de informação* e *governança*, cujas médias se situam acima de 3 em Ubá, valores que podem estar associados às relações em pequenos grupos no polo.

Tabela 8 – Medidas para crença e práticas percebidas de pressupostos da visão relacional.

		Polo	Média	Moda	Mediana	Máximo	Mínimo	Desvio Padrão	Número de observações	Teste t Sig	Teste t Sig (2 tailed)
Investimento em ativos	Crença	M	4,909	5	5	6	2	1,065	22	.542	.547
		U	5,111	6	5,5	6	3	1,023	18		
	Polo	M	1,952	1*	2	5	1	1,024	21	.928	.688
		U	2,000	1	2	4	1	1,029	18		
	Empresa	M	2,273	1	1,5	6	1	1,667	22	.474	.836
		U	2,167	1	2	6	1	1,505	18		
Compartilhamento de informações	Crença	M	5,046	5	5	6	1	1,290	22	.927	.162
		U	5,611	6	6	6	3	0,856	18		
	Polo	M	2,429	2	2	6	1	1,121	21	.430	.464
		U	2,611	2*	2,5	5	1	1,290	18		
	Empresa	M	2,810	3	3	6	1	1,401	21	.570	.154
		U	3,389	3*	3	6	1	1,577	18		
Complementação	Crença	M	5,091	6	5	6	3	0,971	22	.949	.556
		U	4,889	5	5	6	1	1,183	18		
	Polo	M	2,667	2	2	5	1	1,197	21	.246	.675
		U	2,389	2	2	4	1	0,979	18		
	Empresa	M	2,810	3	3	6	1	1,365	21	.985	.603
		U	2,444	1	2	5	1	1,381	18		
Governança	Crença	M	4,818	6	5	6	3	1,181	22	.014	.209
		U	5,222	5	5	6	3	0,808	18		
	Polo	M	2,333	2	2	4	1	0,856	21	.128	.235
		U	2,667	3	3	5	1	1,328	18		
	Empresa	M	2,571	2	2	5	1	1,165	21	.407	.140
		U	3,111	2*	3	6	1	1,491	18		

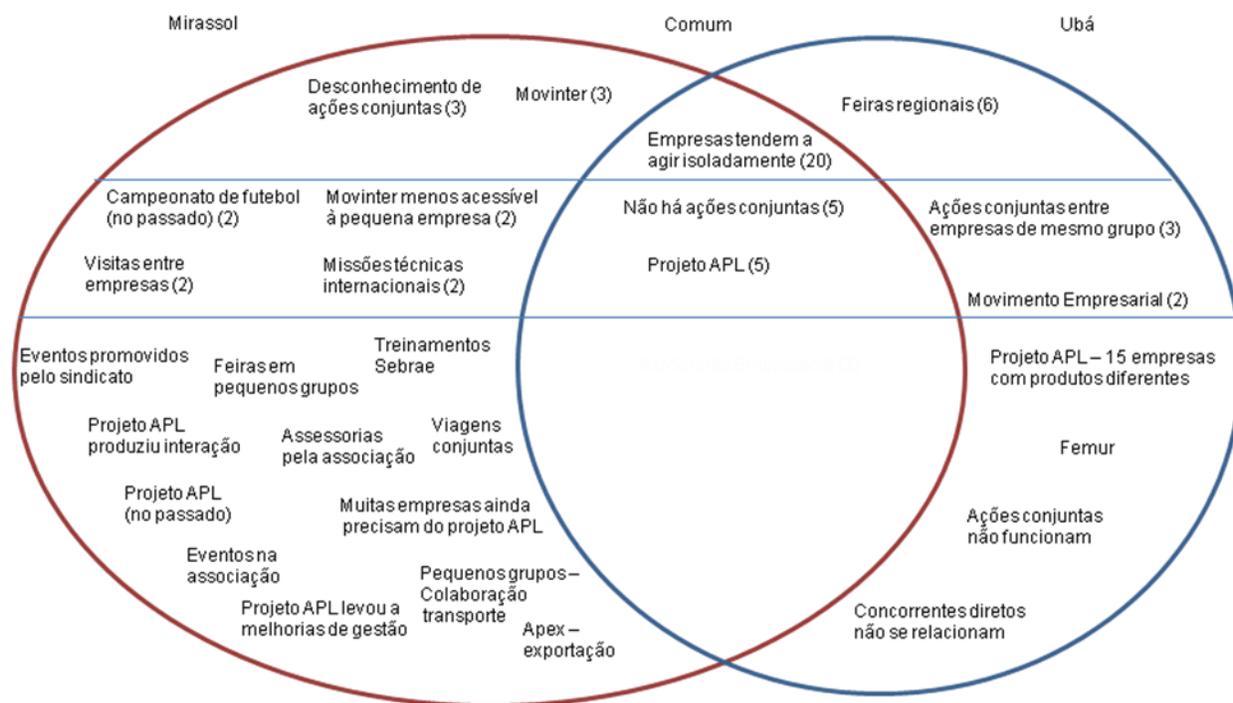
* A menor entre mais que uma moda.

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Com vistas a explicar o fenômeno dos relacionamentos nos dois polos utilizando como referência os pressupostos da visão relacional, os entrevistados opinaram sobre a existência, ou não, de ações coletivas no polo, a participação e motivações de suas empresas em relação a essas ações, o compartilhamento de informação e conhecimento entre as empresas, a complementação ou a tendência de ação isolada e o funcionamento do sistema de governança no polo.

4.6.1 Ativos específicos de relacionamento

Figura 3 – Ações conjuntas em Mirassol e em Ubá.



Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Diante da escassez de experiências de investimentos em ativos específicos de relacionamento, para esta categoria preferiu-se o termo *ações conjuntas*, por se mais abrangente quanto ao empenho em esforços coletivos nos polos.

Em comum aos dois polos na categoria ações conjuntas, destaca-se a ideia de que as *empresas tendem a agir isoladamente* (20), também expressa-se que *não há ações conjuntas* (5). Alguns entrevistados, no entanto, apontam o *Projeto APL*⁴ (5) como um tipo de ação de caráter coletivo.

Especificamente em Mirassol, destaca-se que o Projeto APL produziu interação entre os empresários e levou a melhorias de gestão. Mas trata-se de um projeto que aconteceu no passado. Surge, inclusive, a ideia de que muitas empresas ainda precisariam deste projeto.

A Movinter é lembrada como uma importante ação conjunta, embora percebida como menos acessível à pequena empresa. Fala-se também da ocorrência de feiras em pequenos grupos e da colaboração no transporte em pequenos grupos. Grupo de exportação pela Apex, viagens conjuntas, missões técnicas internacionais e visitas entre empresas (no contexto do *Projeto APL*) também foram ações citadas, bem como campeonato de futebol, eventos promovidos pelo sindicato, eventos na associação, assessorias pela Associação e treinamentos pelo SEBRAE. Mas há por parte de alguns entrevistados o registro referente a desconhecimento de ações conjuntas.

De acordo com Bleeke e Ernst (2001), as parcerias tendem a obter melhores resultados quanto menos desiguais forem os parceiros. Este pode ser um fator associado aos relacionamentos em pequenos grupos e com tendência a acontecerem entre empresas de portes semelhantes, conforme observado principalmente no polo de Ubá. Entretanto, a heterogeneidade dos parceiros também oferece benefícios, se se considera, por exemplo, a perspectiva do capital social, conforme Burt (2001), na medida em que o acesso a recursos e informações se torna redundante.

⁴ Em Minas Gerais: O Programa de Apoio à Competitividade dos Arranjos Produtivos Locais (APL) de Minas Gerais – Programa criado por meio de parceria entre Governo de Minas, Sistema FIEMG, por meio do IEL, Sebrae-MG e o BID – com apoio dos sindicatos e associações (<http://www.fiemg.org.br/Default.aspx?tabid=11898>). Em São Paulo: Programa de Fomento aos Arranjos Produtivos Locais (APLs, vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, financiado pelo BID, por meio da Rede Paulista de Arranjos Produtivos Locais, conta com participação do Sebrae-SP, Fiesp e Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional (<http://www.desenvolvimento.sp.gov.br/drt/apls/>).

O investimento em ativos físicos ocorreu apenas parcialmente, tendo em vista que nos dois casos em que aconteceu não foram exclusivamente para o setor moveleiro, conforme se confere no trecho a seguir.

Aqui é aonde faz o Movinter, é onde realizou a Movinter 2012, mas é assim é um... local de eventos, que agora foi construído pra esse fim, mas são 13 cotistas, mas desses 13 cotistas 5 são moveleiros, ou outros são outras pessoas. Então, assim na época o que foi feito em conjunto, que nem, tem o Distrito Industrial aqui. Eu não, não sei, ele não tem um nome específico, pelo menos que eu saiba, mas foi o Distrito Industrial que foi construído pelos empresários. Eles compraram a área [...] racharam entre eles os terrenos, fizeram toda infraestrutura de asfalto de tudo, né [...] a gente não tinha incentivo do Poder Público. Então, eles fizeram isso, e hoje é um Distrito Industrial super valorizado, né, com grandes empresas lá (Ent M 3).

No caso de Ubá, sobre as ações conjuntas, foi registrado que o *Projeto APL* desenvolve ações em um grupo aproximado de quinze empresas que produzem produtos diferentes entre elas. Nesse sentido, também se ouviu que concorrentes diretos não se relacionam e, ainda, que ações conjuntas, quando acontecem, são entre empresas de mesmo grupo, ou seja, com laço familiar ou de amizade. Também foi dito que ações conjuntas não funcionam.

Alem da Femur, as feiras regionais foram lembradas. Citou-se, também, o Movimento Empresarial, que seria, efetivamente, um exemplo que envolveu em sua constituição investimento em ativo específico, na medida em que o grupo de empresários fundadores empenhou capital próprio para a construção do galpão, o qual, desde então, é utilizado para a realização da Femur.

O caso do pavilhão. É o grupo do Movimento Empresarial. Eles... foram 17 empresários que investiram na ampliação do pavilhão, e é um recurso que não volta para o bolso deles. Eles botaram a mão no bolso, investiram um milhão, na época (Ent U 7).

O fenômeno das ações em pequenos grupos de empresas moveleiras pode ser observado à luz de explicações teóricas sobre a ação coletiva fornecidas por Olson (1999). Este autor explica que organizações são criadas por grupos de indivíduos em

prol de objetivos coletivos. Ocorre que os bens coletivos gerados beneficiam a todos e podem ser consumidos por todos.

No caso dos dois polos estudados, observou-se que apenas cerca de um terço das empresas moveleiras é filiado ao sindicato no polo. Entretanto, ações promovidas pelo sindicato local e por outras entidades de apoio, potencialmente, estão disponíveis a todas as empresas.

Para Olson, é questionável a ideia de que todos os indivíduos de um grupo irão agir para atingir determinado objetivo que seja interesse comum a uma coletividade. Ou seja, na medida em que o grupo gera bens coletivos que são acessíveis a todos, inclusive aqueles que não contribuíram para a sua geração, isso se torna um estímulo ao comportamento da “carona” (WEGNER, 2011).

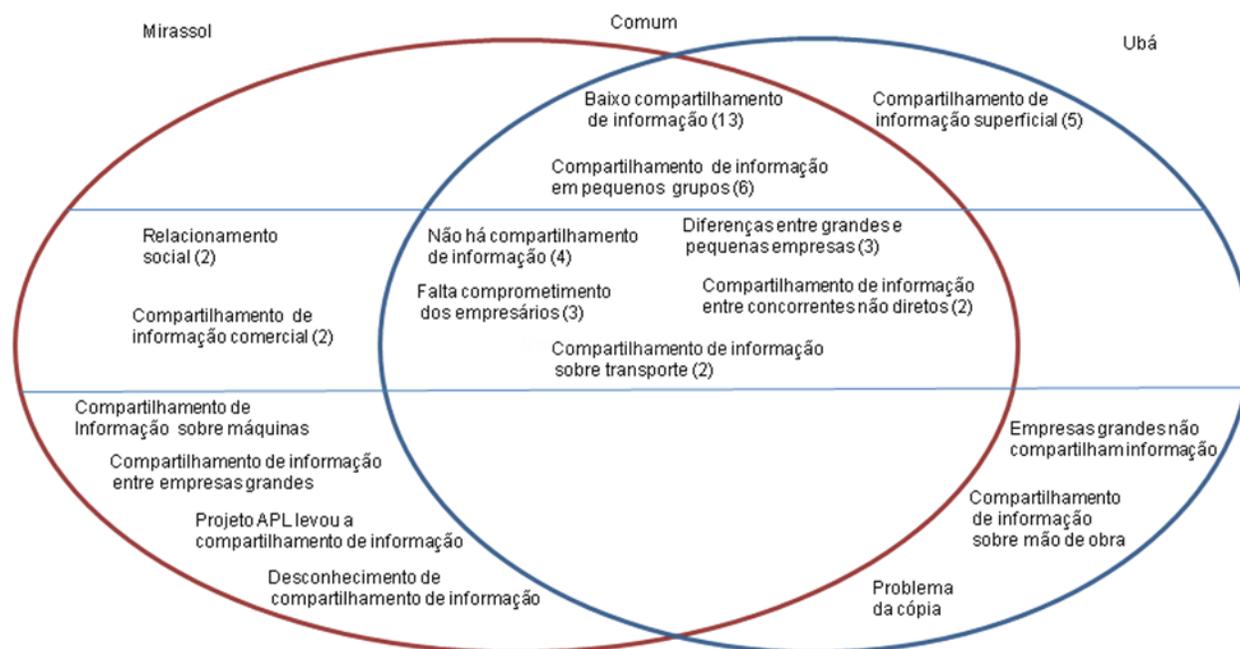
Nessa concepção, as manifestações grupais são precedidas de cálculos racionalmente elaborados, com o intuito de vislumbrar os possíveis ganhos e benefícios decorrentes (MELO JR, 2007).

O tamanho dos grupos e os incentivos e sanções oferecidos aos membros tornam-se elementos importantes para compreender a ação coletiva. Quanto maior o grupo, mais subótimo tendem a serem os resultados e menos perceptíveis os atos individuais perante os demais membros. De outro lado, em grupos menores a tendência é que recompensas e sanções sociais sejam mais eficazes, sobretudo pela maior proximidade entre os membros (OLSON, 1999).

4.6.2 Rotinas de compartilhamento de conhecimentos

A Figura 4 reúne os termos, ou códigos, provenientes da avaliação do compartilhamento de informações e conhecimentos. Na mesma lógica utilizada para os demais pressupostos da visão relacional, permite-se a identificação de termos comuns e a diferenciação entre os dois polos moveleiros.

Figura 4 – Compartilhamento de informação em Mirassol e em Ubá.



Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Na categoria compartilhamento de informação, destacam-se em comum a ambos os polos, os termos *baixo compartilhamento de informação* (13), *não há compartilhamento de informação* (4), *compartilhamento de informação em pequenos grupos* (6), *compartilhamento de informação sobre transporte* (2) e *compartilhamento de informação entre concorrentes não diretos* (2).

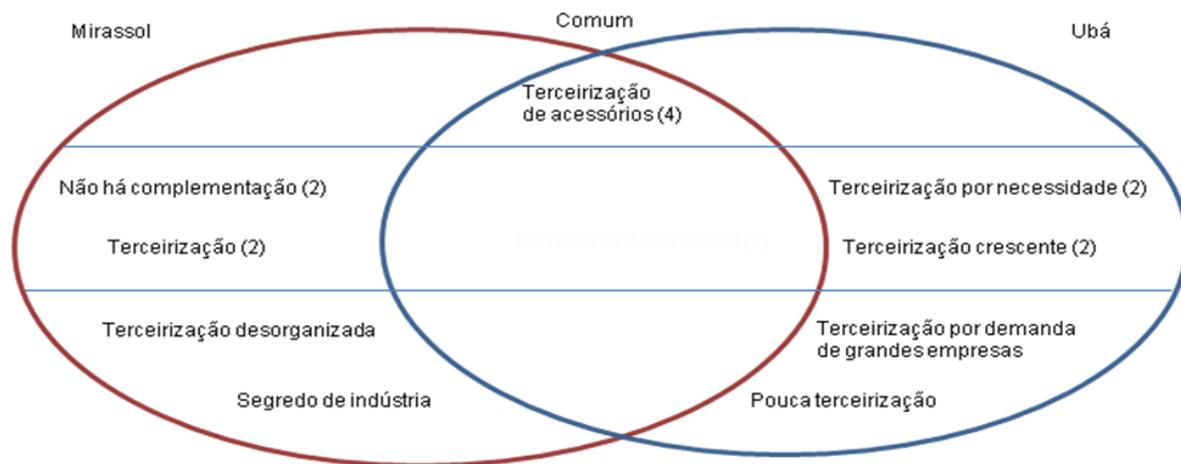
Em Mirassol, aponta-se que o compartilhamento se restringe à informação comercial. Um dos entrevistados fez referência a compartilhamento de informação sobre máquinas. Outro aspecto é que o relacionamento social seria distinto do profissional. Falou-se do compartilhamento de informação entre empresas grandes. Em um contexto mais geral, afirmou-se que o *Projeto APL* levou a compartilhamento de informação entre empresas. Um entrevistado, por outra via, falou de desconhecimento sobre compartilhamento de informação no polo.

No polo de Ubá, destacou-se o caráter superficial no compartilhamento de informação. Um exemplo de compartilhamento citado foi o de informação sobre mão de obra. Ao

contrário de Mirassol, levantou-se a ideia de que empresas grandes não compartilham informação. O problema da cópia seria um inibidor do compartilhamento de informação.

4.6.3 Recursos e competências complementares

Figura 5 – Complementação em Mirassol e em Ubá.



Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Na categoria complementação, em comum aos dois polos aparece o termo *terceirização de acessórios* (4) referindo-se aos complementos de produtos (kits de ferragens, pés de móveis e outros).

No polo de Mirassol, fala-se de terceirização como complementação entre empresas. No entanto, isso caracterizou-se como terceirização desorganizada. Entrevistados também disseram que não há uma complementação entre as empresas. O segredo industrial seria um inibidor da complementação ou, mesmo, do compartilhamento de informação no polo.

É característico também o fato de que a terceirização tende a preservar as relações no contexto de laços sociais, fato que pode estar associado ao medo de que a prática desenvolva possíveis competidores.

Tem assim, as próprias empresas, é... ou mesmo uma pessoa da família cria uma terceirização pra atender a demanda, da empresa do irmão ou cunhado, e cresceu bastante essa parte de terceirização (Ent M 3).

No polo de Ubá, a terceirização, que também se revela como forma de complementação entre empresas, apesar de crescente, é apontada como pouco incidente no polo. Ademais, a terceirização acontece por necessidade. Ou seja, admite-se a inviabilidade de internalizar determinados processos, considerando-a, ainda como um processo puxado pelas empresas maiores.

Um dos entrevistados das entidades de Mirassol explica o problema da complementação no polo:

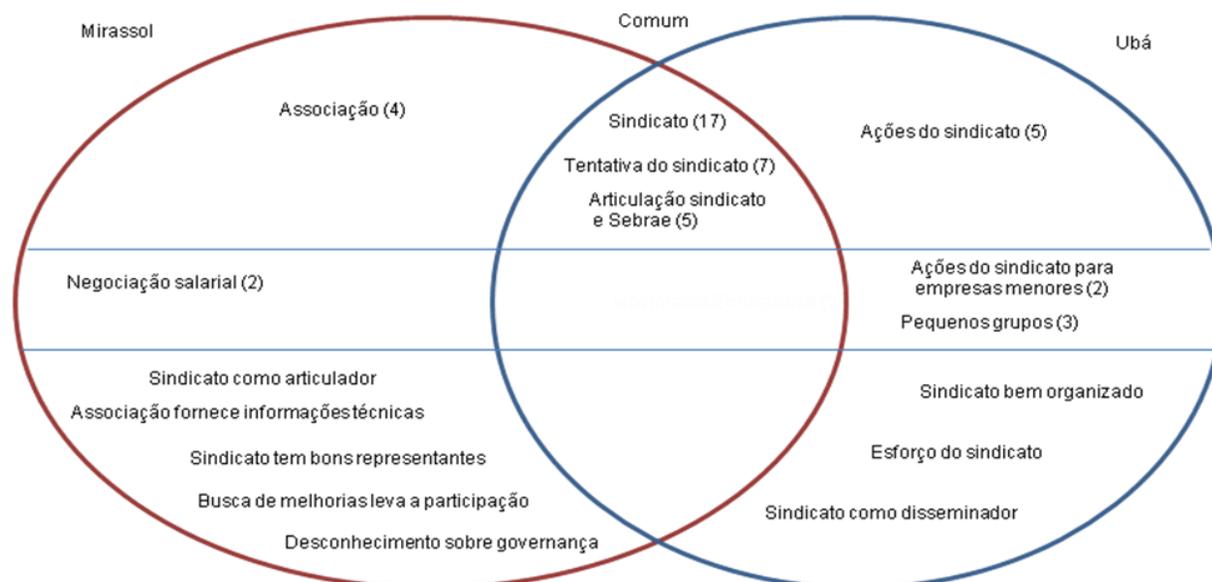
Eu acho que assim, no sentido de você ter os vários elos da cadeia representado, você tem, o quê que eu tô falando? Embalagem, tinta, acessório, chapa, vai por aí. Mas você não tem os elos integrados, você não tem os elos cooperados entre si, e da mesma forma, o segmento de móveis, determinado processo industrial, você tem talvez o terceirizado, que aqui mesmo a gente comentou, faz parte o processo, mas você não tem especialização da indústria pra complementar a outra indústria (Ent M 2).

Esse depoimento sugere insuficiência de elementos empíricos de cadeia de suprimentos no polo, pela ausência de cooperação e integração de processos (MENTZER *et al.*, 2001) e pela ausência de uma estratégia colaborativa para geração de valor (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2001).

4.6.4 Governança efetiva

Governança em Mirassol e em Ubá.

Figura 6 – Governança em Mirassol e em Ubá.



Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Nesta categoria, foram identificados fatores ligados a características da governança e a problemas de governança. Quanto a características, para os dois polos, destacam-se: *Sindicato (17)* e *tentativa do Sindicato (7)*, surgindo também a ideia de que a governança acontece por uma articulação entre o Sindicato e o SEBRAE (5). É possível distinguir, ademais, alguns problemas de governança. Nesse sentido, aparecem em comum: *baixa adesão* dos empresários às ações do Sindicato (5), *falta de comprometimento dos empresários (3)*, *diferenças entre grandes e pequenas empresas* como inibidor de uma coordenação efetiva (3) e a ideia de que *falta insistência* por parte do Sindicato (2).

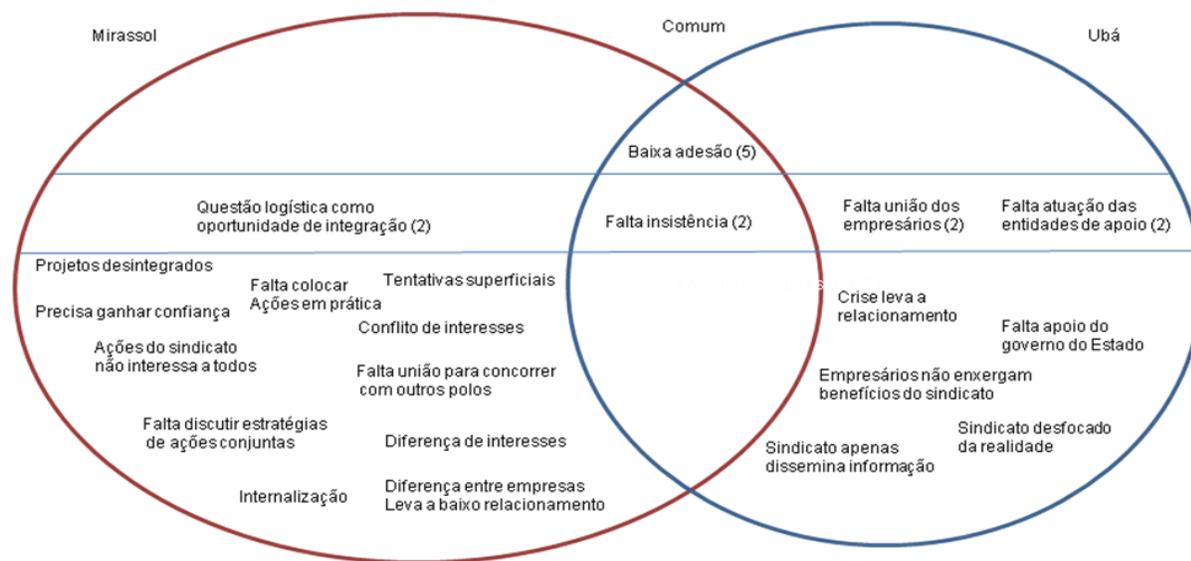
No caso de Mirassol, a Associação é citada como entidade de governança. Vale registrar que há certa sobreposição entre a percepção do papel desempenhado pela Associação (ASSIMI) e pelo Sindicato (SIMM) por parte dos empresários, na medida em que, eventualmente, nas entrevistas, atribuíram à Associação ações conduzidas pelo sindicato. Um fator possivelmente ligado a essa sobreposição é que a ASSIMI foi criada em 1979 e o SIMM somente em 1993. Portanto, ao longo de anos a ASSIMI atendia às demandas dos empresários moveleiros que posteriormente seriam

atribuições do SIMM. Acrescente-se a isso o fato de que essas duas entidades compartilham espaço físico como endereço de suas sedes.

O Sindicato aparece como articulador e merecedor de elogios na figura de seus representantes. A Associação é citada como fornecedora de informações técnicas e sobre a questão da negociação salarial. Da parte dos empresários, um dos entrevistados apontou a busca de melhorias na empresa como fator motivador para a participação nas ações coletivas. De outro lado, também se falou de desconhecimento sobre governança no polo.

Tendo em vista que o relacionamento entre as empresas foi predominantemente apontado como baixo nesses polos, decorre disso a identificação de “problemas de governança”, ou seja, deficiências no sistema de articulação entre as empresas, que levam à falta de efetividade da governança.

Figura 7 – Problemas de governança em Mirassol e em Ubá.



Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Quanto a problemas de governança em Mirassol, os entrevistados citaram: superficialidade de tentativas, projetos desintegrados, falta de colocar ações em prática

e de ganhar confiança, fato de que as ações do Sindicato não interessam a todos, diferença e conflito de interesses, falta de discutir estratégias de ações conjuntas e falta de união para concorrer com outros polos. Ainda: tendência de internalização e diferença entre empresas levando a baixo relacionamento. Nesse contexto, a logística foi apontada como uma oportunidade de integração.

Um dos grandes desafios para a efetividade da governança está no equilíbrio de interesses conflitantes. Se a rede é composta por atores heterogêneos quanto aos interesses e as informações fluem assimetricamente, a viabilidade da rede fica comprometida no longo prazo (THEURL, 2005).

No polo de Ubá, destacam-se as ações do Sindicato. Outra indicação correlata é que essas ações seriam para as empresas menores. Fala-se do esforço do Sindicato, que este seria bem organizado e que tem papel de disseminador no polo. No entanto, ressaltam-se a questão dos pequenos grupos e o fato de que o relacionamento seria por afinidade entre as empresas.

Quanto a problemas de governança, fala-se da falta de atuação das entidades de apoio e da falta de apoio do governo do estado. Reclama-se que o Sindicato apenas dissemina informação que estaria desfocado da realidade. Os empresários não enxergam benefícios no Sindicato. Neste cenário, falta união dos empresários. No entanto, em épocas de crise haveria um aumento do relacionamento entre os empresários.

Sabe o quê eu acho? É que tem que ter um cabeça pra puxar a fila.. pegar a mão de todo mundo, e “Pessoal, vamos?”, “Vamos”... “vamos... vamos... Não solta não! Vamos lá!”. Eu acho que falta isso aí, alguém com tempo, com determinação pra conseguir puxar todo mundo. Você deve ter escutado tudo isso aí. O negócio é bom pra todo mundo, mas ninguém quer encarar, ninguém quer se abrir primeiro. Eu acho que falta uma pessoa que fala: “Vamos?”, “vamos”, “oh, o meu é isso aqui”... “quer vir comigo? Vamos?” (Emp M 4).

Dentre os efeitos da falta de coordenação, tal como orienta a GCS, destaca-se o fenômeno da ampliação do mix de produtos nas empresas, que, por sua vez, tem por desdobramento o aumento da concorrência por produtos semelhantes entre as

empresas. Na medida em que concorrem diretamente, essas empresas tendem a não se relacionarem.

Hoje, todo mundo faz tudo, né, as grandes né. A produção é muito grande. Você pega uma.. que produz só cama, tanta cama de produção que tem, né. Então, acho que surgiu a oportunidade do pessoal crescer e fazer complemento, o cara faz guarda-roupa porque num vai fazer a cama? Quer dizer, se eu comprar a cama de um e o guarda-roupa de outro a cor, não vai bater a cor. Então, já faz dormitório completo, né. É, isoladamente, acho que a pessoa tem a produção ociosa. O cliente pede pra ele, aí a primeira coisa ele vai tentar fazer (Emp M 19).

Acrescentem-se a isso as ineficiências geradas no processo produtivo, com máquinas dedicadas em sistemas de produção em série quanto mais diversificado o mix de produtos.

Hoje, eu tô com mais de 130 produtos... Na verdade, o que que acontece? Na Emp U 32 hoje, tem 5 meses que eu tô aqui [atual gerente geral]. Eu vim hoje pra corrigir.. processos produtivos.. processos administrativos dentro da Emp U 32, e um dos problemas que eu identifiquei foi esse a princípio, e hoje eu preciso de quê? Com a quantidade de funcionários que eu tenho e com o faturamento que eu tenho, eu preciso de reduzir pra minha fábrica ficar assim.. vamos supor, 80% ideal, eu tenho que reduzir pra 75 produtos.. (Emp U 32).

Hoje, eu te falo o seguinte dessa questão da terceirização: é uma visão ampla dessa questão da terceirização que as empresas pequenas vão virar terceirizadas das grandes. Por quê? Por questão realmente de mercado. Hoje, o mercado dita a questão de valor e como não tem essa junção de empresas pra comprar melhor, pra tentar fazer uma ação melhor, então vai ficar o quê? A que tem mais dinheiro vai comprar melhor. A tendência é a terceirização. Vou te falar, daqui uns 15 ou 20 anos a tendência vai ser essa (Emp U 32).

É claramente perceptível a carência de um sistema de governança mais efetivo nos polos tal que influencie a troca de informações e de recursos e a complementação entre as empresas, permitindo a geração de valor relacional (DYER; SINGH, 1998).

Sob uma perspectiva racional, a estrutura de governança em redes de empresas é resultante do processo de negociação entre os participantes do arranjo. Cada empresa renuncia a determinadas liberdades individuais em prol de uma coordenação do coletivo, sob regime de regras que regem o grupo (WEGNER, 2012; ALBERS, 2005).

4.6.5 Percepção quanto aos pressupostos da visão relacional

No sentido de ampliar a análise, expõem-se nos Quadros 11 e 12 o comparativo entre empresas em que não se acredita nos pressupostos da visão relacional (escores de 1 a 3 na escala de 6 pontos) e empresas em que se acredita totalmente (apenas o escore 6 da escala de 6 pontos). A identificação dos percentuais (unidades/n) facilita a comparação.

Quadro 11 – Entrevistados que não acreditam nos pressupostos da VR.

Mirassol	Ativos	Informação	Complementação	Governança
	Emp M 2	Emp M 12	Emp M 12	Emp M 4
Emp M 12	Emp M 20	Emp M 22	Emp M 8	
			Emp M 19	
			Emp M 22	
Percentual	9,09	9,09	9,09	18,18
Ubá	Emp U 28	Emp U 30	Emp U 35	Emp U 25
Percentual	5,55	5,55	5,55	5,55

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Quadro 12 – Entrevistados que acreditam totalmente nos pressupostos da VR.

Mirassol	Ativos	Informação	Complementação	Governança
	Emp M 1	Emp M 1	Emp M 1	Emp M 1
Emp M 5	Emp M 5	Emp M 5	Emp M 5	
Emp M 9	Emp M 9	Emp M 6	Emp M 6	
Emp M 10	Emp M 10	Emp M 9	Emp M 9	
Emp M 18	Emp M 14	Emp M 10	Emp M 10	
Emp M 19	Emp M 18	Emp M 14	Emp M 12	
	Emp M 19	Emp M 18	Emp M 14	
	Emp M 22	Emp M 19	Emp M 15	
		Emp M 21	Emp M 18	
Percentual	27,27	36,36	40,91	40,91
Ubá	Emp U 23	Emp U 23	Emp U 23	Emp U 23
	Emp U 24	Emp U 24	Emp U 24	Emp U 24
	Emp U 26	Emp U 25	Emp U 29	Emp U 27
	Emp U 27	Emp U 26	Emp U 31	Emp U 29
	Emp U 29	Emp U 29	Emp U 37	Emp U 31
	Emp U 31	Emp U 31		Emp U 34
	Emp U 34	Emp U 34		Emp U 37
	Emp U 35	Emp U 35		
	Emp U 37	Emp U 37		
		Emp U 38		
	Emp U 40			
Percentual	50	61,11	27,78	38,89

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Considerando 22 entrevistados em Mirassol e 18 em Ubá, proporcionalmente, Mirassol teve mais casos de descrença nos pressupostos da visão relacional e menos casos de entrevistados que acreditam totalmente nos pressupostos, exceto para o item Complementação e, em menor escala, para o item Governança.

Independente das experiências colaborativas em um ou outro polo, a crença nesses pressupostos, em parte, pode revelar maior ou menor propensão ao envolvimento dos empresários em ações conjuntas.

Uma possível explicação a essa diferença entre Mirassol e Ubá está na experiência de colaboração em pequenos grupos identificada em Ubá (conforme Gráfico 3). Ainda que este polo também não se caracterize por ações colaborativas relativamente expressivas, a experiência de alguns empresários com maior proximidade no relacionamento pode ser fator influenciador na diferença verificada entre os dois grupos.

Outro fator a ser mencionado é a percepção sobre a ocorrência desses pressupostos nas ações cotidianas no polo e nas empresas. Conforme já exposto na Tabela 10, há um distanciamento entre a crença e as percepções sobre a manifestação de tais pressupostos tanto nos polos quanto nas empresas.

As ações colaborativas, tal como o empreendimento referente ao espaço físico para a Femur, empreendido pelo Movimento Empresarial em Ubá, constituem-se, nesse caso, na complementação de recursos entre empresas (DYER; SINGH, 1998). Consoante o que apontam Gulati e Gargiulo (1999), esse tipo de ação redefine a dinâmica das relações entre empresas na rede.

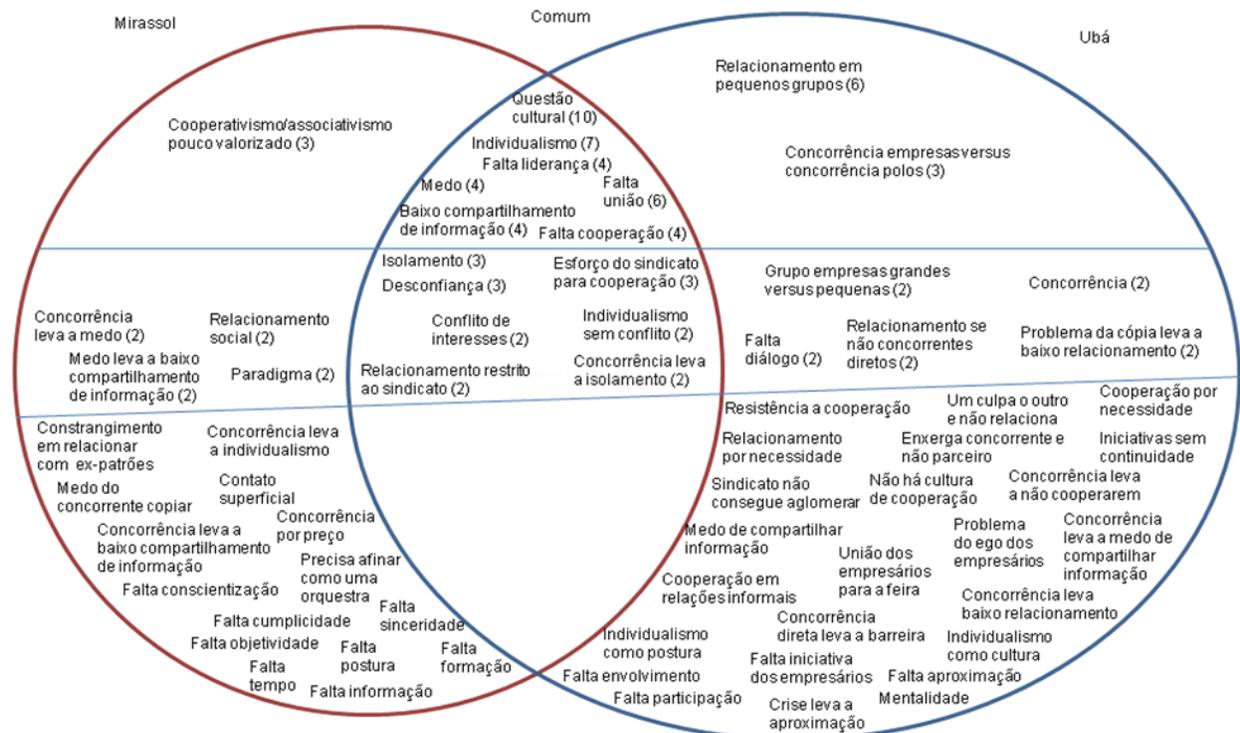
De fato, na medida em que implicou investimento direto de recursos financeiros dos empresários participantes, essa ação tem representado elemento reforçador de vínculo no grupo. Registra-se certa perenidade nos efeitos daquela ação sobre interesses colaborativos naquele grupo específico, o que se observa, por exemplo, no fato de que esses empresários mantêm agenda de reuniões e atividades pelo âmbito do Movimento Empresarial.

Então, olha só, a gente até aqui na [Emp U 37] a gente participa... não muito participante do sindicato das empresas. Eu vejo assim, a gente participa até mais de uma outra entidade, que é o Movimento Empresarial. Não sei se você já ouviu falar.. e muito, assim, no período de feira, que é ela que promove a feira, mas o Sindicato em si mesmo é muito pequena a nossa participação (Emp U 37).

4.7 Por que as empresas relacionam ou não relacionam nos polos?

De modo geral, o ambiente delineado é razoavelmente semelhante entre os polos, com baixa intensidade de relacionamento colaborativo entre as empresas, tal como já demonstrado pelo Gráfico 2. Nesse contexto, os fatores associados ao relacionamento nos polos, conforme exposto na Figura 8, detalham os elementos caracterizadores do cenário de pouco relacionamento.

Figura 8 – Fatores associados ao relacionamento em Mirassol e em Ubá.



Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Quanto aos fatores associados, ou motivos, em comum aos dois polos, os termos que mais aparecem, na ordem, são: *questão cultural* (10), *individualismo* (7), *falta de união* (6), *baixo compartilhamento de informação* (4), *falta liderança* (4), *falta cooperação* (4), *medo* (4), *desconfiança* (3), *isolamento* (3), *esforço do Sindicato para cooperação* (3), *individualismo sem conflito* (2), *concorrência leva a isolamento* (2), *relacionamento restrito ao Sindicato* (2) e *conflito de interesses* (2).

Ambos os polos moveleiros são descritos como ambientes de baixo relacionamento colaborativo, os quais estariam, assim, condicionados por forças culturais. O termo *paradigma* foi citado em Mirassol, ao passo que em Ubá os termos *mentalidade* e *não há cultura de cooperação* aparecem nessa direção.

Eu acho que a parte da cooperação é quando eles veem vantagem nisso, né, vantagens comerciais principalmente, vantagens financeiras. Agora, eu acho que competição, né, principalmente por essa visão que eu tenho de redes de negócios.. eu acho que a competição lá ela é mais incisiva do que a cooperação. Eu acho que eles acabam competindo mais por preço e por pequenos compradores do que propriamente cooperando pra conseguir novos compradores maiores e depois brigar com eles, entendeu? Acho que eles ficam meio que [em uma lógica imediatista], porque eu entendo um polo como esse, ou qualquer outro setor da indústria, que a cooperação e a competição. Elas têm que estar juntas o tempo inteiro, elas têm que tá cooperando em determinados momentos pra conseguir mercado, e na hora que conseguiu, elas competem ali entre si. Se elas ficam só competindo, elas acabam caindo no preço né, competindo por preço, e naquele mercado, quase sempre restrito, o que eu vejo lá é essa 2ª opção. Elas mais competem entre si, né? (Ent U 6).

Entrevistados de Mirassol apontam o cooperativismo/associativismo como pouco valorizado no polo, ao passo que no polo de Ubá os entrevistados falam de resistência à cooperação e de uma cooperação mais por necessidade e, também, pela tendência da cooperação acontecer mais por relações informais, a exemplo de um funcionário da empresa X que conhece o funcionário da empresa Y, e nessa relação trocam informações, favores, e assim por diante.

Individualismo é outro termo frequentemente citado. Com menor incidência, consta nas entrevistas a existência do individualismo sem conflito, sugerindo uma convivência

pacífica entre os empresários, ainda que não seja um relacionamento colaborativo. Em Ubá, também foram citados o individualismo como postura e o individualismo como cultura. Fala-se também do problema do *ego dos empresários* como fator limitante ao relacionamento.

De Mirassol ressalva-se que o relacionamento tende a ser social e o contato superficial. Fala-se, até mesmo, de um possível constrangimento em encontros entre empresários que no passado tiveram ligação patrão-empregado.

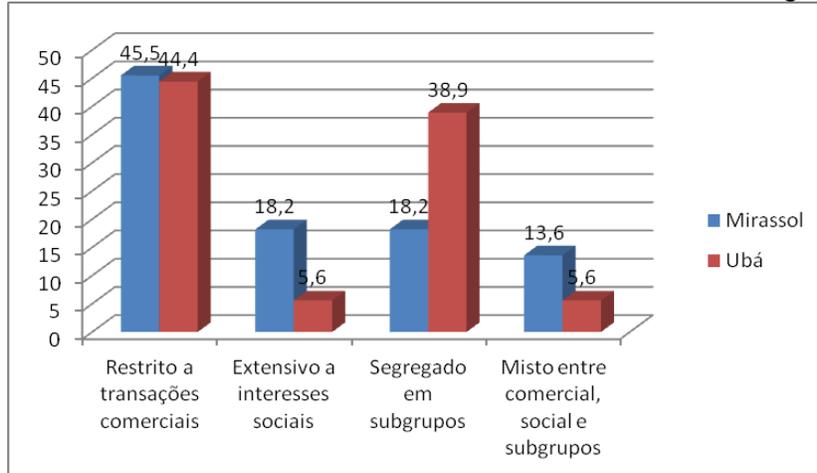
Em Ubá, foi reforçada a ideia de que o relacionamento tende a acontecer em pequenos grupos de empresas, o qual ocorreria se as empresas não concorressem diretamente no mercado em termos de seus produtos. Todavia, de modo mais abrangente no polo, o relacionamento, se ocorre, é por necessidade. Nesse sentido, acontece, por exemplo, a união dos empresários para a feira de móveis a cada dois anos. Haveria também para as relações uma distinção entre grupos de grandes empresas e grupos de pequenas empresas.

Emerge, inclusive, a ideia de isolamento, isto é, de que a concorrência leva ao isolamento. Além ou atrelado ao fator *concorrência*, outros termos podem ser atribuídos enquanto causa, a saber: *medo*, *desconfiança* e *conflito de interesses*. Em Mirassol, fala-se do medo de o concorrente copiar o produto ou processo, bem como a ideia de que o medo leva a baixo compartilhamento de informação. No polo de Ubá, fala-se do medo de compartilhar informação, isto é, de que a concorrência leva ao medo de compartilhar informação.

Acho que é baixo. Aí, é muito subjetivo eu falar porque que eu acho.. eu acho que é meio que assim “não entregar o ouro para o bandido”. É uma pena que seja assim, mas é assim, entendeu? O relacionamento existe, só que, na minha opinião, ele é baixo (Emp U 26).

O Gráfico 3 destaca a maior ênfase relativa dada às transações comerciais (denotando a lógica transacional) e, ainda, a segregação em pequenos grupos, principalmente no polo de Ubá.

Gráfico 3 – Características dos relacionamentos interorganizacionais nos polos.



Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

É reconhecido em ambos os polos a existência de um esforço do Sindicato no sentido de promover a cooperação. Entretanto, no âmbito de polo, o relacionamento entre as empresas se restringe às atividades que ele promove. Esse é um aspecto que denota a importância central de tal entidade, inclusive comparativamente às demais entidades de apoio reconhecidas nesses polos.⁵ No entanto, surge também a ideia de que o Sindicato não consegue aglomerar e que algumas iniciativas (de colaboração) não têm continuidade. Esses argumentos estão associados à falta de governança ou de representatividade.

Complementando ou reforçando suas argumentações, frequentemente, os entrevistados usaram termos como *está faltando* ou *falta* no polo. Em comum aos dois polos, falta união, falta cooperação e falta liderança. Especificamente em Mirassol, adicionalmente, foi atribuído como *faltando* cumplicidade, postura, sinceridade, objetividade, formação, informação, tempo e conscientização. No caso de Ubá, os termos específicos foram *diálogo*, *envolvimento*, *aproximação*, *participação* e *iniciativa dos empresários*.

⁵ O SIMM e o INTERSIND, sindicatos das indústrias moveleiras em Mirassol e em Ubá, respectivamente, receberam maior nota de reputação entre as entidades de apoio reconhecidas em ambos os polos.

O alcance limitado na representatividade dos sindicatos, aliado a experiências pouco significativas por parte das empresas no que tange a relacionamentos colaborativos, constitui-se na ausência de elemento essencial ao conceito de GCS, conforme Mentzer *et al.* (2001), qual seja, a coordenação estratégica e sistemática das funções de negócio.

De Mirassol, ouviu-se que a concorrência leva ao medo, bem como ao individualismo e ao baixo compartilhamento de informação e que a concorrência se caracteriza como sendo por preço. Tais características são plenamente compreensíveis na predominância de uma lógica transacional (DWYER *et al.* 1987), na qual o foco recai sobre a troca econômica em si.

Em Ubá, o termo *concorrência* também permeia os discursos dos entrevistados. A concorrência leva ao baixo relacionamento, à não cooperação e ao medo de compartilhar informação. Caracterizou-se como barreira a concorrência direta, ou seja, aquela em que os produtos são similares. Outro aspecto levantado por alguns entrevistados trata-se da concorrência entre empresas *versus* concorrência entre polos, reconhecendo-se a tendência de os empresários enxergarem as demais empresas do mesmo polo como concorrentes em detrimento de uma visão em que a concorrência estaria primordialmente entre polos moveleiros distintos.

Ainda que estejam presentes mecanismos de coordenação, ou de governança, cuja importância é central para viabilizar ou sustentar a cooperação entre as empresas (GRANDORI e SODA, 1995), o pouco êxito dos esforços de coordenação pode estar associado à baixa importância que as relações horizontais (entidades de apoio e demais empresas) representam nos polos de Mirassol e de Ubá.

Conforme se pode conferir nos três depoimentos abaixo, em ambos os polos aponta-se para o fenômeno de aproximação em momentos de crise no setor, o que, de certo modo, se traduz em uma perspectiva de colaboração por necessidade de sobrevivência, diferente de uma perspectiva que valorize os ganhos relacionais, ou não econômicos, com a colaboração (DWYER *et al.* 1987).

[...] é uma pena! A gente acha ruim. A gente não queria que uma crise promovesse a união, né, ou então o sucesso de vendas a desunião, né? A gente gostaria que..se tudo indo bem... se a coisa tá feia, todo mundo se agarra um ao outro, né? (Ent M 2).

[...] de certa maneira, chegava em determinada época, vamos dizer, houve várias crises, né. De 86 pra cá, houve em 87... Aí, as pessoas começam ver que aproximando conseguem ganhar. Uma reunião que você faz com 5 ou 6 empresários, alguém vai passar alguma coisa, mesmo que seja sem querer. É interessante a reunião, mesmo sem querer.. porque existe um certo receio do cara pegar o seu pulo do gato, né, que, na verdade, não existe... não existe (Emp U 28).

Nós estamos numa época agora que tá faltando chapa, tá faltando chapa pra todo mundo no polo. Então, acaba existindo, sim, uma troca de informação. Todo mundo percebe que tá faltando na região. Um até tenta socorrer o outro, mas tá faltando pra todo mundo. Então, mas existe, sim. É muito mais... como é que fala no casamento? Na riqueza e na pobreza. É muito mais na pobreza do que na riqueza (Emp U 26).

Particularmente quanto ao fenômeno dos pequenos grupos, faz-se referência a ações conjuntas, tendo por referência distinções entre as empresas, como compatibilidade logística.

Existe uma certa cooperação em fábricas de estofados, justamente nessa questão da logística. Eles têm dificuldade porque o mercado, de certa forma, discrimina eles.. porque transportadora não quer transportar sofá por causa do volume. Então, eles têm que se virar. Aí, eles já conseguem até de certa forma fazer entre eles uma cooperação. Mas, também, assim, grupinhos pequenininhos, com certa afinidade. Aí, um empresta tecido pro outro, sabe? Eles conseguem até fazer uma cooperação nesse sentido.. de entregar produto.. matéria prima..mas é bem fechadin..(Ent U 7).

Outra variável de referência seria o tamanho da empresa, de modo que a segregação estaria relacionada, por exemplo, a variados tipos de interesses gerenciais nos polos.

Estudos apontam o *tamanho da firma* como variável relevante na escolha de parceiros, de modo que as firmas tendem a preferir alianças com parceiros de tamanho semelhante (CHILD; FAULKNER, 1998; PANGARKAR; CHOO, 2001). Nessa direção, Albers (2010) argumenta que, para viabilizar a tomada de decisões, enquanto as pequenas empresas tendem a considerar mecanismos de coordenação de supervisão

direta, as grandes empresas tendem a pressionar por um maior grau de padronização e de adaptação mútua.

Essa segregação em subgrupos aí, conforme eu te falei, ela acontece pra algumas questões. Teve um momento que eu senti muito, assim, até uma união deles, mas, conforme eu te falei, tudo em função da necessidade. As fábricas de tubulares tavam tendo um processo muito intenso de fiscalização em função dos banhos químicos que eles têm que dar. Eles tentaram juntos encontrar uma solução pra esses resíduos. Eles, a princípio, iam até criar uma central de resíduos entre eles quando encontraram um fornecedor que pudesse dar a destinação correta aos resíduos deles. Mas eles ficaram ali, sabe, pensando, discutindo esses problemas em conjunto. É muito assim... eu acho que é restrito à necessidade, eu acho que a palavra certa é essa.. é restrito à necessidade que estiverem.. necessitando (Ent U 7).

[...] tem um grupo das empresas que, alta decoração, as empresas que formaram o Movimento Empresarial, que eu tô dentro delas lá, construiu aquele pavilhão. Aí, outras empresas, são as pequenas empresas, que elas conversam sim entre si, as micro empresas. Então, são vários grupos [...] nós já tentamos aqui colocar várias coisas de cooperação, central de fretes conjunta, central de compras. Várias coisas nós tentamos, só que não conseguiu, porque a cooperação aqui é muito difícil, porque tem vários tamanhos de indústrias, né. Então, como eu te disse, se uma indústria grande hoje ela compra determinada matéria-prima, no ponto de vista de compra de matéria-prima, a R\$ 10 e a pequena compra a 11, se com o grupo todas elas vai conseguir comprar a 9, a grande fala assim. “Não, mas eu vou comprar a 9 e eu comprava a 10. Eu tive 10% de desconto. Só que o outro meu concorrente comprava a 11, ele.. quase 20% de desconto. Então, não, eu não vou entrar nisso aí”. Então, o grande problema da cooperação hoje é isso aí, são os diversos tamanhos de empresas e as diversas peculiaridades de cada uma, cada uma tem uma coisa. Cada uma tem um jeito de comprar. Uma compra a vista, outra compra a prazo, uma compra mais barato, outra compra mais caro.. (Emp U 34).

Em alguns aspectos, a segregação entre empresas maiores e menores também acontece por escolha das menores, por não haver interesse em determinadas ações promovidas por entidades de apoio.

As pequenas elas ficam numa situação de marginalização mesmo. A gente quase não tem acesso a essas pequenininhas.. [a nossa Entidade de apoio] também. A gente tenta se aproximar. Quando a gente tem uma solução a gente bate na porta deles... “Ah, isso aí não é pra mim, não...” Acha caro... eles são muito operacionais. Então, eles vão muito na onda do que tá acontecendo, mas não são muito de tomar iniciativas, não, ou até de aceitar sugestões nossas. A gente tem muita dificuldade. As decisões são mais com as médias e grandes (Ent U 7).

5. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NOS POLOS DE MIRASSOL E UBÁ: DESEMPENHO E CAPITAL SOCIAL

O propósito deste capítulo consiste em comparar empresas com alto desempenho e empresas com baixo desempenho nos dois polos com base nos quatro indicadores avaliados, verificando as relações entre esses perfis e a ocorrência dos elementos do capital social.

Medidas de desempenho voltadas para os polos são incipientes. Obtiveram-se, nas entrevistas vagas informações sobre medidas implementadas no âmbito do *Projeto APL*. Seriam mecanismos de monitoramento para as entidades envolvidas e para o governo.

Esses indicadores estão todos na mão do SEBRAE, do Intersind e do SEBRAE. Eu até tenho mas não posso fornecer porque é domínio deles, né. Então, se você pedir, porque nós temos é... o que faz com os indicadores é medir pra ver se as ações dão dando resultados.. T0, T1, T2.. contrata empresa de fora pra vir fazer essas medições... (Ent U 4).

Há o desafio de avaliar o desempenho para além das relações diádicas em contextos de redes (BARROS *et al.*, 2010). A necessidade de gerar informações sobre desempenho, inclusive em atendimento a demandas de entidades de governo ou de outra natureza, é parte da realidade gerencial atualmente, tendo em vista as cadeias de suprimento (NEELY, 2005). Tais preocupações são particularmente válidas no contexto dos polos moveleiros, sobretudo como prática ligada à governança.

5.1. Aspectos metodológicos

Os procedimentos metodológicos específicos a este capítulo consistiram, primeiramente, na distinção entre empresas que se destacaram pelo alto desempenho

e empresas que se destacaram pelo baixo desempenho, considerando os quartis nas extremidades da distribuição, cabendo, posteriormente, realizar comparações com o grau de incidência dos elementos do capital social também pelos quartis das extremidades.

As técnicas utilizadas foram do tipo medidas de estatística descritiva. De acordo com Webster (2006, p. 54), “embora a variância e o desvio padrão sejam as medidas de dispersão mais usadas nas análises estatísticas, existem outros caminhos para medir a dispersão. Eles são os quartis, decis e percentis.”

No caso dos quartis, trata-se de dividir uma coleção de dados em quatro partes por meio de três quartis, sendo o 1º quartil o valor abaixo do qual estão 25% das observações; o 2º quartil o valor do meio, correspondente à mediana, e o 3º quartil o valor abaixo do qual estão 75% das observações (WEBSTER, 2006).

Com o propósito de identificar a heterogeneidade no desempenho das empresas moveleiras e associar diferentes desempenhos a variáveis pertinentes ao relacionamento, o uso dessa técnica estatística torna-se útil, sobretudo quando se exploram os quartis correspondentes aos extremos das distribuições, ou seja, comparações entre o 1º quartil e o 4º quartil.

Tal como no capítulo anterior, neste se fez útil também a aplicação do teste t, com o fim de testar a igualdade das médias entre o grupo de Mirassol e o de Ubá.

5.2 Desempenho nas empresas moveleiras

Quatro indicadores foram avaliados na pesquisa: *eficiência técnica; variação no faturamento; faturamento por funcionário e faturamento por ativo.*

A Tabela 9 demonstra as medidas de estatística descritiva para os referidos indicadores.

Tabela 9 – Medidas para indicadores de desempenho das empresas.

Medida	Polo	Eficiência Técnica	Variação no faturamento (%)	Faturamento por funcionário (R\$)	Faturamento por ativo (R\$)
Média	M	80,44	0,106	141.706,62	7,84
	U	62,75	0,189	113.145,17	8,53
Mediana	M	85,99	0,100	135.714,29	4,17
	U	64,21	0,130	75.000,00	5,26
Moda	M	100,00	0,00*	33.684,21*	0,80*
	U	30,13*	0,20	20.000,00*	0,62*
Desvio Padrão	M	19,72	0,10	82.423,49	11,78
	U	21,36	0,22	140.119,33	8,08
Mínimo	M	34,49	-0,10	33.684,21	0,80
	U	30,13	0,00	20.000,00	0,62
Máximo	M	100,00	0,27	320.000,00	56,00
	U	100,00	1,00	592.307,69	24,00
Percentil 25	M	68,11	0,025	69.807,77	1,67
	U	43,69	0,085	45.000,00	2,40
Percentil 50	M	85,99	0,100	135.714,29	4,17
	U	64,21	0,130	75.000,00	5,26
Percentil 75	M	98,86	0,200	190.779,32	9,99
	U	78,29	0,200	136.363,64	14,50
Número de observações	M	21	21	22	21
	U	11	17	15	14
Teste t	Sig	.728	.365	.707	.056
	Sig (2 tailed)	.026	.138	.442	.306

* A menor entre mais que uma moda.

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

A medida *Eficiência técnica* se destaca no comparativo por ser a única em que se rejeita a hipótese de que não há diferença estatística significativa para as médias (teste t) nos dois polos e por mensurar a otimização de diferentes recursos na relação com o faturamento. As demais variáveis da Tabela 9 não apresentaram diferença estatística significativa entre as médias, sendo, o *Faturamento por funcionário* maior em Mirassol e a *Variação no faturamento* e o *Faturamento por ativo* maior em Ubá.

Nos tópicos a seguir, faz-se o exame, utilizando-se da análise de quartis, adotada como diferenciador entre baixo desempenho e alto desempenho, das quatro medidas citadas, o que permite realçar diferenças entre as empresas para comparações posteriores.

5.2.1 Empresas com baixo desempenho

No 1º quartil para Mirassol estão Emp M 6 e Emp M 19 nos quatro indicadores de desempenho. Para três indicadores estão Emp M 11 e Emp M 13. Por fim, Emp M 1, Emp M 8, Emp M 10, Emp M 14, Emp M 16 e Emp M 17 aparecem em apenas um dos indicadores.

No caso das empresas de Ubá, entre as que estão no 1º quartil nenhuma figura simultaneamente nos quatro indicadores. Para três indicadores, tem-se Emp U 27. Para dois indicadores Emp U 23 e Emp U 25. Por fim, para apenas um indicador estão Emp U 26, Emp U 29, Emp U 32, Emp U 34 e Emp U 39.

Quadro 13 – Empresas com baixo desempenho.

	Empresa	Eficiência Técnica	Variação no faturamento	Faturamento por funcionário	Faturamento por ativo
Mirassol	Emp M 1	X			
	Emp M 6	X	X	X	X
	Emp M 8	X			
	Emp M 10			X	
	Emp M 11		X	X	X
	Emp M 13	X		X	X
	Emp M 14				X
	Emp M 16		X		
	Emp M 17	X			
	Emp M 19	X	X	X	X
Ubá	Emp U 23	X			X
	Emp U 25			X	X
	Emp U 26		X		
	Emp U 27	X		X	X
	Emp U 29		X		
	Emp U 32			X	
	Emp U 34		X		
	Emp U 39		X		

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

5.2.2 Empresas com alto desempenho

Entre as empresas de Mirassol que figuram no último quartil nenhuma apareceu simultaneamente para os quatro indicadores. Para três indicadores estão Emp M 4,

Emp M 9, Emp M 10 e Emp M 18. Para dois indicadores consta a Emp M 22. Para um indicador Emp M 3, Emp M 5, Emp M 7, Emp M 15, Emp M 17 e Emp M 20.

Para as empresas de Ubá no último quartil também não há ocorrências para os quatro indicadores. Para três indicadores está a Emp U 26. Para dois indicadores, a Emp U 36. Com apenas um indicador estão Emp U 23, Emp U 33, Emp U 37, Emp U 38, Emp U 39 e Emp U 40.

Quadro 14 – Empresas com alto desempenho.

	Empresa	Eficiência Técnica	Variação no faturamento	Faturamento por funcionário	Faturamento por ativo
Mirassol	Emp M 3				X
	Emp M 4	X		X	X
	Emp M 5			X	
	Emp M 7		X		
	Emp M 9	X		X	X
	Emp M 10	X	X		X
	Emp M 15	X			
	Emp M 17				X
	Emp M 18	X	X	X	
	Emp M 20		X		
	Emp M 22		X	X	
Ubá	Emp U 23		X		
	Emp U 26	X		X	X
	Emp U 33		X		
	Emp U 36	X	X		
	Emp U 37			X	
	Emp U 38				X
	Emp U 39			X	
	Emp U 40				X

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Enquanto os Quadros 13 e 14 permitem visualizar a ocorrência de cada um dos componentes do desempenho nos quartis extremos, o Quadro 15 mostra o ranking das empresas pesquisadas considerando um mix entre as quatro variáveis do desempenho. Para o cálculo dos escores procedeu-se a conversão dos valores encontrados em cada variável para uma escala padronizada, da qual se extraiu a média ponderada dos valores conforme a ocorrência das variáveis.

Quadro 15 - Ranking de desempenho das empresas

Empresa	Escore	Empresa	Escore
Emp U 26	64,00	Emp U 30	31,24
Emp U 37	60,00	Emp M 22	31,23
Emp M 4	59,08	Emp M 2	31,04
Emp M 18	58,10	Emp M 21	28,99
Emp M 10	57,87	Emp M 8	28,62
Emp M 9	54,90	Emp U 31	27,79
Emp U 38	54,84	Emp U 29	27,46
Emp U 40	49,80	Emp M 11	26,59
Emp M 3	49,37	Emp M 14	24,54
Emp M 12	45,32	Emp M 1	23,88
Emp M 7	44,40	Emp U 33	22,43
Emp U 28	44,13	Emp M 6	21,08
Emp U 36	43,84	Emp U 32	21,02
Emp M 17	43,11	Emp U 25	20,31
Emp M 15	42,96	Emp M 13	19,04
Emp M 5	41,54	Emp U 27	17,16
Emp M 16	41,04	Emp U 39	14,33
Emp U 24	40,92	Emp M 19	9,45
Emp U 23	36,50	Emp U 34	8,00
Emp M 20	35,69		

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

5.3. Elementos de capital social nos polos

Conforme exposto no capítulo 3, a técnica para a aferição de capital social adotada neste trabalho foi uma adaptação da ferramenta “*Position Generator*” (Lin; Dumin, 1986; Lin *et al.*, 2001), pela qual se avaliam a amplitude da rede, a diversidade da rede, o prestígio da rede e uso da rede. Nos quatro tópicos a seguir, expõem-se os resultados dessas medidas.

A partir do ranking das empresas procedeu-se a aferição do capital social. Tornou-se possível então, por meio de medidas de correlação de Pearson, examinar se há relação significativa entre o desempenho e o capital social nas empresas pesquisadas. Conforme a Tabela 10 a correlação entre desempenho e prestígio é fraca (entre 0,2 e

0,4) e entre desempenho e as demais variáveis componentes do capital social é bem fraca (entre 0 e 0,2).

Tabela 10 – Correlação entre desempenho e elementos do capital social

Variável	Prestígio	Uso da rede	Amplitude rede clientes	Amplitude rede fornecedores	Diversidade clientes	Diversidade fornecedores
Desempenho	0,354	-0,017	0,124	0,182	0,203	-0,101

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

Não havendo correlação expressiva entre o desempenho e capital social conforme exposto na Tabela 10, procedeu-se então uma segunda forma de mensuração: a análise de quartis, na qual foi verificado, por meio da identificação caso a caso, se os extremos da distribuição, ou seja, alto desempenho e baixo desempenho se distinguem quanto à manifestação das variáveis relativas ao capital social.

5.3.1 Prestígio da rede

O fator *prestígio* traduz-se na reputação da empresa na rede e dos elos aos quais a empresa está conectada.

No Quadro 16, expõe-se apenas a reputação da empresa na rede. Os entrevistados foram solicitados a indicar livremente três empresas de melhor reputação no polo. A partir dos dados coletados construiu-se um *ranking* com as indicações, chegando-se a 18 empresas em Mirassol e 16 empresas em Ubá. Destes totais, respectivamente, 10 em Mirassol e 6 em Ubá constam da lista de empresas contempladas pelas entrevistas.

Quadro 16 – Empresas indicadas por critério de reputação em Mirassol e em Ubá.

Mirassol		Ubá	
Emp M 15	100,00	Emp U 37	100,00
Emp M 7	77,14	Emp U i	36,36
Emp M 9	48,57	Emp U j	27,27
Emp M a	22,86	Emp U l	21,21
Emp M 4	14,29	Emp U m	18,18
Emp M 17	11,43	Emp U n	15,15
Emp M 5	11,43	Emp U 30	15,15
Emp M 2	8,57	Emp U 39	15,15
Emp M 12	8,57	Emp U o	15,15
Emp M b	8,57	Emp U 33	9,09
Emp M 22	5,71	Emp U 26	9,09
Emp M c	5,71	Emp U p	9,09
Emp M d	5,71	Emp U q	6,06
Emp M e	5,71	Emp U r	3,03
Emp M f	2,86	Emp U s	3,03
Emp M 3	2,86	Emp U 25	3,03
Emp M g	2,86		
Emp M h	2,86		

Nota: Os códigos alfabéticos identificam empresas não contempladas pelas entrevistas.

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

As empresas que se destacam por alto desempenho também se destacam por melhor reputação em Mirassol. Assim é para Emp M 4, Emp M 9, Emp M 22, Emp M 15, Emp M 3, Emp M 5, Emp M 7 e Emp M 17. Dentre 11 empresas identificadas por alto desempenho, apenas 3 não foram citadas por critério *reputação*.

O destaque pelo alto desempenho também está associado a registros de melhor reputação em Ubá para Emp U 26, Emp U 36, Emp U 37 e Emp U 39.

Apenas uma empresa, Emp M 17, aparece no grupo de baixo desempenho, mesmo que apenas para um indicador, e figura na lista de 18 empresas admiradas no polo de Mirassol. Esta empresa também aparece por um outro indicador no grupo de alto desempenho.

As empresas Emp U 25, Emp U 26 e Emp U 39, pertencentes ao grupo de baixo desempenho, aparecem, mesmo que em posições menos expressivas, na lista de

empresas citadas pelo critério *reputação* em Ubá. A Emp U 26 se destaca nos outros três indicadores no grupo de alto desempenho e a Emp 39 em um outro indicador também do grupo de alto desempenho.

Pelo exposto, pode-se afirmar a ocorrência de associação entre desempenho e reputação. Ou seja, figurar entre as empresas mais admiradas no polo é mais comum às que apresentam melhores indicadores de desempenho comparativamente àquelas com piores indicadores.

5.3.2 Uso da rede

Este fator busca aferir o uso que efetivamente a empresa faz da rede na qual está inserida. A frequência de contatos foi aqui tomada como o parâmetro para o fator com base na média de contatos entre a empresa e os demais componentes do polo (entidades de apoio, demais empresas moveleiras, clientes e fornecedores).

O 1º quartil representa as empresas com alta frequência relativa de contatos com os demais elos da rede, enquanto o 4º quartil representa as empresas com baixa frequência relativa de contatos.

O Quadro 17 também permite afirmar que o fator *uso da rede* está associado com o desempenho das empresas. Principalmente para as empresas de Mirassol e com tendência menos forte para as empresas de Ubá, observa-se que as empresas que mantêm contatos mais frequentes em suas redes (clientes, fornecedores, entidades de apoio e demais empresas moveleiras) tendem a figurar no quadro de empresas que se destacam por alto desempenho, ao passo que as empresas com baixa frequência de contatos figuram com mais intensidade no quadro de empresas com baixo desempenho.

Quadro 16 – Frequência média de contatos da empresa com os componentes do polo.

	Polo	Frequência de contatos	Alto desempenho	Baixo desempenho
1º Quartil	Mirassol	Emp M 2		
		Emp M 3	X	
		Emp M 5	X	
		Emp M 10	X	
		Emp M 17	X	X
	Ubá	Emp U 25		X
		Emp U 30		
		Emp U 34		X
		Emp U 39	X	X
4º Quartil	Mirassol	Emp M 1		X
		Emp M 6		X
		Emp M 11		X
		Emp M 12		
		Emp M 19		X
	Ubá	Emp U 26		X
		Emp U 27		X
		Emp U 37		
		Emp U 38		

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

5.3.3 Amplitude da rede

O acesso potencialmente mais fácil a recursos valiosos, complementares em uma rede, traduz-se em oportunidades entre empresas com relacionamentos mais próximos. Em contrapartida, pode impedir o estabelecimento de alianças com outras empresas mais produtivas (GULATI *et al.*, 2000). Nesse sentido, assume-se que quanto mais ampla a rede, potencialmente mais acesso a recursos valiosos e não redundantes a empresa pode ter.

A amplitude, ou extensão da rede, foi mensurada a partir da quantidade de fornecedores e de clientes de cada empresa. O 1º quartil representa empresas com redes de menor amplitude, enquanto o 4º quartil representa empresas com redes de maior amplitude. Quanto mais extensa a rede, maior a diversidade de contatos a que a empresa está exposta.

Conforme se observa no Quadro 18, não é possível estabelecer claramente relação entre amplitude da rede e desempenho das empresas por meio da análise de quartis.

Entretanto, integrando as redes de clientes e de fornecedores e somando-se as ocorrências nos quartis, tem-se por resultado que o quartil referente a redes menores soma 5 ocorrências para alto desempenho e 8 para baixo desempenho, ao passo em que o quartil referente a redes mais extensas soma 11 ocorrências para alto desempenho e 7 para baixo desempenho. Ou seja, as grandezas invertidas levam a assumir a tendência de que as empresas moveleiras com melhor desempenho estão associadas a redes mais extensas de clientes e de fornecedores.

Quadro 17 – Amplitude da rede de fornecedores e de clientes.

	Polo	Quantidade de Fornecedores	Quantidade de Clientes	Alto desempenho		Baixo desempenho	
				Fornec.	Clientes	Fornec.	Clientes
1º Quartil	Mirassol	Emp M 2	Emp M 1				X
		Emp M 6	Emp M 2			X	
		Emp M 10	Emp M 6	X		X	X
		Emp M 12	Emp M 10	X			X
		Emp M 20		X			
	Ubá	Emp U 24	Emp U 28				
		Emp U 31	Emp U 29				X
		Emp U 36	Emp U 32	X			X
Emp U 39		Emp U 35	X		X		
4º Quartil	Mirassol	Emp M 1	Emp M 3		X		
		Emp M 3	Emp M 7	X	X		
		Emp M 9	Emp M 11				X
		Emp M 15	Emp M 13	X			X
		Emp M 18	Emp M 15	X	X		
		Emp M 22		X			
	Ubá	Emp U 26	Emp U 23	X	X	X	X
		Emp U 29	Emp U 25			X	X
		Emp U 30	Emp U 26		X		X
		Emp U 33	Emp U 30	X			

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

5.3.4 Diversidade das relações

Este fator foi mensurado a partir da concentração nas relações entre a empresa e seus fornecedores e entre a empresa e seus clientes. No Quadro 19, o 1º quartil representa empresas com alta concentração e o 4º quartil, empresas com baixa concentração.

Quadro 18 – Concentração de fornecedores e de clientes.

	Polo	Concentração Fornecedores	Concentração Clientes	Alto desempenho		Baixo desempenho	
				Fornec.	Clientes	Fornec.	Clientes
1º Quartil	Mirassol	Emp M 1	Emp M 6			X	X
		Emp M 7	Emp M 8	X			X
		Emp M 15	Emp M 9	X	X		
		Emp M 18	Emp M 15	X			
		Emp M 22		X			
	Ubá	Emp U 23	Emp U 23	X	X	X	X
		Emp U 25	Emp U 26		X	X	X
		Emp U 26	Emp U 28	X		X	
		Emp U 29	Emp U 32			X	X
			Emp U 33		X		
	Emp U 34					X	
4º Quartil	Mirassol	Emp M 2	Emp M 3		X		
		Emp M 10	Emp M 11	X		X	X
		Emp M 12	Emp M 12				
		Emp M 16	Emp M 13			X	X
		Emp M 20	Emp M 14	X			X
			Emp M 17		X		X
			Emp M 20		X		
			Emp M 21				
			Emp M 22		X		
	Ubá	Emp U 35	Emp U 30				
		Emp U 38		X			
		Emp U 39		X		X	
		Emp U 40		X			

Fonte: Resultados da pesquisa, 2013.

É possível estabelecer raciocínio semelhante ao do quadro anterior, embora para este as diferenças entre os números sejam menores. Obtiveram-se 10 ocorrências de empresas com alta concentração e que figuram entre aquelas de alto desempenho, enquanto 11 empresas deste mesmo quartil figuram entre aquelas de baixo desempenho. Por outro lado, 9 ocorrências estão para baixa concentração e alto desempenho, diante de 7 empresas com baixa concentração e baixo desempenho.

Em que pese a pequena diferença entre os números, esses resultados indicam a associação entre menor concentração nas relações com clientes e fornecedores e maior desempenho para as empresas, e vice versa.

Em suma, os quatro fatores relacionados ao capital social avaliados neste subtópico e nos três anteriores, na medida em que permitem associação com parâmetros de desempenho, em parte, também explicam determinadas práticas ou preferências

gerenciais observadas nos polos, por exemplo, a resistência de muitos empresários à concentração de negócios em fornecedores e clientes.

Essa preferência se contrapõe ao observado em relação a determinadas matérias-primas para as quais poucos fornecedores, e de grande porte, operam no mercado. É contrária também ao fenômeno das grandes redes varejistas, que, por comprarem em grandes quantidades, divide opiniões quanto a vantagens e desvantagens. Sobre essa questão, constatou-se que boa parte dos empresários define percentuais que funcionam como limites até os quais se dispõem a concentrar as vendas em um só comprador – ou seja, políticas de vendas definidas como pulverização.

A avaliação exposta nesse capítulo, por um lado permitiu encontrar coeficientes de correlação pouco expressivos entre desempenho e capital social, mas por outro lado, na avaliação caso a caso, indica tendência de associação entre os elementos de capital social, tal como definido por Lin e Dumin (1986) e Lin *et al.* (2001), e o desempenho das empresas em termos dos indicadores selecionados.

Destaca-se a variação entre as associações possíveis, de tal modo que alguns elementos apresentam maior peso na relação com a condição das empresas, se com alto ou com baixo desempenho. Em ordem decrescente, os elementos que sinalizaram maior associação com o desempenho foram: *prestígio da rede*, *uso da rede*, *amplitude da rede* e *diversidade das relações*.

6. RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS COLABORATIVOS E NÃO COLABORATIVOS: INTEGRANDO RESULTADOS

O desafio de projetar e gerenciar uma rede de relações interdependentes, tal como argumentado por Chen e Paulraj (2004), manifesta-se com elevada intensidade nos dois polos moveleiros pesquisados.

O contexto de polos industriais (aglomerações geográficas) propicia a simultaneidade da colaboração e da competição entre empresas enquanto competem no mercado (MCEVILY; ZAHEER, 2004). A proximidade geográfica tende a propiciar sobreposições de relações entre empresários, a demandar a formação, ou ações, de entidades de apoio e a atrair investimentos e políticas públicas voltados ao setor, mas não necessariamente implica a propensão a relacionamentos colaborativos entre as empresas.

A cooperação e a competição, consideradas como dinâmica da evolução tecnológica nesses polos, se ajustam à dicotomia “*exploration*” e “*exploitation*”, apresentada por March (1991), referindo-se ao *trade-off* entre utilização e exploração de novos conhecimentos ou recursos.

Determinados padrões característicos das empresas moveleiras são moldados por força de evoluções tecnológicas na indústria, especialmente em casos que representam alterações nos padrões competitivos. Como já citado, historicamente, um exemplo seria a inserção do MDF na fabricação. Outro seria a tecnologia de pintura ultravioleta. Nesses casos, a resistência é vencida por força da necessidade de sobrevivência das empresas. Então, passa-se a novos parâmetros de competitividade, sobretudo em função de incremento na produtividade. Quando tais mudanças acontecem, as empresas que não aderem tendem a não sobreviverem, tal como atribuído a uma onda de falência de empresas no polo de Mirassol por volta dos anos de 2000.

Identificaram-se três possíveis situações nas quais se encontram relacionamentos interorganizacionais mais intensos: a) épocas de crise econômica com impactos negativos para o setor; b) projetos de maior envergadura, em regra, promovidos por entidades de apoio e ligados a políticas públicas; e c) pequenos grupos com laços de parentesco ou de amizade, formados por empresas que não são concorrentes diretos.

No primeiro caso, pesam a necessidade de sobrevivência e a inviabilidade de a empresa isoladamente contornar determinada situação. No segundo caso, independente do momento de crise, a adesão se orienta pela objetividade na perspectiva de retornos. O terceiro caso diferencia-se pela possibilidade de longevidade nas relações. Ainda que os membros não estejam livres do risco de comportamento oportunista, os mecanismos de governança e de ajustes são mais efetivos nestas relações.

Ocorre uma situação paradoxal na relação das empresas com seus clientes e com seus fornecedores: a maior parte dos clientes e, principalmente, dos fornecedores foram indicados como os mais admirados pelos empresários corresponde àqueles de maior porte e que têm maior poder de barganha. Ou seja, as mesmas empresas, clientes e fornecedores que com maior frequência são criticadas pelo poder que exercem são também as mais admiradas pelos empresários.

À medida que cresce a escala de produção e que os produtos se diferenciam por aspectos como cores, desenhos, estilos, e assim por diante, há a tendência de que uma mesma empresa produza um portfólio diversificado de produtos. Esse fenômeno faz com que várias empresas concorram com produtos semelhantes. Nesse caso, amplia-se o risco de possíveis imitações e da concorrência pelos mesmos mercados. Assim, são minadas eventuais vantagens de algumas empresas e, ao mesmo tempo, gera-se resistência à colaboração pela complementaridade na comercialização, por exemplo, que seria um possível caminho para fortalecimento perante fornecedores e clientes.

Quanto às entidades de apoio, apesar de serem indutoras de ações colaborativas, há dificuldades na inserção nos polos, não atingindo a diversidade de demandas, além da

dificuldade de articulação de programas de longo prazo e de maior alcance em termos de ações coletivas. Na medida em que as ações são isoladas, não propiciam desenvolvimento de confiança e não conseguem passar a ações mais abrangentes. Em certa medida, reproduz-se na ação das entidades de apoio as dificuldades para transitar da lógica transacional para a lógica relacional.

Há uma barreira de resistência entre o relacionamento não colaborativo e o colaborativo entre as empresas: a colaboração acontece restrita a pequenos grupos no interior do polo, frequentemente que tenham vínculos de maior proximidade (parentesco e amizades) e que não sejam concorrentes diretos em termos de produtos similares. Para esses casos, ações colaborativas ocorrem mesmo sem a intervenção de entidades de apoio.

Em referência ao modelo sobre desenvolvimento dos relacionamentos, de Scanzoni (1979), observa-se, sobretudo, que esforços de coordenação e de assessoria das entidades de apoio, na primeira e na segunda fase, Conscientização e Exploração, são experimentadas com razoável frequência. Todavia, passando em seguida à quinta fase, Dissolução, é plausível afirmar que Expansão e Compromisso, terceira e quarta fases, têm sido vivenciadas em experiências mais restritas a pequenos grupos.

A clara preocupação com os concorrentes diretos no interior de cada polo reflete o individualismo e denota ausência de coordenação em termos de definição de mercados. Em outras palavras, refere-se à predominância de atenção no curto prazo a um ambiente de negócios mais próximo (GÉLIDAS; BIGRAS, 2004).

Independente das ações em pequenos grupos, emerge a ideia de que a perenidade e a vinculação entre as ações promovidas por entidades de apoio seriam fatores importantes à intensificação do relacionamento entre as empresas. Nesse sentido, as experiências do Projeto APL exemplificam esse fenômeno: se ações são articuladas em projetos com perspectiva de longo prazo, englobando uma gama razoável de temas de interesse dos empresários, tornam-se mais perceptíveis os eventuais resultados dessas ações, sejam ganhos econômicos ou não econômicos.

É possível inferir dos resultados da pesquisa o problema da coordenação, da governança no polo. Em Mirassol, fala-se da necessidade de “afinar como uma orquestra” para que o relacionamento colaborativo tenha expressão. Em Ubá, fala-se que “um culpa o outro e não relaciona”, pois o que se enxerga são concorrentes, e não parceiros. Peculiaridade relevante é que em contexto de crise ocorre aproximação entre os empresários. Apesar dos problemas de coordenação, os sindicatos e outras entidades de maior inserção têm atuado no sentido de facilitar ou promover condições para intensificar os relacionamentos.

McEvily e Zaheer (2004) apontam facilitadores da rede como criadores de confiança entre os elos, por meio de ações deliberadas, envolvendo interesses compartilhados, expectativas comuns, formação de uma “massa crítica de influência” e adensamento da rede. Os autores lembram que a confiança não deve ser tratada como puramente diádica. Entre um comprador e um vendedor, por exemplo, há um contexto, um ambiente no qual se desenvolve a confiança.

De fato, há padrões de critérios semelhantes, a jusante e a montante na cadeia, sobre escolhas de parceiros nos negócios e sobre fatores ligados a enfraquecimento ou encerramento de relacionamentos comerciais.

Na caracterização dos relacionamentos verticais observados, tipicamente definidores da cadeia de suprimentos, fornecedor–empresa–cliente, ganha destaque a baixa orientação para relacionamentos colaborativos na relação com fornecedores, e particularmente, para alguns tipos de suprimentos essenciais à atividade moveleira, a assimetria no poder de barganha. Cenário semelhante pode ser percebido na relação com os clientes, na medida em que, apesar da pulverização de vendas, a atenção está voltada para negociações em volume, ou, de outro modo, na não distinção nas formas de relacionar.

Em grande medida, o cenário descrito nesses polos tem sido o de que a empresa moveleira está pressionada pela concentração de fornecedores, de um lado, e pelo poder de barganha de grandes redes varejistas, de outro, fenômeno que tem

acentuado a pressão sobre as margens de ganho no setor, ainda que uma parcela das empresas escape diretamente a esse molde.

Pelo menos a montante na cadeia, parte das empresas utiliza práticas no sentido de minimizar os riscos associados à concentração de clientes, notadamente definições de políticas quanto a limites percentuais aceitos em termos de concentração de clientes.

À exceção de alguns casos, tomando como referência os grupos de empresas pesquisadas, não há elementos empíricos claramente definidores de cadeia de suprimentos, como exposto no referencial teórico, orientada à geração de valor e com foco no cliente final. A exceção são algumas empresas que vêm desenvolvendo elementos caracterizadores de cadeias de suprimentos com clientes, fornecedores e, até, empresas terceirizadas, mas são poucas experiências em relação ao número de empresas nesses polos.

O fortalecimento das relações verticais no contexto dos polos estudados, em parte é dependente das relações horizontais que ali acontecem. Entretanto, em muitos casos, as ações colaborativas induzidas, ainda que em horizontes de médio prazo, articuladas em projetos como o APL, têm adesão limitada no tempo, funcionam sob certas condições e demandam esforço de convencimento, de insistência, para que ocorram.

Vale lembrar que apenas cerca de um terço das empresas, em ambos os polos, está associado aos respectivos sindicatos e que apenas uma parcela dessas empresas associadas efetivamente participa das atividades promovidas pelos sindicatos e por outras entidades de apoio.

Ademais, a adesão a essas ações coletivas tem sido norteadas sob uma perspectiva clara de retorno imediato. A lógica transacional nas relações suplanta os esforços de implementação da lógica relacional. As ações cotidianas de iniciativa dos empresários e, mesmo, aquelas de iniciativa das entidades de apoio reforçam a lógica transacional.

É parte da crença nesses contextos empresariais que relacionamentos colaborativos potencialmente geram resultados positivos para as empresas, mas as barreiras de

resistência desempenham maior força sobre as relações entre os empresários. Com isso, perpetua-se a lógica transacional.

Considerando as características constitutivas dos componentes dos polos, o modo como os relacionamentos são conduzidos e o que se identificou como vantagens e desvantagens, não é possível constatar relacionamentos colaborativos duradouros gerando vantagem competitiva nesses polos, em que pese a existência de oportunidades que a estrutura vertical *versus* horizontal possa representar para mudanças nesses cenários.

A baixa concentração associada a critérios não relacionais para escolha tanto de parceiros quanto de explicações para enfraquecimento das relações e, ainda, os fatores associados ao relacionamento nos polos de Mirassol e de Ubá, de algum modo, são explicados pelo que Dwyer *et al.* (1987) chamam de “forças de desgaste de relacionamentos”, em referência à facilidade de interação com parceiros alternativos, ao aumento no custo de transação ou à mudança nas necessidades afetando o valor das recompensas.

Quanto à facilidade de interação com parceiros alternativos, vale ressaltar que nos casos estudados esta está mais para a relação com clientes e menos para a relação com fornecedores, em especial para matérias primas que dispõem de poucos fornecedores no mercado.

A criação de valor ou os resultados que advêm dos relacionamentos podem ser diretos ou indiretos. Como resultados diretos, citam-se expansão dos lucros, incremento nos volumes de transações e promoção de salvaguardas. Como resultados indiretos, têm-se: oportunidades de inovação, acesso a novos mercados e informações sobre eles e acesso a organizações estrategicamente relevantes (WALTER *et al.*, 2001).

As explicações sobre a razão de as empresas não relacionarem, na medida em que, principalmente, se associam a forças culturais e a individualismo, sinalizam resistência relativamente forte para mudança. Isso porque a lógica transacional tanto sobrepuja a

lógica relacional nos polos quanto aponta não serem facilmente transitáveis as relações entre essas duas lógicas.

Adicionalmente, a confiança, enquanto elemento essencial para a manutenção de relacionamentos, caracteriza-se também como fenômeno autogerativo. Tanto a confiança quanto a desconfiança tendem a ser reforçadas pela experiência positiva ou negativa, respectivamente, a elas associadas.

A forma de operacionalização do trabalho conjunto implica comprometimento e monitoramento das relações. Elementos como coordenação, colaboração e confiança são centrais à GCS (BALLOU, 2006). A confiança pode ser reduzida, ou inibida, mediante a ausência de compartilhamento de informações. Portanto, este fator influencia tanto o desenvolvimento quanto a manutenção das relações em cadeias de suprimento (FARIA *et al.*, 2010; HANDFIELD *et al.*, 2000).

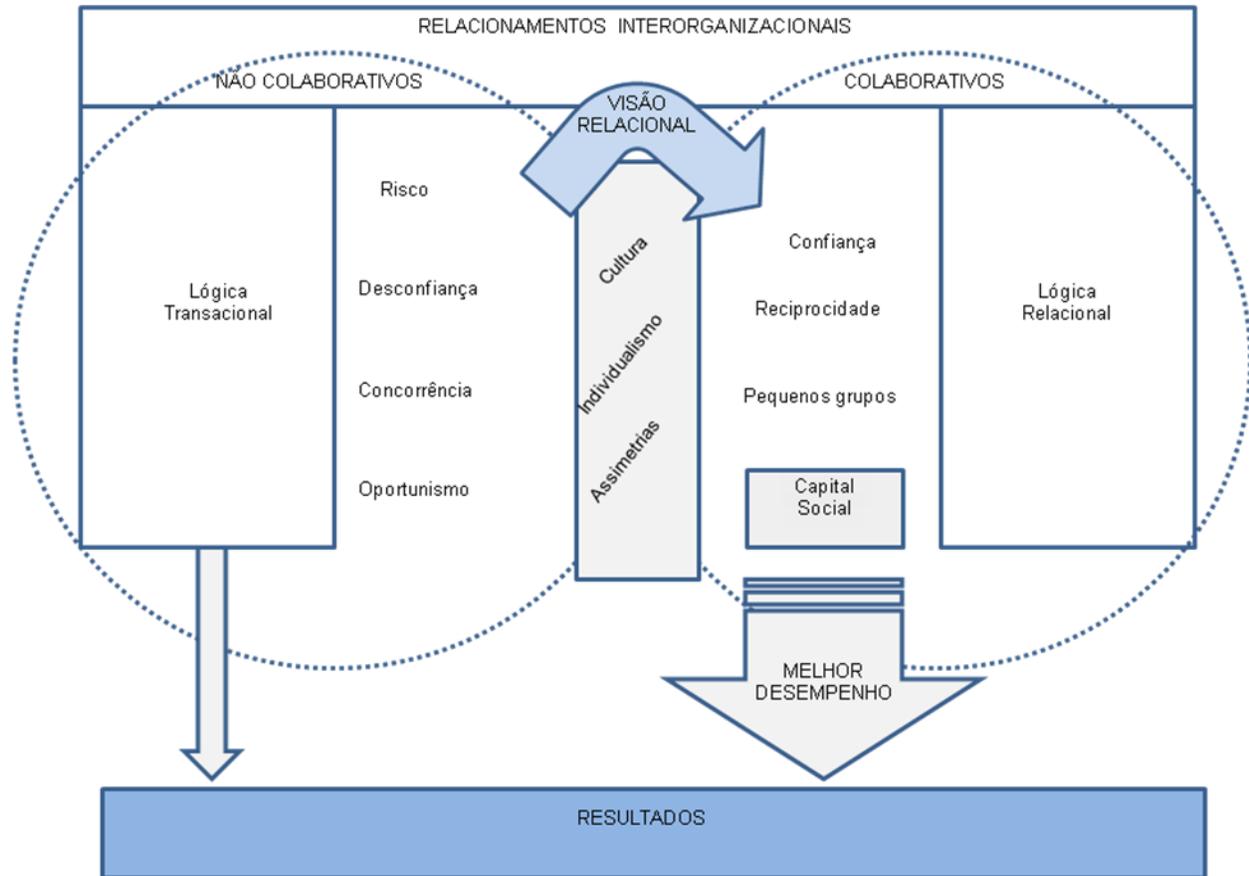
6.1 Modelo compreensivo do relacionamento interorganizacional

Integrando os resultados empíricos ao referencial teórico da pesquisa, expõe-se na Figura 9 um modelo representativo da interação entre as principais variáveis que explicam os relacionamentos interorganizacionais nos polos moveleiros pesquisados. Os relacionamentos interorganizacionais podem ser do tipo não colaborativo, quando orientados pela lógica transacional, ou colaborativos, quando orientados pela lógica relacional.

Essa denominação é assumida partindo-se dos conceitos de transação singular e de troca relacional, expostos por Dwyer *et al.* (2006), de modo que a lógica transacional se orienta pelas transações abstraídas da visão de relacionamento de longo prazo.

Os elementos *risco*, *desconfiança*, *concorrência* e *oportunismo* predominam nos relacionamentos não colaborativos, enquanto os elementos *confiança* e *reciprocidade* são predominantes nos relacionamentos colaborativos, nos quais se encontram experiências em pequenos grupos.

Figura 99 – Modelo explicativo dos relacionamentos interorganizacionais nos polos moveleiros.



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

É característico desses elementos o fenômeno da autogeração, ou seja, da autorreprodução. Assim, determinado grau de desconfiança, ou de confiança, por exemplo, tende a se fortalecer ou perpetuar conforme o ambiente em que ocorre. Esse fenômeno corrobora a ideia de uma espécie de “campo de força”, no qual se inscrevem os relacionamentos não colaborativos e os colaborativos, representado pelos círculos pontilhados.

Existe uma barreira, representada pelos elementos *cultura*, *individualismo* e *assimetrias*, que dificulta a transição de relacionamentos não colaborativos para colaborativos. O elemento *individualismo* está intimamente relacionado ao elemento

cultura. O comportamento individualista seria uma das manifestações da cultura. Quanto à assimetria, no plano vertical faz-se referência ao poder de barganha, parcialmente concentrado em fornecedores e em clientes. No plano horizontal, refere-se à assimetria de interesses entre empresas e entre empresas e entidades de apoio.

A possível transposição dessa barreira é marcada pela maior ou menor manifestação dos pressupostos da visão relacional. Ou seja, na medida em que há recursos ou ações conjuntas, compartilhamento de informações, complementação entre as empresas e mecanismos de governança eficazes. Essa transposição pode ser visualizada quando se comparam as relações gerais nos polos com aquelas no interior de pequenos grupos.

Os elementos do capital social, definidos por *reputação*, *amplitude*, *uso da rede* e *diversidade da rede*, mostraram-se com tendência de associação, ainda que ligeiramente, a empresas com melhor desempenho, principalmente em termos de eficiência técnica e de crescimento no mercado.

Quanto aos resultados dos relacionamentos interorganizacionais, no plano das empresas se manifestam em desempenho operacional e econômico. No plano do polo, em melhorias qualitativas, representadas, por exemplo, pela atratividade a projetos ligados a ações ou políticas públicas dirigidas, por exemplo, a melhorias de gestão nas empresas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese foi orientada pelo objetivo geral de explicar os relacionamentos interorganizacionais em seus elementos formadores, bem como os desdobramentos destes relacionamentos para as empresas e para os polos moveleiros onde estão inseridas.

Os relacionamentos interorganizacionais constituem-se em elemento central à gestão da cadeia de suprimentos, sendo oportuno salientar os avanços teóricos que os expliquem por meio de perspectivas pouco exploradas na área, tais como visão relacional e capital social.

Os polos moveleiros foram tomados como campo empírico, possibilitando avaliar conjuntamente visões sobre relações verticais e relações horizontais, e, assim, contribuindo para obter uma melhor compreensão de fenômenos relativos à gestão da cadeia de suprimentos nesses ambientes.

À medida que os relacionamentos colaborativos se afirmam na literatura acadêmica como provedores de ganhos relacionais, questionam-se as razões pelas quais se encontram barreiras aos relacionamentos interorganizacionais. Esta questão é colocada, sobretudo, em ambientes de polos, ou arranjos produtivos, em que, além da proximidade geográfica e da afinidade tecnológica e industrial, fazem-se presentes diversas entidades de apoio a esses polos. Assim, o problema de pesquisa desta tese foi definido nos seguintes termos: “Como os relacionamentos interorganizacionais são impactados por seus elementos formadores e quais são os desdobramentos destes relacionamentos, tal como estabelecidos, para as empresas e os polos onde estão inseridas?”.

Por meio da utilização de procedimentos qualitativos e quantitativos, quatro categorias analíticas foram tratadas no sentido de responder ao problema de pesquisa e às questões formuladas: visão relacional; capital social; relacionamentos interorganizacionais e desdobramentos dos relacionamentos interorganizacionais.

Tendo em vista o contexto dos polos moveleiros no Brasil, considerando o problema exposto, três perguntas foram então especificadas:

Primeira pergunta: ***Por que algumas organizações são mais propensas ou menos propensas aos relacionamentos interorganizacionais?***

Embora os representantes das empresas acreditem que os pressupostos da visão relacional, quando manifestos nas práticas empresariais, são capazes de gerar resultados para as empresas e para o polo, eles não percebem tais práticas como presentes no polo e tampouco em suas próprias empresas.

Em sua maior parte, as empresas se caracterizam pela propensão a relacionamentos interorganizacionais do tipo não colaborativo, as relações não evoluem de uma lógica transacional para uma lógica relacional. Quanto maior a semelhança, em termos de produtos e de mercados, também maior é a percepção de risco de comportamento oportunista entre os empresários. Na medida em que o histórico dos polos registra experiências negativas, por exemplo, de cópia de produtos entre concorrentes, reforça-se essa percepção de risco e de um ambiente de desconfiança.

Em face dos possíveis ganhos relacionais, a colaboração se desenvolve apenas no interior de pequenos grupos de empresas, em que os laços de proximidade, tais como amizade e parentesco, permitem mecanismos mais efetivos de governança pautados na confiança e na reciprocidade.

A propensão aos relacionamentos colaborativos, considerando-se as manifestações dos entrevistados nos polos, se mostra dependente da governança, seja por mecanismos formais ou informais. Em ambos os polos, algumas empresas vêm se envolvendo, ao longo dos anos, em atividades que caracterizam APL. É marcante, entretanto, a percepção de ausência de programas sistemáticos de colaboração orientados para o longo prazo. Desse modo, essas ações colaborativas, geralmente induzidas por entidades de apoio e frequentemente vinculadas a políticas públicas, acabam por reproduzir nas relações horizontais a lógica transacional que orienta as relações verticais.

Segunda pergunta: ***Que fatores estão associados ao desenvolvimento e à manutenção dos relacionamentos interorganizacionais?***

A pesquisa revelou que foram extensivamente encontrados fatores ligados mais ao não desenvolvimento dos relacionamentos do que ao seu desenvolvimento e manutenção. Em termos gerais, no plano horizontal as empresas que se relacionam por necessidade ou por uma perspectiva clara de ganhos com baixo risco têm aversão a relações com empresas com produtos ou mercados semelhantes.

Em relação às entidades de apoio, algumas empresas participam frequentemente de ações e projetos promovidos por essas entidades. Todavia, igualmente sob uma lógica transacional, em que cada ação ou projeto é avaliado quanto à relação custo *versus* benefício. Apenas no contexto de pequenos grupos fatores como *confiança* e *reciprocidade* são verificáveis como associados a desenvolvimento e manutenção de relações colaborativas.

Nas relações verticais, as empresas são pressionadas pelos efeitos da concentração de fornecedores de determinados tipos de matéria-prima. Da mesma forma, em relação a seus clientes, também sofrem pressão das grandes redes varejistas. Escapam parcialmente a esses problemas de assimetrias algumas empresas que pulverizam suas vendas ou que buscam diferenciação em seus produtos visando atender nichos específicos de mercado.

Tanto para fornecedores quanto para clientes, ganha destaque a ausência de distinção nos relacionamentos. Quando acontece a distinção, é orientada por fatores como *volume* e *preços* nas transações, e, frequentemente a relação é de subordinação em relação ao poder de barganha daqueles atores.

Paralelamente, algumas empresas, principalmente aquelas que buscam diferenciação em produtos, atuam em regimes de ajustes que mais se aproximam à concepção de gestão de cadeias de suprimentos, embora essas relações tendem a se limitarem a ligações diádicas.

Terceira questão: ***Como o ambiente dos polos impacta a propensão das empresas aos relacionamentos interorganizacionais?***

As relações horizontais são pouco valorizadas em comparação às relações verticais. Essa assimetria restringe o poder de influência das entidades de apoio e das relações entre as empresas moveleiras diante dos relacionamentos dessas empresas com seus clientes e seus fornecedores.

Apesar de se reconhecer nesses polos uma razoável diversidade de entidades de apoio e de, enquanto polos, receberem por meio dessas entidades recursos públicos e privados voltados ao desenvolvimento deles, não se transpõem às relações verticais mecanismos de governança que sustentem elementos que permitam a afirmação da lógica relacional sobre a transacional.

Nos termos da visão relacional, corresponde ao argumento de que a ausência de mecanismos efetivos de governança inibe a disposição para investimentos em recursos compartilhados, em compartilhamento de informações e em complementações entre as empresas.

- Limitações da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros

Sobre a avaliação do capital social, um maior número de observações teria sido importante para que, por meio de técnicas estatísticas paramétricas, por exemplo, fossem demonstrados os pesos relativos de cada variável componente.

A escolha dos dois polos moveleiros para a pesquisa empírica foi orientada pelo critério de figurarem entre os principais no Brasil. Também foi parâmetro para essa escolha o fato de uma pesquisa anterior (Silveira 2012) ter sido estes os dois polos com maior adesão à pesquisa, por parte dos empresários. Todavia, o estudo comparativo entre os polos de Mirassol e de Ubá veio a revelar ambientes semelhantes, notavelmente caracterizados por baixa intensidade de relacionamentos colaborativos.

Recomenda-se estudos sobre o fenômeno dos relacionamentos interorganizacionais em contextos de pequenos grupos, quanto a seus mecanismos de governança e de ajustes em suas relações.

Seriam também enriquecedores estudos que abordem como objeto central as entidades de apoio, seus mecanismos de articulação e de concepção de suas ações. Do mesmo modo, estudos que avaliem as políticas públicas direcionadas a APLs.

Há também espaço para contribuições de pesquisas no sentido de produzir conteúdos teóricos sobre a área de operações, de gestão da cadeia de suprimentos e de logística, que compreendam variáveis mais específicas ao contexto brasileiro, por exemplo, de ordem cultural.

REFERÊNCIAS

ABDI. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Relatório de Acompanhamento Setorial** – Indústria Moveleira. Campinas: ABDI-Unicamp, 2008.

ABIMÓVEL - **Associação Brasileira de Móveis**. Panorama do setor moveleiro no Brasil (2006). Disponível em: <<http://www.abimovel.org.br/>>. Acesso em: 25 de maio de 2011.

ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN, J. L., The Resource-based Theory: dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 7, p. 621-636, 2006.

AHUJA, G. The Durability of Collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 317-343, 2000.

ALBERS, S. Configurations of alliance governance Systems. **Schmalenbach Business Review**, n. 62, p. 204-233, 2010.

ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems**. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

ALDRICH, H. E., e GLINOV, M. A.. **Small World, isn't it? Personal network and infrastructural development**. Paper prepared for the International Technopolis Conference, San Francisco, 20 – 22, May.

ARBAGE, A. P. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e na Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar do Rio Grande do Sul**. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. de A. Operacionalizando o método da grounded theory nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas/ti. In: **Encontro de Estudos em Estratégia**, 1, 2003, Curitiba. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

BARROS, A. A. de; PEREIRA, C. M. M. de A.. Empreendedorismo e Crescimento Econômico: uma Análise Empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba. V. 12, n. 4. Out./Dez. 2008 p. 975-993.

BARROS, A. C.; CASTRO, A. BARBOSA-PÓVOA, A. P.; BLANCO, E. A Framework for Evaluating Firm-level Supply Chain Performance. **17th International Annual Euroma Conference**. Porto: Proceedings. 2010.

BEAMON, C. Measuring Supply Chain Performance. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 19, n. 3, p. 275-292, 1999.

BECKER, H. S. **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. de F. B. Cooperação como Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas. **Revista de Ciências da Administração**. v. 10, n. 21, p. 97-121, mai./ago. 2008

BERTOLINI, R., e GRANDORI, A. **Il Consorzio Canavelas**. Case Study, SDA Bocconi. 1990.

BEGNIS, H. S. M. **Formação de valor transacional e relacional na Cadeia Produtiva do Leite no Rio Grande do Sul**. 2007. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BEGNIS, H. S. M.; ESTIVALETE V.de F. B. e PEDROZO, E. A.. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. IN: **Revista Gestão e Produção**. V. 14, n. 2. mai-ago. São Carlos. 2007. p. 311-322.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE V. de F. B. Cooperação como Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas. IN: **Revista de Ciências da Administração**. V.10, n. 21. Mai - ago. 2008. p. 97-121.

BLEEKE, J.; ERNST, D. Colaborando para competir. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BLOCH, M. Pour Histoire Comparée des Sociétés Européennes. In: BLOCH, M. **Mélanges Historiques**. Paris, Serge Fleury e Editions de TEHESS, Tome 1. 1993.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a Entrevistar: Como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese - Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. V. 2, n. 1 (3), p. 68-80, jan-jul/2005.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The Network Paradigm in Organizational Research: A review and typology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991-1013, 2003.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M.G.; FREEMAN, L.C. **UCINET For Windows**: Software for Social Network Analysis. Boston: Harvard Analytic Technologies, 2002.

BORGATTI, S. P.; HALGIN, D. S. (forthcoming). On Network Theory. **Organization Science**. 1999.

BORGATTI, S. P.; LI, X. **On Network Analysis in a Supply Chain Context**. V. 45, n. 2, p. 5-22, 2009.

BORTOLOTTI, F. **Desenvolvimento de um Sistema de Indicadores para Classificação e Avaliação de Arranjos Produtivos Locais**. Universidade de São Paulo, São Paulo. 2005.

BOURNE, M., NEELY, A., PLATTS, K.; MILLS, J. The Success and Failure of Performance Measurement Initiatives. **International Journal of Operations and Production Management**. V. 22, n. 11, 2002.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. e STANK, T. P. Ten Mega-trends that will Revolutionize Supply Chain Logistics. **Journal of Business Logistics**. V. 21, n. 2, p. 1-16, 2000.

BURGESS, K.; SINGH, P. J.; KOROGLU, R. Supply Chain Management: A structured literature review and implications for future research. **International Journal of Operations and Production Management**. V. 26, n. 7, p. 703-729, 2006.

BURT, R. A Structural Theory of Interlocking Corporate Directorates. **Social Networks**. 1: 415 – 435. 1979.

BURT, R. Cooptive Corporate Actor Networks: A reconsideration of interlocking directorates involving American manufacturing. **Administrative Science Quarterly**. 25: 557-582, 1980.

BURT, S.R. Structural holes versus network closure as social capital. In: LIN, N.; COOK, K.; BURT, S.R. (Ed.). **Social capital: theory and research**. New York: Aldine de Gruyter, 2001.

BUSTAMANTE, P. M. A. C. **Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – O Caso do Polo Moveleiro de Ubá – MG**. Uberlândia, Dissertação (Mestrado). Instituto de Economia. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2004.

CAPRA, F. **A Teia da vida**: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARONA, N. F. **Gestão de Relacionamentos em Redes de Suprimentos**: Um estudo de caso na rede de soja no Brasil. Dissertação (mestrado), Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2004.

CARTER, S.; SHAW, E.; WING, L.; FIONA, W. Gender, Entrepreneurship, and Bank Lending: The criteria and processes used by bank loan officers in assessing

applications. **Entrepreneurship Theory and Practice**. V. 31, n. 3, p. 427-444. May 2007.

CASH, J.J. e KONSZYNSKI B.R. IS Redraws Competitive Boundaries. **Harvard Business Review**. Mar-apr, 143 – 142. 1985.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e terra. V.1, 1999.

CHADDAD, F. R. Networking for Competitive Advantage: The case of cooperatives in the United States. **IXXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. Brasília. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CHEN, H.; MATTIODA, D. D. e DAUGHERTY, P. J. Firm-wide Integration and Firm Performance. **The International Journal of Logistics Management**. V. 18, N. 2, p. 255-273, 2007.

CHEN, I.; PAULRAJ, A. Towards a Theory of Supply Chain Management: The constructs and measurements. **Journal of Operations Management**. V. 22, p. 119–150, 2004.

CHEN, I.; PAULRAJ, A.; LADO, A. A. Strategic Purchasing, Supply Management and Firm Performance. **Journal of Operations Management**. V. 22, p. 505–523, 2004.

CHIKÁN, A. V.; DEMETER, K. Contribution of Operations Management to Business Competitiveness. **17th International Annual EurOMA Conference**. Porto, Portugal. Proceedings, 2010.

CHILD, J.; FAULKNER D. Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures, Oxford New York: Oxford University Press, 1998.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Criando redes que agregam valor**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

COLEMAN, J.S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v.94, p.95-120, 1988.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The Dimension of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. In: KETCHEN, David J.; BERGH, Donald D. **Research Methodology in Strategy and Management**. San Diego: Elsevier, 2004. p. 259-286.

COOPER, M.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D.; Supply Chain Management: More than a new name for logistics. **International Journal of Logistics Management**. V. 8, n. 1, 1997.

COSTA, A. C. G.; ROMANO, C. Análise do capital social. In: **Estudos de reordenamento agrário n. 5**. Ministério do Desenvolvimento Agrário, Secretaria de Reordenamento Agrário, 2007, 276 p.

CROTTS, J. C.; TURNER, G. B. Determinants of Intra-Firm Trust in Buyer- Seller Relationships in the International Travel Trade. **International Journal of Contemporary Hospitality**. V. 11, Iss. 2/3; p.116. Bradford: 1999.

CUNHA, J. A. C. da; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Categorizações e Recomendações para a Pesquisa sobre redes Inter-organizacionais. Anais do VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis, SC, Brasil, 2010.

CUNHA, C. R.; CARRIERI, A. P. Mapeando as Relações Inter-organizacionais na Teoria organizacional: Garimpando os principais periódicos brasileiros sobre gestão. **XVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Anais. Atibaia - SP, Brasil: 2003.

DAEMS, H. The Determinants of Hierarchical Organization of Institutions. A. Francis, J. Turk, and P. Willman (eds), 35-53. London: Heinemann. 1983.

DIOGUARDI, G. "L" Impresa Flessibile: Una risposta alla competizione globale. Paper presented at a conference entitled. **Impresa e contesto competitivo**. Italian Association of Engineers. Milan, 26 oct. 1990.

DWYER, R. F.; SCHURR, P. H. e OH S.. Desenvolvimento dos Relacionamentos entre Comprador e Vendedor. **RAE Clássicos**. V. 46. N 3. Jul – Set, 110 – 130, 2006.

DYER, J. H. Effective Interfirm Collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**. V. 18, n.7, 535-556, 1997.

DYER, J. H.; CHU, W. The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**. V. 14, n. 1, 2003, p. 57-68.

DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. Strategic Alliances Work. **MIT Sloan Management Review**. pp. 37-43. Summer: 2001.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**. V. 23, n. 4, p. 660- 679, 1998.

DWYER, F. R., SCHURR, P. and OH, S.; Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**. V. 51, 1987, p. 11-27.

EBERS, M.; JARILLHO, C. The Construction, Forms and Consequents of Industry Network. **Internacional Studies of Management and Organizations**, V. 27, n.4, p. 3-21, 1997-1998.

ERICKSON, B. H. Culture, Class and Connections. **American Journal of Sociology**. 102(1), p. 217-251, 1996.

FARIA, A. C.; MACHADO, J. P. S.; ARRUDA, A. G. S. Compartilhamento de Informações em Cadeias de Suprimentos: Levantamento da produção científica nos EnANPADs de 2000 a 2009. **XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Anais do... Rio de Janeiro, Brasil: 2010.

FARINA, E. M. M. Q. **Estudos de Caso em Agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, C. M. de C.; GOMES, A. P. **Introdução à Análise Envoltória de Dados: Teoria, modelos e aplicações**. Editora UFV, 2009.

FINK, A. How to Sample in Surveys. **The Survey Kit**. V 6, Thousand Oaks, Sage, 1995.

_____.The Survey Handbook. **The Survey Kit**. V.1, Thousand Oaks, Sage, 1995.

FONTENELE, R. E. S.; PEREIRA, M. P. F.; SOUSA, A. M. R. Construção de um Modelo Explicativo sobre as Influências do Capital Social e do Empreendedor Coletivo nos níveis de Competitividade dos APLs. **XXXV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Anais do... Rio de Janeiro, Brasil: 2011.

FRANCISCO, W. **Estatística Básica: síntese da teoria**. Piracicaba: UNIMEP, 1995.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z. e MOSCAROLA, J. O Método de Pesquisa Survey. **Revista de Administração**. V. 35, n. 3. jul – set, 2000.

GÉLINAS, R.; BIGRAS, Y. The Characteristics and Features of SMEs: Favorable or unfavorable to logistics integration? **Journal of Small Business Management**. V. 42, n. 3, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORINI, A. P. F. **Panorama do Setor Moveleiro no Brasil, com Ênfase na Competitividade Externa a partir do Desenvolvimento da Cadeia Industrial de Produtos Sólidos de Madeira**. Brasília: BNDES, 1998. 47 p.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**. V. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. 91/3: 481 – 510. 1985.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do Interorganizational Networks Come From? **American Journal of Sociology**. Chicago. V. 104, n. 5, p. 1.439-1.493, Mar. 1999.

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

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; TIRTIROGLU, E. Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment. **International Journal of Operations & Production Management**. V. 21, N. 1/2, p. 71-87, 2001.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J. Using Case Methods in the Study of Contemporary Business Networks. **Journal of Business Research**. 58(9), 1285-1297, 2005.

HALLDORSSON, A.; KOTZAB, H.; MIKKOLA, J. H.; SKJØTT-LARSEN, T. Complementary Theories to Supply Chain Management", **Supply Chain Management: An International Journal**. V. 12, n. 4, p. 284-296, 2007.

HANDFIELD, R.; KRAUSE, D.; SCANNELL, T.; MONCZKA, R. Avoid the Pitfalls in Supplier Development. **Sloan Management Review**. Winter 2000. pg. 37-49.

HARLAND, C. M. Supply Chain Management: Relationships, chains and networks. **British Journal of Management**. Special Issue, Mar 1996.

HARRIS, M. L.; MCDOWELL, W, C.; GIBSON, S. G.; COOKE, B. N. SMEs and Performance: The role of trust and dependence in the supply chain **USASBE 2011 Proceedings**, Page 0887.

HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. Is Performance Driven by Industry- or Firm-specific Factors? A new look at the evidence. **Strategic Management Journal**. V. 24, N. 1, 2003.

HIGGINS, S. S. **Os Fundamentos Teóricos do Capital Social**. Chapecó: Argos Ed. Universitária, 2005, 263 p.

HOLMLUND, M.; S. KOCH. Buyer Dominated Relationships in a Supply Chain: A Case Study of Four Small-Sized Suppliers. **International Small Business Journal**. V. 15, n.1, p. 26-40, 1996.

IBM Corporation. **IBM SPSS Statistics for Windows**, Version 20.0. Armonk, NY: IBM Corp., Released 2011.

INTERSIND. Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Mobiliário de Ubá. Histórico. Disponível em <http://www.intersind.com.br/historico.php>. Acessado em 10 de abril de 2012.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**. N. 3, 1976, PP 305 – 360.

KAMPSTRA, R. P.; ASHAYERI, J.; GATTORNA, J. L. Realities of Supply Chain Collaboration. **The International Journal of Logistics, Management**. V. 17, n. 3, p. 312-330, 2006.

KASOUF, C. J.; CELUCH, K. G. Interfirm Relationships in the Supply Chain: The Small Supplier's View. **Industrial Marketing Management**. V. 26, n. 6, pp. 475-486, 1997.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems. **International Journal of Operations and Production Management**. V. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**: Um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1979.

KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; TYLER, B. B. The Relationships Between Supplier Development, Commitment, Social Capital Accumulation and Performance Improvement. **Journal of Operations Management**. N. 25, pp. 528-545, 2007.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating Supply Chain and Network Analyses: The study of netchains. **Chain and network Science**. 2001.

LEÃO, M. S.; NAVEIRO, R. M. Móveis: Indústria de móveis mostra competitividade da madeira brasileira. **Centro Gestor de Inovação Moveleiro**. 2010.

LEVINGER, G.; SNOOK, J. D. **Attraction in Relationship**: A New Look at Interpersonal Attraction. Morristown, NJ: General Learning Press, 1972.

LIN, N.; COOK, K.; BURT, R. S. **Social Capital**: Theory and research. New York: Walter de Gruyter, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MALONI, M.; BENTON, W. C. Power Influences in the Supply Chain. **Journal of Business Logistics**. V. 21, n. 1, 2000, p. 49-73.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATLAY, H. Employee Relations in Small Firms: A micro-business perspective. **Employee Relations**. V. 21, n. 3, 1999, p. 285-295.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MACNEIL, I. R. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. **Northwestern University Law Review**, v. 72, p. 854-902, 1978.

_____ **The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations**. New Haven, CT: Yale University Press, 1980.

MCCALL, G.; SIMMONS, J. L. **Identities and interactions**. New York: The Free Press, 1966.

MCCUNN, P. The Balanced Scorecard: The eleventh commandment. **Management Accounting**. Dec-1998.

MCEVILY, B.; ZAHEER, A. Architects of Trust: The role of network facilitators in geographical clusters. In: R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), **Trust and distrust in organizations**. (pp. 189–213). New York: Russel Sage Foundation, 2004.

MELO JR, J. A. C. de C. A ação coletiva e seus intérpretes. **Pensamento Plural**. V. 1, p. 65-87, 2007.

MENTZER, J. T.; WITT, W. D.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W. SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**. V. 22, n. 2, 2001.

MIGUEL, P. L. de S.; BRITO, L. A. L. Supply Chain Management and its Antecedents: An empirical investigation in Brazil. **17th International Annual Euroma Conference**, Porto, Portugal: Proceedings..., 2010.

MIGUEL, P.; BRITO, A. L. A Gestão da Cadeia de Suprimentos e sua Conexão com a Visão Relacional da Estratégia. **XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. São Paulo – SP, 2009.

MORAES, W. M. **A Indústria Moveleira de Mirassol**: Como surgiu e se desenvolveu. Mirassol: FAIMI – União das Escolas do Grupo Faimi de Educação e SIMM – Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol – SP, 2011.

MORAN, P. Structural vs. Relational Embeddedness: Social capital and managerial performance. **Strategic Management Journal**. N. 26, pp. 1129-1151, 2005.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S.. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. **Academy of Management Review**, n. 23, pp. 242-266, 1998.

NEELY, A. The Evolution of Performance Measurement Research. **International Journal of Operations and Production Management**. V. 25, n. 12, pp. 1264-1277, 2005.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance Measurement System Design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations and Production Management**. V. 25, n. 12, p. 1.228-63, 2005.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. Performance Measurement System Design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations and Production Management**. v. 20, n. 10, p. 1.119-45, 2000.

NOHRIA, N.; ECLES, R. **Networks and Organizations: Structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking Network Studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, 19(4), 549-583, 1998.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: Edusp, 1999.

OUCHI, W. G. A Conceptual Framework for Design of Organizational Control Mechanism. **Management Science**. 25, p. 833-848, 1979.

PANGARKAR, N.; CHOO, A. Do Firms Seek Symmetric Alliance Partners? An Exploratory Study. **Journal of Asia-Pacific Business**. 3, p. 83-100, 2001.

PAULRAJ, A.; LADO, A. A.; CHEN, I. J. Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, 26, p. 45-64, 2008.

PEREIRA, G. M. C.; YEN-TSANG, C.; CSILLAG, J. M.; MANZINI, R. B.; PEREIRA, S. C. F. Operations Strategy Formulation: Variables Identified in IJOPM (1994-2008). **17th Euroma Conference**. Porto: Proceedings...,2010.

PHILLIPS, A. A theory of Interfirm Organization. **Quarterly Journal of Economics**. 74, p. 602-613, 1960.

PHONG-ARJARN, E.; JEENANUNTA, C. Supply Chain Collaboration: A case study of thai textile-apparel industry. The **1st International Conference on Logistics and Transport 2009**: Innovative Management in Global Logistics and Transport, Chiang Mai, Thailand, December 2009.

PIGATTO, G.; ALCÁNTARA, R. Relacionamentos Cooperativos nos Canais de Distribuição: Identificação dos novos padrões. **IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP: 29-31 Out, 2003.

PILATI, R.; PORTO; J. B. **Apostila para tratamento de dados via SPSS**. Disponível em: http://xa.yimg.com/kq/groups/12772318/163184566/name/PORTO_.200-?. Acesso em: 15 mar 2013.

PILOTTI, L., e POZZANA, P. Editors. I Contratti di Franchising: Organizzazione e controllo di rete. **CESCOM Bocconi**, EGEA, Milan.

PORTER, M. e MILLAR, V. E. How Information Gives you Competitive Advantage. **Harvard Business Review**. 4 – jul – aug. 149 – 160. 1985.

PORTES, A. **Social Capital**: Its Origins and Applications in Modern Sociology. **Annual Review of Sociology**. V. 24. 1998. pp. 1-24.

PUTNAM, R. D. **Bowling Alone**: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon and Schuster Paperbacks, 2000.

REDONDO, Y. P.; FIERRO, J. J. C. Importance of Company Size in Long-Term Orientation of Supply Function: An empirical research. **Journal of Business and Industrial Marketing**. V. 22, n. 4, 2007, p. 236-248.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: Métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SACHAN, A.; DATTA, S. Review of Supply Chain Management and Logistics Research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. V. 35, n. 9, p. 664-705, 2005.

SALANCIK, G. R. Wanted: A Good Network Theory of Organization. **Administrative Science Quarterly**. V. 40, n. 2, 1995, p. 345-349.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP e A, 2000.

SCANZONI, J. Social exchange and behavioral interdependence. In: BURGESS, R. L.; HUSTON, T. L. (Eds.). **Social Exchange in Developing Relationships**. New York: Academic Press, 1979.

SCHNEIDER, S.; SCHIMITT, C. J. O Uso do Método Comparativo nas Ciências Sociais. **Cadernos de Sociologia**. Porto Alegre: V. 9, p. 49-87, 1998.

SCIENCEWACTH. **Tracking Trends and Performance in Basic Research**. Author Commentaries: Jeff Dyer and Harbir Singh, Aug, 2008.

SCOTT, J. **Social Network Analysis: A handbook**. 2 ed. London: Sage Publications, 2000.

SENGER, I.; PAÇO-CUNHA, E.; SENGHER, C. M. **O Estudo de Caso como Estratégia Metodológica de Pesquisas Científicas em Administração: Um roteiro para o estudo metodológico**. **Revista de Administração**. V. 2, n. 3, p. 93-116, 2004.

SILVA, A. B. de O.; MATHEUS, R. F.; PARREIRAS, F. S.; PARREIRAS, T. A. S. Análise de Rede Sociais como Metodologia de Apoio para a Discussão da Interdisciplinaridade na Ciência da Informação. **Ciência da Informação**, Brasília: V.35, n.1, p.72-93, jan./abr. 2006.

SILVA FILHO, E. B. A Teoria da Firma e a Abordagem dos Custos de Transação: Elementos para uma crítica institucionalista. **Pesquisa e Debate**. SP, V 17, n. 2 (30) pp. 259-277, 2006.

SILVEIRA, R. I. M da. **Estudo da Eficiência Produtiva na Indústria Moveleira Brasileira**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Ciências Econômicas – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. The Collaborative Supply Chain. **International Journal of Logistics Management**. V. 13, n. 1, 2001.

SKJOETT-LARSEN, T. Supply Chain Management: A new challenge for researchers and managers in logistics. **International Journal of Logistics Management**. V. 10, n. 2, p. 41-53, 1999.

SKJOETT-LARSEN, T.; THERNOE, C.; ANDRESEN, C. Supply Chain Collaboration: Theoretical perspectives and empirical evidence. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**. V. 33, n. 6, 2003, p. 531-549.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations Strategy**. New Jersey, Pearson Education, 2003.

STOREY, J.; EMBERSON, C.; GODSELL, J.; HARRISON, A.. Supply Chain Management: Theory, practice and future challenges. **International Journal of Operations and Production Management**. V. 26, n. 7, 2006.

TARGA, L. R. P. Comentário sobre a Utilização do Método Comparativo em Análise Regional. **Ensaio FEE**, Porto Alegre: V. 12, n. 1, p. 265-271, 1991.

THEURL, T. From corporate to cooperative governance. In: THEURL, T. **Economics of Interfirm Networks**. Tubingen: Mohr Siebeck, p. 149-192, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

VALE, G. M.V. **Laços como ativos territoriais: análise das aglomerações produtivas na perspectiva do capital social**. Tese (doutorado), Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2006.

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LAURIA, M. C. P. Capital social e suas implicações para o estudo das organizações. **Organizações e Sociedade**. V. 13, n. 36, p. 45-66, 2006.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. V. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of approaches. **The Academy of Management Review**. V. 11, n. 4, Oct. 1986, p. 801-814.

VIANA, F. L. E; BALDI, M. Contribuições da Teoria de Redes à Gestão da Cadeia de Suprimentos. **XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro - RJ, 2008.

VIANA, F. L. E.; BARROS NETO, J. de P.; AÑES, M. E. M.; FERNANDES, J. A. L. Gestão da Cadeia de Suprimento e Vantagem Competitiva Relacional: Uma Análise nas Indústrias Têxtil e de Calçados. **XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Anais do... Rio de Janeiro, Brasil: 2012.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WALTER, S. A.; BACH, T. M. Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: Inovando o processo de análise de conteúdo por meio do ATLAS.ti. Anais do **XII SEMEAD, Seminário de Administração**, São Paulo, 2009.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis: Methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WEBSTER, A. L. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

WEGNER, D. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes**. Tese (Doutorado), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

WEGNER, D.; KOETZ, C. I.; WILK, E. de O. A Influência da Governança Formal de Redes Interorganizacionais (RIOs) no Desempenho das Empresas Participantes. Anais **XXXIII Encontro da Anpad – ENANPAD**. Rio de Janeiro: 2012.

WHIPP, R. Creative Deconstruction: Strategy and organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY C, NORD W. R. (eds). **Handbook of Organization Studies**, Sage: London: 1996.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, Amsterdam: V. 36, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. **Las Instituciones Económicas del Capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

YIN, R.. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice 1: Identificação das entidades relevantes e da ordem de classificação no polo moveleiro de Ubá

Entrev Ordem	1	2	3	4	5	7	9
1º	Intersind	Empreendedor Individual	Intersind	Intersind	Sebrae	Intersind	Intersind
2º	Fiemg	Intersind; Sind. dos Marceneiros de Ubá.; Adubar; Aciuba	Fiemg	Sebrae	Intersind	Fiemg	Sebrae
3º	Sebrae	Prefeitura; Gov. Estadual; Gov. Federal	Sebrae	Fiemg IEL Senai	Fiemg	Senai	Senai
4º	Senai	Instit. Ensino UFV UFJF UEMG Ifet Rio Pomba Fagoc Unipac	IEL	UFV Adubar Aciuba Prefeitura	Senai	Sebrae	Fiemg; Finep; Fapemig; CEF; BB; Aciuba; Adubar; UFV; UEMG; Prefeitura
5º	Bancos	Bancos	Mdic	Uemg	Adubar	BID	
6º	Instit. Ensino	Sesi / Senai Sebrae Fiemg	Movimento Empresarial	Bancos	UFV	Governo Estadual	
7º	Adubar		UFV		Uemg	BB	
8º	Aciubá		Prefeitura		Aciuba	CEF	
9º	Prefeitura		Senai		CEF	Adubar	
10º			CEF		BB	UFV	
11º			BB		Prefeitura	UEMG	
12º			UEMG			Aciuba	
13º			Adubar			Prefeitura	
14º			Aciuba				
15º			UFJF				
16º			Ifet Rio Pomba				
17º			Sind. dos Marceneiros de Ubá				
18º			Fagoc; Unipac				

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Apêndice 2: Roteiro de Entrevistas – Entidades de Apoio

IDENTIFICAÇÃO

Polo:	Entidade:
Entrevistado (nome e ocupação):	
Data:	Contato:

I - Fale um pouco sobre sua experiência nesse polo moveleiro:

II - Qual o papel da entidade que você representa no polo?

CONTEXTO HISTÓRICO E GERAL

1 – Resumidamente, quais os acontecimentos, ou fatores históricos, ligados ao:

- Surgimento do polo moveleiro:

- Desenvolvimento do polo moveleiro:

- Quais as instituições, ou entidades, que desempenharam papel importante no processo de desenvolvimento desse polo?

2 – Comparado a outros polos moveleiros no Brasil (especialmente considerando os quatro polos moveleiros: Araongas; Bento Gonçalves, Mirassol e Ubá), quais as vantagens e as desvantagens deste polo?

3 – Como é a situação desse polo moveleiro em termos de inovação e desenvolvimento tecnológico?

4 – Qual o impacto do polo na economia local? (Quantidade de empresas, PIB percentual, empregos, impostos...).

RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL

5 – Como você classifica a intensidade de relacionamento entre as empresas do polo e por que é assim? (muito baixo, baixo, médio, alto, muito alto).

6 – Predominantemente, como é o relacionamento entre as empresas?

() Restrito a transações comerciais;

() Extensivo a outros interesses sociais;

() Segregado em subgrupos de empresas;

() Outra resposta:

7 – Que fatores levam as empresas a cooperarem ou a não cooperarem com seus parceiros no polo?

ESTRUTURAÇÃO E CAPITAL SOCIAL

8 – Quais são as entidades que de algum modo são relevantes para os empresários do polo? (ex.: Sindicatos, clubes, entidades governamentais de apoio, etc).

Qual o papel de cada uma destas entidades?

* Verificar se o entrevistado amplia ou reduz o quadro indicado pelos outros entrevistados.

9 – No meio empresarial do polo, qual a ordem de importância dessas entidades que você citou? (da mais importante para a menos importante)

10 – No meio empresarial do polo, quais são as três empresas que gozam de maior reputação? (em ordem decrescente)

11 – Como funciona o sistema de governança do polo?

12 – Existem ativos, ou recursos, compartilhados entre empresas do polo? Por exemplo algum investimento conjunto.

13 – Existe compartilhamento de informações entre as empresas do polo? Que tipo de informação é compartilhada?

14 – Tendo em vista os recursos e as competências das empresas, é possível notar alguma complementação no polo? Por exemplo, uma empresa se especializa em determinados processos enquanto outras se especializam em outros processos.

15 – A existência de relacionamentos colaborativos entre as empresas impacta de algum modo o desempenho dessas empresas e o desempenho do polo? Há indicadores de desempenho utilizados no polo para medir esses impactos? Como isso é feito?

16 – Sobre o que leva as empresas a colaborarem ou não entre elas, e que impactos as práticas colaborativas podem representar para o desempenho dessas empresas, você gostaria de acrescentar alguma observação ou percepção, tendo em vista sua experiência nesse polo moveleiro?

Apêndice 3: Roteiro de Entrevistas - Empresas Moveleiras

Empresa _____
Entrevistado(a) _____
Fone _____ E-mail _____

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1 - Fale um pouco sobre a trajetória da empresa.

2 – Quais as vantagens e desvantagens desse polo, em termos competitivos, frente ao setor moveleiro no Brasil?

CLIENTES

3 - Qual a composição do mercado da empresa, considerando seu faturamento?

<i>Mercado</i>	<i>Percentual</i>
A. Local (incluindo municípios vizinhos)	
B. Estadual (outras regiões do Estado)	
C. Regional (Região Sudeste)	
D. Nacional (outros estados brasileiros)	
E. Internacional	
Total =	100%

4 - Há alguma diferença no relacionamento que a empresa tem com o grupo dos principais clientes em comparação aos clientes em geral? (Por exemplo, se são parceiros há mais tempo, se estão localizados mais próximos, se mantêm contatos mais frequentes, etc)

FORNECEDORES

5 - Qual a localização dos principais fornecedores da sua empresa, considerando o valor total de compras?

<i>Fornecedores</i>	<i>Percentual</i>
A. Local (incluindo municípios vizinhos)	
B. Estadual (outras regiões do Estado)	
C. Regional (Região Sudeste)	
D. Nacional (outros estados brasileiros)	
E. Internacional	

Total =	100
----------------	------------

6 - Há alguma diferença no relacionamento que a empresa tem com o grupo dos principais fornecedores em comparação aos fornecedores em geral? (Por exemplo, se são parceiros há mais tempo, se estão localizados mais próximos, se mantêm contatos mais frequentes...)

7 - De quantos fornecedores, em média a empresa compra anualmente? _____ fornecedores

8 - Qual a composição das compras da empresa, considerando o valor total de matéria prima?

<i>Fornecedor</i>	<i>Percentual</i>	
A. Diretamente do fabricante	_____	%
B. Por meio de intermediários (atacadistas, representantes)	_____	%
Total =	100	%

RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL

9 - Como você classifica a intensidade de relacionamento entre as empresas do polo e por que é assim? (muito baixo, baixo, médio, alto, muito alto).

10 - Predominantemente, como é o relacionamento entre as empresas?

- () Restrito a transações comerciais;
- () Extensivo a outros interesses sociais;
- () Segregado em subgrupos de empresas;
- () Outra resposta:

11 - Que fatores levam as empresas a cooperarem ou a não cooperarem com as demais empresas no polo?

12 - Existem ações coletivas entre empresas aqui no polo? Sua empresa participa de alguma?

13 - Quais os motivos que levam sua empresa a participar ou a não participar desse tipo de ação?

14 - Existe compartilhamento de informações e conhecimentos entre as empresas do polo? Que tipo de informação é compartilhada?

15 - Cada empresa reúne um conjunto único de recursos e de competências. Na sua visão, há uma complementação entre as empresas do polo ou cada empresa tende a agir isoladamente?

16 - Como funciona o sistema de governança do polo?

17 - Atribua uma nota de 1 a 6 de acordo com o grau de concordância:

1 = Discordo totalmente	6 = Concordo totalmente
-------------------------	-------------------------

	Acreditamos nisso	Isso acontece nas empresas do polo	Isso acontece na nossa empresa
Se as empresas do polo investirem conjuntamente em determinados ativos (parcerias tecnológicas, softwares, sistemas de informação, ativos físicos compartilhados, etc) obterão melhores resultados.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
Se as empresas do polo compartilharem mais informações entre elas obterão melhores resultados	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
Se as empresas do polo complementarem umas às outras, por meio de seus recursos e de suas competências, obterão melhores resultados	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
Se as empresas do polo investirem em mecanismos de governança e de controle das suas relações, obterão melhores resultados	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
Acreditamos na importância de estabelecer metas (por ex. de produção, de vendas, de custos...) em conjunto com fornecedores e clientes para obtenção de melhores resultados	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
É preferível investir em relacionamentos de longo prazo do que buscar parceiros para cada transação, mesmo que eventualmente os custos para parceiros de longo prazo estejam desfavoráveis.	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
Os relacionamentos de longo prazo são mais intensos quando há mais confiança entre as empresas	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
Os relacionamentos de longo prazo são mais intensos quando há mais mecanismos de governança entre as empresas	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6
Os relacionamentos de longo prazo são mais intensos quando há mais interdependência entre as empresas do polo	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5 6

18 – De que modo a atuação das entidades de apoio no polo tem impactado sua empresa?

19 – A existência de relacionamentos colaborativos entre as empresas impacta de algum modo o desempenho das empresas e o desempenho do polo?

20 - Na sua avaliação quais os efeitos do trânsito de funcionários entre empresas no polo?

21 - Distribua o total de 100 pontos para as quatro categorias abaixo de acordo com a importância relativa de cada categoria para a sua empresa

	<i>Percentual</i>
A. Clientes	_____
B. Fornecedores	_____
B. Entidades de apoio ao polo	_____
B. Outras empresas moveleiras do polo	_____
Total =	100

22 - Qual o percentual do transporte de produtos acabados é terceirizado?

23 - Quantos funcionários a empresa tem atualmente? Do total, quantos trabalham na área administrativa e quantos na produção?

Apêndice 4: Tabela de Relacionamento entre Entidades de Apoio no Polo Moveleiro de Ubá

A tabela abaixo apresenta duas colunas de respostas, a 1ª é referente à frequência de relacionamento, a 2ª é referente à variação desse relacionamento nos últimos três anos. Para as duas colunas, apenas identifique com um X as respostas que melhor representarem sua percepção sobre como tem sido o relacionamento da entidade que você representa com as demais entidades listadas.

As entidades, inclusive a que você representa, estão listadas em ordem alfabética; Deixe em branco apenas a linha referente à entidade que você representa.

	1ª coluna de respostas					2ª coluna de respostas		
	O relacionamento de sua entidade (contatos, ações conjuntas, trocas de experiências, etc) com cada entidade listada tem acontecido:					Variação do relacionamento nos últimos três anos		
	Diária / Semanal	Quinzenal / Mensal	Bimestral/ Semestral	Raramente	Nunca	Aumentou	Manteve	Diminuiu
Aciuba								
Adubar								
Banco do Brasil								
BID								
Caixa Econômica Federal								
Fagoc								
Fapemig								
Fiemg								
Finep								
Governo Estadual								
Governo Federal								
Ifet Rio Pomba								
Instituto Evaldo Lodi								
Intersind								
MDIC								
Movimento Empresarial								
Prefeitura								
Sebrae								
Senai								
Sesi								
Sindicato dos Marceneiros de Ubá								
UEMG								
UFJF								
UFV								
Unipac								

Apêndice 5: Tabela de Relacionamento entre Empresas e Entidades de Apoio no Polo Moveleiro de Ubá

A tabela abaixo apresenta uma lista de onze entidades de apoio ao polo moveleiro, em ordem alfabética. Classifique-as em ordem de importância e identifique com um X as respostas que melhor representarem sua percepção sobre como tem sido o relacionamento da sua empresa com essas entidades.

Nos parênteses abaixo, indique a ordem de classificação das entidades (1, 2, 3...até 11), sendo 1 a mais importante e 11 a menos importante	O relacionamento de sua empresa (contatos, ações conjuntas, trocas de experiências, etc) com cada entidade listada tem acontecido:					Variação do relacionamento nos últimos três anos		
	Diária/ Semanal	Quinzenal/ Mensal	Bimestral/ Semestral	Raramente	Nunca	Aumentou	Manteve	Diminuiu
Aciuba ()								
Adubar ()								
Banco do Brasil ()								
Caixa Econômica Federal ()								
Fiemg ()								
Intersind ()								
Prefeitura ()								
Sebrae ()								
Senai ()								
UEMG ()								
UFV ()								

Apêndice 6: Quadro de relacionamentos empresas x clientes, empresas x fornecedores e empresas x empresas no polo de Ubá

No quadro abaixo, indique as empresas que você destacaria pelo critério de melhor reputação. Indique também a frequência, o tipo e a variação de relacionamento entre sua empresa e estas organizações.

	Como tem sido o relacionamento de sua Empresa (contatos, ações conjuntas, trocas de experiências, etc) com cada Empresa listada?					Tipo de relacionamento				Variação do relacionamento nos últimos três anos		
	Diário / Semanal	Quinzenal/ Mensal	Bimestral/ Semestral	Raramente	Nunca	Vínculos comerciais	Vínculos sociais	Vínculos comerciais e sociais	Outros vínculos	Aumentou	Manteve	Diminuiu
Empresas clientes												
1ª)												
2ª)												
3ª)												
Empresas fornecedoras:												
1ª)												
2ª)												
3ª)												
Empresas do polo:												
1ª)												
2ª)												
3ª)												

Apêndice 7: Demonstração de análise qualitativa - Diferenciação no relacionamento com clientes no polo de Ubá

Documento primário	Citações	Códigos
<p>(Emp U 23)</p> <p>Existe, porque acaba sendo um relacionamento mais direto né, mais ali todo dia né, por exemplo, um cliente com 130 lojas eu preciso monitorar muito mais do que aquele cliente que tem uma loja, que aquele cliente que tem 130 lojas na hora que começar cair a minha venda afeta o meu faturamento, e normalmente há demonstração de mostruário, eu tenho que ficar o tempo todo ali pra saber se realmente o meu mostruário tá nas lojas, então isso, assim, acaba que o relacionamento estreita, então assim, a preocupação é de todos, mas sempre há..</p> <p>O que a gente faz muito pra tentar sempre ter esse relacionamento bom com todos, é quando vai um supervisor nosso, um gerente, a gente acaba conhecendo os outros clientes que talvez a gente não conheceria tanto, que eles vão de cliente em cliente supervisionando</p> <p>[A auxiliar da entrevistada explica que faz um equilíbrio quanto aos estados onde vende em função da alíquota tributária, se vende dentro de Minas recolhe 12% de ICMS, se pra outros estados, recolhe 7%]</p>	<p>Existe, porque acaba sendo um relacionamento mais direto (...) por exemplo, um cliente com 130 lojas eu preciso monitorar muito mais do que aquele cliente que tem uma loja por exemplo, um cliente com 130 lojas eu preciso monitorar muito mais do que aquele cliente que tem uma loja</p>	<p>Clientes maiores</p>
<p>(Emp U 24)</p> <p>Olha, eu vou te falar pelo meu trabalho, eu não vou te falar em relação a.. como um comercial trata.. porque, lógico, o comercial trata os clientes de maneira diferenciada do jeito que a logística trata.. lógico que todo mundo tem que ter um tratamento de forma que seja com o cliente do nosso lado. Eu vou te falar, eu [fulano], responsável pela Logística, eu [fulano] não separo aquele que compra mais daquele que compra menos, entendeu?</p>	<p>todo mundo tem que ter um tratamento de forma que seja com o cliente do nosso lado (...) não separo aquele que compra mais daquele que compra menos</p>	<p>Relacionamen to sem distinção</p>
<p>(Emp U 26)</p> <p>Olha, trata, ela trata sim, até muito mais porque o cliente exige do que a gente dá atenção, você entendeu? Porque o cliente grande ele te exige muito e ele te avalia por inteiro né, então ela tem essa diferença, muito mais pela exigência do cliente grande que quer um atendimento especial em todos os sentidos.. prazo.. entrega..</p> <p>(L) Quem são os clientes de vocês hoje?</p> <p>(Emp U 26) Hoje temos aí.. Ponto Frio, Ponto Frio parou um pouco né.. Magazine Luiza, tem Lojas Cem, tem Claudino la no Nordeste..</p>	<p>o cliente grande ele te exige muito e ele te avalia por inteiro (...) pela exigência do cliente grande que quer um atendimento especial em todos os sentidos.. prazo.. entrega..</p>	<p>Exigências de clientes maiores</p>
<p>(Emp U 27)</p> <p>Veja bem, a gente procura tratar todos os nossos clientes da mesma forma, é lógico que tem cliente que as vezes é mais antigo, é parceiro, tem um vínculo maior, mas a forma de tratar, de negociar, é sempre a mesma forma. Nós somos abertos a negociação, sabe? Taxativo, não.</p>	<p>a gente procura tratar todos os nossos clientes da mesma forma somos abertos a negociação</p>	<p>Relacionamen to sem distinção Mercado aberto</p>
<p>(Emp U 28)</p> <p>Existe uma confiança muito grande, vamos dizer assim, quando a gente desenvolve o produto, naturalmente, em função até da experiência de mercado, de outros fornecedores, de outros polos inclusive, os preços são bastante.. trabalhados de uma maneira, vamos dizer assim, que fica bom.. não adianta eu criar um produto, colocar no mercado, que não tenha um preço justo, eu vou penalizar o</p>	<p>Existe uma confiança muito grande, vamos dizer assim, quando a gente desenvolve o produto, naturalmente, em</p>	<p>Relacionamen to com confiança Relacionamen to com proximidade Risco de grandes</p>

<p>meu cliente porque vai girar menos.. e indiretamente a mim.. então a gente faz um trabalho de maneira que a gente estuda inclusive a capacidade de compra do consumidor, daquela área, daquela região inclusive, entendeu? (L) Como que o senhor operacionaliza aquela coisa que o senhor falou ali atrás.. muitas vezes o sr acaba desenvolvendo a questão da inovação.. de um design diferente e tal, em função da demanda do cliente, que ele leva lá para o seu lojista.. como que o sr operacionaliza isso? É um tipo de pesquisa de campo lá?.. É pesquisa e muitas vezes a visita, nós trabalhamos aqui, eu principalmente, eu conheço todos os meus clientes pessoalmente, a gente tem a facilidade de conversar com eles, vamos dizer assim, a cada 3 meses nós estamos reunindo com todo mundo.. é um trabalho bem diferente.. um exemplo tá aqui oh, o cliente, lá do Minas Casa em Belo Horizonte, é um produto que ela tá trabalhando com o fornecedor que não tá atendendo ela bem, passou pra mim, “[Fulano], nós podemos desenvolver alguma coisa parecida com isso aqui?”, não questiona preço.. me passa.. tá aqui o e-mail né.. então, assim, quando eu não tô lá existe esse relacionamento, entendeu? O quê que o magazine faz? Isso aconteceu com uma empresa de Ubá, o cara fabrica estofado, o cara tá comprando aí 200 grupos mês do tecido A ou B.. o cara fala “tá comprando, eu tenho que ter esse estoque!”, de uma hora pra outra esse pessoal resolve.. oh, eles não tem dó não! “oh, suspende todos os meus pedidos!”, aí você tá com aquele tecido comprado, você não consegue colocar pra outro porque geralmente, normalmente, aquele produto específico é direcionado para aquele, o mercado nem aceita muito bem se você colocar num outro lojista.. vai embananar tudo.. é muito arriscado trabalhar com magazine, é muito arriscado.. (L) Você tá com um volume gigantesco mas... É muito risco! Porque a margem é pequena.. qualquer.. eu na outra empresa eu trabalhava com magazine, eu trabalhei com Ponto Frio, Ponto Frio até que eu não tive muito problema não, mas eu trabalhei com Marabraz.. o cara era.. nossa! Dá dó de mim, sabe? Eu fabricava mesa e cadeira também, na linha popular, primeiro, o cara tinha 279 lojas na época, hoje tem bem mais.. ele quis.. eu aceitei né.. uma sala para cada loja, mostruário.. “investimento! Eu vou vender muito”, realmente, vendeu, mas você vê bem, você pegar 270 produtos e colocar.. Aí você começa a entregar, eles não têm um treinamento, naquela época não tinha, não sei se hoje mudou, na entrega, sai do depósito dele para o consumidor eles estragaram uma mercadoria minha, e eu tinha que bancar tudo (...) E aí não tem jeito, você tá na mão deles, você sai deles você não tem venda.. não pode (...) porque o seguinte, você largou os pequenos pra atender a Marabraz, e aí como é que você volta? Então são coisas que a gente tem que aprender.. (L) Tem uns que aprendem a tempo né.. É, mas tem hora que não dá tempo não.. o mercado não perdoa, quebra mesmo...</p>	<p>função até da experiência de mercado conheço todos os meus clientes pessoalmente, a gente tem a facilidade de conversar com eles, vamos dizer assim, a cada 3 meses nós estamos reunindo com todo mundo é muito arriscado trabalhar com magazine (...) não tem jeito, você tá na mão deles, você sai deles você não tem venda</p>	<p>clientes</p>
<p>(Emp U 29) Em relação de preço né.. o cliente que compra mais, eventualmente ele vai ter um preço melhor, uma negociação melhor..</p>	<p>relação de preço né.. o cliente que compra mais, eventualmente ele</p>	<p>Preço Volume</p>

<p>(L) Quem são os clientes de vocês, são redes? (Emp U 29) São lojas.. assim, no máximo que tem, são clientes que têm 6 lojas.. pequenas redes..</p>	<p>vai ter um preço melhor, uma negociação melhor..</p>	
<p>(Emp U 30) Não, porque na verdade eu não tenho principais clientes, eu não atuo em magazines, eu tenho a proporção que eu tenho na pulverização, entendeu? Não.. é foco da Empresa pra 2013 abrir magazines porque tá tendo um excedente de produção, mas não tenho.. Existe uma ou outra negociação particular com rede, com grupo, mas assim, magazine em geral eu não tenho..</p>	<p>Não, (...) não tenho principais clientes</p>	<p>Relacionamen to sem distinção</p>
<p>(Emp U 31) A gente não tem assim, nós temos aqui um ou outro cliente, que a gente tem uma relação, uma relação de amizade, né, são clientes aqui mais próximos da empresa, sempre a gente tá agradando, dando um tapinha nas costas, vem cá.. mas com sinceridade, que a gente gosta deles. A respeito de.. no geral, não tem jeito, os clientes maiores, eles exigem da gente, se eu pudesse eu não dava desconto pra ninguém, só que tem um ou outro.. eu não dou desconto pela amizade, eu dou desconto se o preço tiver pior, se eu perceber que meu prazo não tá interessante, aí a gente começa agradar o cliente dessa forma pra não perder, a gente tenta, assim.. igual eu te falei, a gente trabalha muito no picadão, picadão são clientes de porte menor, então, assim, são clientes que a gente tem um contato com o dono com mais frequência, então a gente tenta manter um relacionamento de amizade, mas nunca misturando com a parte profissional, então acredito que ninguém tenha beneficiado não, a não ser por causa do mercado.. (L) Você tem grandes redes, magazines? Não? Magazines não, eu tenho grandes grupos de clientes... redes aí de 30 lojas, 40 lojas, tem até de 100 lojas mas é...</p>	<p>um ou outro cliente, que a gente tem uma relação, uma relação de amizade clientes maiores, eles exigem da gente, se eu pudesse eu não dava desconto pra ninguém, só que tem um ou outro.. eu não dou desconto pela amizade, eu dou desconto se o preço tiver pior, se eu perceber que meu prazo não tá interessante, aí a gente começa agradar o cliente dessa forma pra não perder</p>	<p>Relacionamen to com proximidade Exigências de clientes maiores</p>
<p>(Emp U 32) Na verdade acontece o seguinte, na questão de cliente, hoje a gente tem feito parcerias.. parcerias de.. com essa linha tem que ter parceiros, a gente dá exclusividade a alguns clientes, esse é o ponto chave hoje do móvel de linha alta, você pode ter... em compensação disso há um certo prejuízo porque aumenta meu mix em muito.. eu tenho que aumentar o meu mix de produtos em muita coisa, porque eu posso ter um cliente aqui e posso ter um cliente a 300 metros, não posso ter um mesmo produto senão eu queimo, eu faço uma concorrência para o meu produto, eu não posso fazer isso, essa é uma vantagem a exclusividade.. mas tem que pulverizar muito. Com isso eu crio muita diversidade de produto e isso me prejudica muito no meu processo produtivo.. (L) Hoje aqui, quantos produtos.. Hoje eu tô com mais de 130 produtos..</p>	<p>a gente tem feito parcerias (...) a gente dá exclusividade a alguns clientes, esse é o ponto chave hoje do móvel de linha alta (...) em compensação disso há um certo prejuízo porque aumenta meu mix em muito</p>	<p>Parceria de exclusividade</p>
<p>(Emp U 34) O nosso é mesma coisa aí.. do pessoal que vem das fábricas de Ubá aí né.. atendemos uma parcela de magazines, uma parcela de clientes que são redes de lojas e a clientes pequenos (...) pulverizados e é o normal do que todo mundo já atende.. eu não tenho nenhum magazine hoje que me compra mais do que 5% da minha produção, nenhum deles, concentrado</p>	<p>O nosso é mesma coisa conheço gente que, concorrente meu, que vendia pra Casas Bahia 100%, aí a Casas Bahia e chegava e “então</p>	<p>Relacionamen to sem distinção Pulverização das vendas</p>

<p>na mão de um cliente eu não tenho 5, se eu perder um magazine, não tem problema nenhum pra mim.. eu vivo tranquilo.. se eu chego lá “oh, preciso de um aumento”, o magazine “não, a gente não aumenta”.. se você tiver com 50 ou 60.. eu conheço gente que, concorrente meu, que vendia pra Casas Bahia 100%, aí a Casas Bahia e chegava e “então tá, eu não te compro”, como é que ele fazia? Não tinha jeito.. então por isso que a gente mantém no máximo 5, por que aí eu posso peitar o sujeito “beleza, se vocês não dão aumento eu não te entrego também”, pronto..</p>	<p>tá, eu não te compro”, como é que ele fazia? Não tinha jeito.. então por isso que a gente mantém no máximo 5[%]</p>	
<p>(Emp U 35) Existe.. que na verdade o cliente que ele compra mais, que ele tem um fluxo maior.. é aquele negócio, quem tem o poder da.. ele tem o poder de compra né, então, com certeza, então, tipo assim, você vai fechar uma venda no final de ano, você vai mandar um aviso pra todos os representantes até o dia que você vai receber pedido, pra esses clientes maiores além de mandar para o representante, a própria fábrica liga, entra em contato, aí a nossa supervisora de vendas ela tem um contato mais próximo, entendeu? (L) É uma negociação diferente né.. (Emp U 35) É uma negociação diferenciada..</p>	<p>o cliente que ele compra mais, que ele tem um fluxo maior..</p>	<p>Volume</p>
<p>(Emp U 36) Do nosso lado a gente procura tratar todos iguais, com seriedade, desde que eles sejam sérios, ou seja, aqueles clientes que são sérios conosco, somos sérios com ele independente de qual seja o tamanho dele, e as nossas portas estão sempre abertas pra quem quiser visitar aqui, quem quiser vir aqui receber treinamento, orientações, quer dizer, então vem e acaba tendo essa informação aquele que tem mais interesse, eu tô falando mais especificamente sobre a questão do móvel infantil porque ele tem uma regra.. tem uma tecnologia, tem um critério, a pessoa tem que saber desse critério, o vendedor tem que saber desse critério, tem que saber diferenciar o que é bom, o quê que não é bom, porque lá em 2014 ele é corresponsável na cadeia produtiva em relação a qualquer acidente que ocorrer, se eu vender um berço e o cara montar errado, ele vai pagar pela montagem errada não, sou eu, porque eu tenho a obrigação de fazer um berço e um manual técnico que permita uma montagem correta, essa é a lei inclusive, que tá a regra, agora se o cara pegou meu manual, rasgou e jogou fora, e montou errado, ele vai ter que assumir isso, então haverá uma mudança de comportamento muito grande aí.. (L) (...) E aquelas empresas que lá na outra ponta estão dependentes dessas grandes redes também.. magazines e tal.. Magazines na minha opinião é uma doença no Brasil, entendeu? Os magazines eles são extremamente predatórios pra todo tipo de indústria brasileira na minha opinião.. qual o meu conceito de magazine no Brasil? Magazine é uma grande rede bancária que vende financiamento caríssimo, isso independentemente de qual seja o produto, se encontra um nicho de fabricante, de indústrias que se submete ao que eles querem, cada vez mais eles acabam impondo a situação, e quando o cara vende para o magazine, se ele não toma cuidado ele tá com 30 ou 40% da produção dele comprometida com o</p>	<p>a gente procura tratar todos iguais Magazines na minha opinião é uma doença no Brasil, entendeu? Os magazines eles são extremamente predatórios pra todo tipo de indústria brasileira</p>	<p>Relacionamen to sem distinção Risco de grandes clientes</p>

<p>magazine e ele não consegue sair dele mais e ele só vai perdendo dinheiro..</p>		
<p>(Emp U 37) É.. lógico que tem, tem cliente que tem um volume de compras, a gente faz um produto especial pra ele, por exemplo a Casas Bahia tem uma linha exclusiva.. (L) Conversando com o pessoal das empresas pequenas, uma reclamação são esses clientes como Casas Bahia, desses magazines, pelo poder de compra desse pessoal... a [U 37] não tem esse problema.. Tem esse problema sim, só que aqui a gente não deixa ela passar de um percentual, determinado pelo presidente da Empresa, que determinou, a venda só pode chegar até aquilo ali... ou pode até aumentar a venda lá se aumentar o bolo todo.. e isso é seguido a risca..</p>	<p>tem cliente que tem um volume de compras a gente faz um produto especial pra ele, por exemplo a Casas Bahia tem uma linha exclusiva.. a gente não deixa ela passar de um percentual</p>	<p>Volume Parceria de exclusividade Pulverização das vendas</p>
<p>(Emp U 38) Sim..sim.. basicamente a gente vai até pelo volume de compras né.. ou seja, de vendas pra ele né, no caso nosso tem cliente aí que a gente trabalha desde que começou, há 11 anos, então é uma pessoa assim, um cliente que tem quase 40 anos, essa loja tem quase 40 anos de mercado, então é bem vista no Rio de Janeiro, por exemplo, ele nos dá muito know how da ponta né.. o que tem que fazer.. o que ta girando.. sofá.. da cor do tecido, revestimento.. então assim, é um dos importantes que a gente, no Rio de Janeiro..</p>	<p>basicamente a gente vai até pelo volume de compras [vendas] tem cliente aí que a gente trabalha desde que começou, há 11 anos (...) ele nos dá muito know how da ponta</p>	<p>Volume Relacionamen to com fidelização</p>
<p>(Emp U 39) ..isso vai acontecendo normalmente, não com os maiores não.. há um relacionamento maior quando.. há uma frequência de fornecimento e gera um relacionamento de amizade né.. mas em termos de diferença de tratamento, não.. até é financeiro na hora da compra.. é o financeiro na hora da compra, o cara que tem um maior poder de compra, existe uma negociação diferenciada mais pelo poder de compra do que pelo relacionamento.. o relacionamento ele acontece naturalmente e com algumas pessoas ele torna-se mais próximo e com outras não.. mas não existe nada de diferente não.. A gente vê também, porque acaba que, eu tô com o mercado pulverizado, mas o mercado pulverizado também tá.. é o mercado que tá sofrendo mais com os magazines, entendeu? Então ele reflete na gente.. os magazines tão expandindo muito a sua área de atuação, então mesmo aquele lugar onde tem uma loja pequena a pessoa, ela tá te pressionando também porque do lado dele tem uma loja de magazine que tá forçando o preço, então a gente tá sofrendo muito nesse sentido, é verdade, os fornecedores estão aumentando os preços e os magazines estão segurando os preços, e nós estamos com muita oferta, o setor moveleiro tá produzindo muito móvel (...) O que tá acontecendo é isso, tá existindo pouca oferta de matéria prima, tá na mão dos fornecedores, existe muita oferta de moveis, e que os compradores estão satisfeitos com tanto móvel produzido, com isso tá apertando o preço..</p>	<p>há um relacionamento maior quando.. há uma frequência de fornecimento e gera um relacionamento de amizade tô com o mercado pulverizado</p>	<p>Relacionamen to com proximidade Pulverização das vendas</p>
<p>(Emp U 40) Bem, o princípio que a gente tem é o seguinte, que clientes, todos são iguais, ou, todos.. não vamos falar que todos são iguais, mas todos merecem mesmo tratamento, como princípio, respeito, cumprimento dos prazos, cumprimento das assistências, então todos merecem isso, agora, é claro</p>	<p>não vamos falar que todos são iguais, mas todos merecem mesmo tratamento, como princípio, respeito,</p>	<p>Relacionamen to com confiança Relacionamen to com proximidade</p>

<p>que a gente tem alguns, que por termos uma frequência maior de negociação, eles estão mais próximos dos nossos negócios, então, assim, são clientes que estou ouvindo eles, conforme a necessidade dele, eles ditam as vezes algumas condições do produto.. “esse produto aqui, vamos aumentar ele um pouquinho, vamos diminuir, vamos colocar mais espuma, vamos tirar espuma, vamos fazer maior, menor..”, então, são clientes que eles acabam trazendo informações pra melhoria do produto, que atende a necessidade dele, entendeu? E a gente aproveita essas dica pra gente melhorar o nosso produto e, conseqüentemente transferir isso pra outros clientes.. a questão das entregas, a gente tem prioridade nas entregas, não é que tem prioridade, mas como ele tem um volume maior, as entregas pra ele são mais regulares, então acaba.. assim.. mas com certeza a gente prioriza também algumas necessidades deles, então as vezes ele ta com um produto lá, que mesmo que ele comprou, e não está no prazo de entrega, mas ele vende hoje e fala assim, “[Fulano], eu preciso que você me mande isso amanhã”.. eu vou dar um jeito de colocar, entendeu?</p>	<p>cumprimento dos prazos, cumprimento das assistências, então todos merecem isso, agora, é claro que a gente tem alguns, que por termos uma frequência maior de negociação, eles estão mais próximos dos nossos negócios, então, assim, são clientes que estou ouvindo eles, conforme a necessidade dele, eles ditam as vezes algumas condições do produto..</p>	<p>Parceria de exclusividade</p>
---	---	----------------------------------