

Revista Brasileira de Gestão de Negócios

ISSN: 1806-4892

gestnegocios@fecap.br

Fundação Escola de Comércio Álvares

Penteado

Brasil

Pinheiro Deboçã, Leonardo; Silveira Martins, Ricardo

Vantagens Competitivas Originadas dos Relacionamentos Horizontais em Aglomerações

Produtivas: percepções de atores locais

Revista Brasileira de Gestão de Negócios, vol. 17, núm. 56, abril-junio, 2015, pp. 1025-  
1043

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94742688001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

**Recebido em**

19 de Dezembro de 2013.

**Aprovado em**

13 de Maio de 2015.

## 1. Leonardo Pinheiro

**Deboçá**

Doutor em Administração  
Universidade Federal de Minas  
Gerais  
(Brasil)  
[leonardopd@gmail.com]

## 2. Ricardo Silveira Martins

Doutor em Economia Aplicada  
ESALQ – Universidade de São  
Paulo  
(Brasil)  
[rmartins@face.ufmg.br]

# Vantagens Competitivas Originadas dos Relacionamentos Horizontais em Aglomerações Produtivas: percepções de atores locais

**Leonardo Pinheiro Deboçá**

*Universidade Federal de Viçosa – Campus  
de Rio Paranaíba, MG, Brasil*

**Ricardo Silveira Martins**

*CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, MG, Brasil*

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: Double Blind Review

## RESUMO

**Objetivo** – Buscou-se avaliar em que medida os pressupostos da visão relacional apresentam poder de explicação para vantagens competitivas percebidas em contextos de aglomerações industriais de empresas de pequeno porte.

**Método** – Utilizou-se de pesquisa qualitativa e foram examinados, com análise comparativa de dados, dois polos moveleiros, Misassol (SP) e Ubá (MG). Os dados foram coletados por entrevistas com executivos de 40 empresas e de 13 entidades de apoio dos polos.

**Fundamentação teórica** – A visão relacional e seus pressupostos apontam para fatores geradores de vantagem competitiva originados nos relacionamentos colaborativos entre empresas. E, no caso, as aglomerações proporcionam um intenso relacionamento e são estimulados por entidades de governança.

**Resultados** – Não há identificação de obtenção de vantagens competitivas claramente delineadas em decorrência de ganhos relacionais. O comportamento dos empresários, em ambos os polos, tem forte inclinação para ações individualistas. O que os atores identificam como vantagens competitivas corresponde a fatores situacionais ou contextuais desses polos e não resultantes da concretização de pressupostos da visão relacional. Escapando a esse paradigma, os ganhos relacionais podem ser originados apenas de subgrupos que se formam por afinidade, sem interveniência de entidades de governança.

**Contribuições** – Apesar da tendência aglomerativa das empresas do setor moveleiro, seja pela regionalização de mercados, pelo acesso de representantes comerciais ou pelos custos logísticos e tributários, dentre outras questões, a forte inclinação para ações individualistas cria barreiras para a obtenção de diferenciais adicionais advindos de ganhos relacionais. As ações em pequenos grupos apresentam-se, todavia, como um importante mecanismo de governança para aquele contexto.

**Palavras-chave** – vantagem competitiva; visão relacional; indústria moveleira.



**Revista Brasileira de Gestão  
e Negócios**

DOI:10.7819/rbgn.v17i56.1848

## I INTRODUÇÃO

Vantagem competitiva é um conceito intimamente associado a ganhos superiores das firmas em relação a seus concorrentes e tem sido objeto de diferentes correntes teóricas na literatura acadêmica. Sobre a possibilidade de ganhos superiores, entretanto, tem crescido o poder de explicação de abordagens que se ocupam de estratégias coletivas de ação.

É o caso da visão relacional, a qual levanta questões ao campo da estratégia, especialmente quanto às fontes de vantagem competitiva. Sendo esse campo dirigido a explicar as diferenças de desempenho das firmas, a principal contribuição da visão relacional foi delinear uma teoria que considera as diádes e redes de firmas como unidade chave de análise para explicar a performance superior da firma individual (Dyer & Singh, 1998).

A possibilidade de ganhos relacionais se faz presente em variados formatos, ou denominações, em contextos de ações coletivas, como arranjos produtivos locais, aglomerações produtivas, clusters, cadeias de suprimentos e polos industriais, dentre outros.

Particularmente no caso de pequenas empresas, tal como predominantemente se caracteriza a indústria moveleira no Brasil, estratégias coletivas podem representar um meio relevante de desenvolvimento e acesso a vantagens competitivas, uma vez que essas organizações, de modo geral, encontram-se em desvantagens frente às grandes empresas, por exemplo quanto ao acesso a tecnologias e recursos financeiros.

Nesse cenário, o objetivo deste trabalho foi o de examinar os fatores atribuídos como vantagens competitivas nos relacionamentos interorganizacionais e esclarecer as possíveis relações entre tais manifestações e os pressupostos da visão relacional, a partir de percepções de atores locais, tomando-se como evidências empíricas as relações das empresas dos polos moveleiros de Ubá (MG) e Mirassol (SP).

Além deste capítulo introdutório, apresentam-se no referencial teórico considerações sobre aglomerações produtivas; em seguida, a visão relacional e seus pressupostos para a geração de ganhos relacionais; depois, discute-se vantagem competitiva e desempenho. No terceiro capítulo

expõe-se o método e os procedimentos, destacando um tópico sobre a indústria moveleira como campo empírico e, posteriormente, outro sobre os procedimentos metodológicos. Ao quarto capítulo reserva-se a apresentação dos resultados, destacando no primeiro item as vantagens e desvantagens competitivas em Mirassol e em Ubá, na percepção de representantes das entidades de apoio e sob a ótica dos empresários. No quarto tópico avaliam-se os relacionamentos ante os pressupostos da visão relacional. Por fim, reservam-se ao quinto capítulo as considerações finais, precedendo as referências bibliográficas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Aglomerações produtivas

Desde as contribuições de Marshall (1890), ao abordar os distritos industriais ingleses, passando por Perroux (1959), ao abordar a natureza econômica e a dominância de espaços geográficos, até Porter (1990), abordando a vantagem competitiva das nações, à literatura contemporânea, a noção de aglomerações produtivas se ajusta a conceitos distintos, dentre eles, *clusters*, distritos industriais, arranjos produtivos locais, sistemas produtivos e inovativos locais, polos industriais e redes de empresas. Todas essas formas de aglomeração envolvem algum tipo de especialização produtiva regional em que se localizam (Lastres & Cassiolato, 2003).

Nas décadas recentes, particularmente o destaque de alguns distritos industriais (Terceira Itália; Vale do Silício e Baden-Wurttemberg), com dinamismo notoriamente fundamentado em ativos locais, provocou o ressurgimento da região ou localidade como foco central de vantagens competitivas e inovativas (Lastres & Cassiolato, 2003; Lastres, Cassiolato, Lemos, Maldonado & Vargas, 1998; Vargas, 2002).

Conforme Lastres e Cassiolato (2003),

O termo aglomeração – produtiva, científica, tecnológica e/ou inovativa – tem como aspecto central a proximidade territorial de agentes econômicos, políticos e sociais (empresas e outras

organizações e organizações públicas e privadas). Uma questão importante, associada a esse termo, é a formação de economias de aglomeração, ou seja, as vantagens oriundas da proximidade geográfica dos agentes, incluindo acesso a matérias-primas, equipamentos, mão de obra e outros. Considera-se que a aglomeração de empresas amplie suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em relevante fonte geradora de vantagens competitivas. Isto é particularmente significativo no caso de micro e pequenas empresas. (p. 7)

O tratamento às aglomerações produtivas, ou estratégias coletivas, sob o termo Arranjo Produtivo Local (APL), tal como a partir de esforços do governo federal para políticas públicas específicas para aglomerações empresariais, considera tanto vínculos verticais quanto horizontais (Sacomano & Paulillo, 2012).

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, 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).

## **2.2 A visão relacional e seus pressupostos para a geração de ganhos relacionais em contraponto à perspectiva dos custos de transação**

A visão relacional representa 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 idiossincrasias advindas dos recursos e competências internos à organização (Dyer & Singh, 1998).

As bases para a visão relacional se assentaram em diferentes motivações teóricas, 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 (ver Dyer, 1994, 1996); 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 (Science Watch, 2008).

A importância da análise dos relacionamentos desenvolvidos pela firma reside na constatação de que a competitividade emerge não só dos recursos internos que ela possui, mas também daqueles acessados por ela por intermédio de sua rede de relacionamentos (Dyer & Singh, 1998; Lavie, 2006). Estudos empíricos buscam verificar a relação positiva entre a adoção de integração de processos, relacionamentos colaborativos, compartilhamento de informações e o desempenho da empresa (Lado, Dant & Tekleab, 2008; Lazzarini, 2007). Com a ideia de que a geração de vantagem competitiva pode estar além dos limites da firma, Dyer e Singh (1998) identificam quatro potenciais fontes de ganhos interorganizacionais: i) ativos específicos de relacionamento; ii) rotinas de compartilhamento de conhecimentos; iii) recursos e competências complementares; e iv) governança efetiva.

Na visão relacional, o alcance do lucro supernormal ou de rendas relacionais não é possível por organizações individualmente nem em relacionamentos pontuais de mercado, mas sim como resultado de uma combinação única de recursos, dispersos nas relações de governança (Dyer & Singh, 1998). Os ganhos relacionais são possíveis quando parceiros, em aliança, combinam, trocam ou investem em

ativos idiossincráticos, 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).

Tendo em vista suas bases e pressupostos, a visão relacional, de certo modo, pode ser considerada uma derivação da teoria baseada nos recursos (Acedo, Barroso & Galan, 2006; Paulraj, Lado & Chen, 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).

Desenvolver recursos de forma cooperada pode ser um mecanismo mais econômico, todavia, ao custo da superação de uma visão individualista, em que empresa passe a operar sob a lógica de estratégias coletivas. Por meio da colaboração torna-se possível o compartilhamento de conhecimentos, de ativos e tempo destinado a desenvolver um novo recurso (Balestrin & Verschoore, 2008).

O compartilhamento de conhecimento e a troca de ideias são importantes para a criação de valor na rede, e depende da construção de confiança entre os parceiros (Gerolamo, Carpintetti, Fieschutz & Seliger, 2008). Nesse mesmo sentido, Redondo e Fierro (2007) apontam a confiança e o comprometimento como elementos de grande impacto para o relacionamento de longo prazo entre empresas. Outros elementos também importantes observados pelos autores seriam a comunicação, o contato entre as empresas, a flexibilidade e a disposição para adaptar às mudanças do ambiente externo.

Conforme Barney e Hesterly (2004), entretanto, “enquanto existem significativos incentivos econômicos para as firmas cooperarem, há também significativos incentivos econômicos para trapacear naquelas alianças que já estão formadas” (p. 52), seja pelo risco moral, pela seleção adversa ou pelo roubo. Se de um lado há a possibilidade de ganhos relacionais, de outro colocam-se então mecanismos para redução da possível trapaça.

Há de se considerar, todavia, que na medida em que os segmentos de negócios tornam-se

dinâmicos e intensivos em conhecimento, a perspectiva da estratégia coletiva mostra-se mais adequada, pois a competitividade de uma empresa torna-se mais dependente de sua habilidade em complementar e coordenar recursos junto a parceiros, em detrimento da propriedade e domínio individuais de recursos estratégicos (Balestrin & Verschoore, 2008).

Neste contexto, a governança e a confiança apresentam-se como dois principais mecanismos para a redução da ameaça de trapaça. Quanto maior a ameaça de trapacear, decorrente de maior benefício econômico, mais elaborada deverá ser a estrutura de governança requerida. Em relação ao mecanismo confiança, se há a ausência de comportamento oportunista no tempo, a confiança pode ser estabelecida e substituir formas de governanças mais caras (Barney & Hanse, 1995; Barney & Hesterly, 2004).

Se por um lado a perspectiva relacional dispõe de elementos teóricos que visam explicar a vantagem competitiva por meio de ganhos relacionais, por outro, e de algum modo complementar, a perspectiva dos custos de transação pode esclarecer elementos limitadores de ganhos relacionais.

Os chamados custos de transação são explicados pela teoria dos custos de transação (TCT), que 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, 2006).

Conforme Silva (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, relativa 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, Thernoe & Andresen, 2003).

### **2.3 Vantagem competitiva e desempenho**

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 dessa linha de pensamento (Hawawini, Subramanian & Verdin, 2003). Os trabalhos de Edward Mason e Joe Bain, dos quais deriva o modelo Estrutura-Conducta-Desempenho, foram os pioneiros dessa linha de pensamento, à qual se

relacionam, posteriormente, as contribuições de Porter (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

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

Outra limitação sobre essa 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 e tamanho das empresas, entre outros fatores (Hawawini *et al.*, 2003).

Embora existam críticas e visões diferenciadas sobre a competitividade e o desempenho, contudo, 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.

## **3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho advém de uma pesquisa do tipo explicativa, que conforme Gil (1999) é o tipo que mais aprofunda o conhecimento sobre dado fenômeno, na medida em que busca as razões, o porquê de relações ou fatos. Quanto ao seu processo, a pesquisa foi qualitativa, desenvolvida por meio de estudo comparativo entre dois polos

moveleiros. Quanto ao tipo de corte, foi o longitudinal com cortes transversais, no qual, conforme Vieira e Zouain (2004), 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, mas com a coleta de dados realizada em um único momento no tempo. Ainda quanto à caracterização, o nível de análise foi o das empresas moveleiras e entidades de apoio componentes. Depoimentos, opiniões e informações obtidas dos empresários ou dirigentes das empresas e entidades foram considerados unidades de análise.

### **3.1 Sobre o campo empírico: indústria moveleira**

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. Nessa indústria, em razão de aspectos técnicos e mercadológicos, geralmente as empresas são especializadas em um ou dois tipos de móvel – de cozinha e banheiro e estofados, por exemplo (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. Apesar de 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 dessa indústria no Brasil, que também se manifestam em todo o mundo (Associação Brasileira de Móveis [ABIMÓVEL], 2006).

A Tabela a seguir expõe dados selecionados, referentes ao setor, de modo a ampliar a contextualização da indústria moveleira nacional.

**TABELA 1 – O setor moveleiro no Brasil**

Variável	2009	2010	2011	2012	2013
Empresas	14.795	15.117	16.082	17.132	18.248
Pessoal ocupado	236.633	267.626	281.420	295.201	298.739
Produção (1.000 peças)	369.955	413.787	431.031	460.561	476.230
Faturamento (R\$ 1.000)	22.063.979	26.532.248	29.503.859	32.496.331	35.989.689
Exportações (US\$ 1.000)	688.903	765.793	736.655	703.584	680.421
Importações (US\$ 1.000)	316.723	468.972	561.575	649.297	739.828
Investimentos (R\$ 1.000)	615.487	673.875	1.062.139	1.314.860	1.403.081

*Nota:* Adaptado de “MOVERGS Relatório Setorial 2014”, de Instituto de Estudos e Marketing Industrial (Iemi) (2014).

Dentre os diversos polos moveleiros no Brasil, foram considerados para a pesquisa os polos de Mirassol (SP) e de Ubá (MG), os quais figuram entre os principais do Brasil.

### **3.2 Procedimentos metodológicos**

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.

Para as entidades de apoio, a técnica utilizada foi a amostragem do tipo “bola de neve”, ou *snowball sampling*, 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).

Roteiros de entrevistas semiestruturadas foram o instrumento principal de coleta de dados. O ponto de partida das entrevistas, em ambos os polos, foram os sindicatos das empresas moveleiras. Pressupôs-se que seriam essas 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.

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 em 2011, coordenada por um dos autores deste trabalho. Dentre 22 empresas em Mirassol e 16 em Ubá, da pesquisa anterior, houve adesão de 21 e 11, respectivamente, 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, realizaram-se entrevistas 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.

A identificação dos respondentes é feita em códigos, mantendo-se seu anonimato. Dessa forma, as empresas foram identificadas como “Emp” e as entidades de apoio como “Ent”. Então, quando a empresa estava localizada no polo de Mirassol, era agregado o código “M” ao “Emp”, seguido de um número identificador, variando de 1 a 22. Quando localizada em Ubá, era agregado o código “U” ao “Emp”, seguido de um número identificador, variando de 1 a 18. As entidades de apoio foram identificadas pelo código “Ent”, composto na mesma sistemática, variando de 1 a 4 para Mirassol e 1 a 9 para Ubá, conforme o número de entidades de apoio pesquisadas. Dessa forma, por exemplo, *Emp M 4*, identifica impressões ou respostas da empresa 4 localizada em Mirassol, e *Ent U 1* indica as respostas ou afirmativas colhidas da entidade de apoio 1 em Ubá.

A análise de conteúdo foi a técnica para o tratamento dos dados, para a qual se utilizaram ferramentas do software *Atlas.ti*, Versão 4.1. Walter e Bach (2009) esclarecem que “o software *Atlas.ti* consiste em uma ferramenta para a análise de dados qualitativos que pode facilitar o gerenciamento e a interpretação dos mesmos” (p. 1).

Essa ferramenta tem sido utilizada em diferentes áreas do conhecimento e em variados tipos de estudos, como *grounded theory* e análise de conteúdo (Bandeira-De-Mello & Cunha, 2003; Walter & Bach, 2009). 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 são os elementos associados aos relacionamentos interorganizacionais nesses polos.

Segundo Mozzato e Grzybowski (2011), “a análise de conteúdo consiste numa técnica de análise de dados que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da administração, assim como na psicologia, na ciência política, na educação, na publicidade e, principalmente, na sociologia” (p. 733).

Para a análise dos resultados, foram definidas cinco categorias principais, a saber, Vantagens

e desvantagens competitivas; Ativos específicos de relacionamento; Rotinas de compartilhamento de conhecimentos; Recursos e competências complementares; e Governança efetiva.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Vantagens e desvantagens competitivas nos polos de Mirassol e Ubá

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

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 falta de incentivos municipais e de criação de distritos industriais.

Comparando o polo de Ubá a outros polos moveleiros do Brasil, em especial aos de Arapongas, Bento Gonçalves e Mirassol, os representantes das entidades de apoio demonstraram opiniões convergentes e complementares na identificação de quais seriam suas vantagens e desvantagens. 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.

Parte dos argumentos apresentados é questionável, 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, registra-se em Mirassol a melhoria na qualificação dos empresários e em Ubá, as parcerias entre entidades de apoio.

Já na perspectiva dos empresários, 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, esse 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 burocracia 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 atuação insatisfatória de entidades de apoio.

Em Mirassol, fez-se referência à baixa escolaridade e à baixa produtividade dos funcionários para padrões internacionais, aos menores salários em Ubá, aos incentivos do governo estadual que Ubá recebe e a um possível 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 organização, nenhuma força ou adesão e baixa articulação entre empresas.

Das entrevistas também se extraem 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, de que Bento Gonçalves é tecnológica e gerencialmente mais avançado e que Arapongas, Mirassol e Ubá seriam semelhantes. E, 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 haveria 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. Apontaram-se os polos do Sul como referência no setor, que têm tecnologia mais atualizada, melhor visão administrativa e união. Quanto à percepção de polos referência, aponta-se a sequência: 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.

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, nos dois polos, não

se observa menção à influência dos pressupostos da visão relacional com base no que definem como vantagem ou desvantagem em cada polo. No polo de Ubá, entretanto, destaca-se a menção de parcerias entre entidades de apoio, situação que potencialmente fortalece um sistema de governança local. De modo semelhante, ganhos de qualidade em produtos e processos, bem como melhorias na articulação com outros elos da cadeia (lojistas), remetem à perspectiva relacional, seja pelo desenvolvimento de recursos coletivos (Balestrin & Verschoore, 2008), seja pelo desenvolvimento de uma estrutura de governança (Dyer & Singh, 1998).

No item a seguir, faz um exame dos pressupostos da visão relacional quanto às suas manifestações nos polos pesquisados.

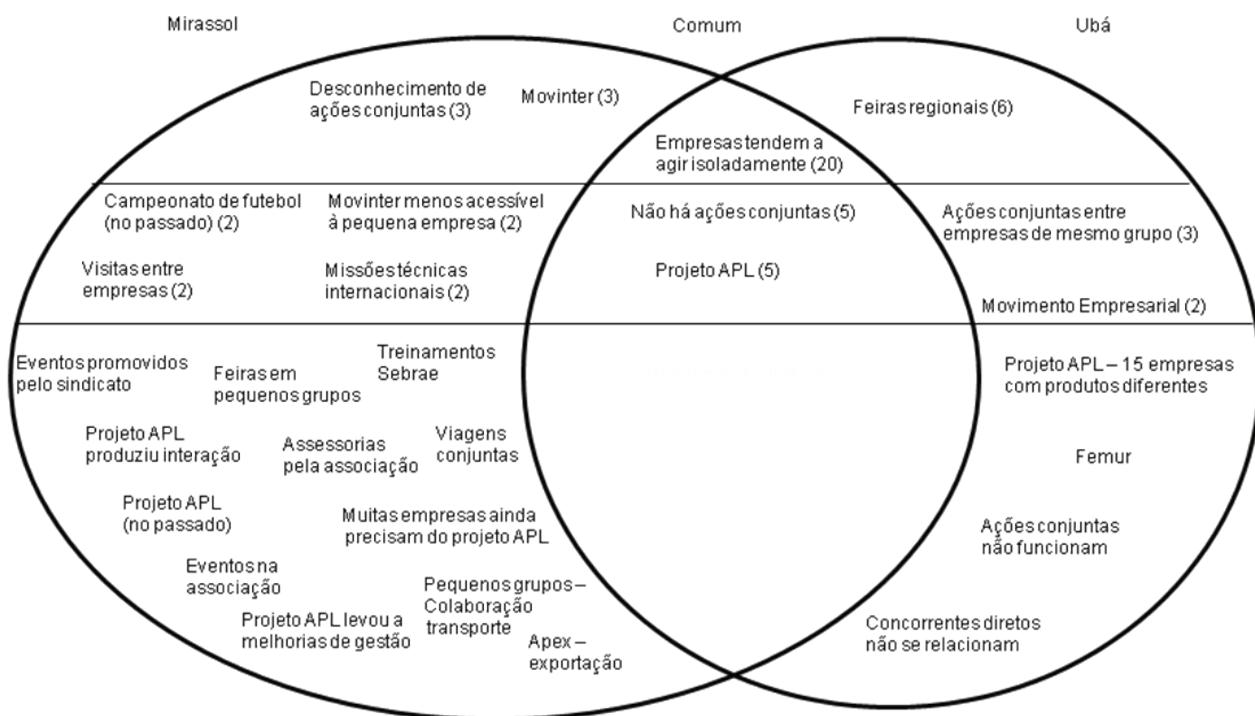
#### **4.2 Os pressupostos da visão relacional e os relacionamentos nos polos moveleiros**

Com vistas a explicar o fenômeno dos relacionamentos nos dois polos utilizando como referência os pressupostos da visão relacional, os entrevistados responderam 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.

Para as figuras 1 a 5, os fatores que emergiram da análise de conteúdo são seguidos de um número entre parênteses quando maior que um, o qual representa a quantidade de respondentes que manifestaram cada fator. Essa quantificação permitiu também que fossem categorizadas nas figuras, por meio de linhas horizontais, as faixas de intensidade alta, média e baixa.

##### **4.2.1 Ativos específicos de relacionamento**

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

**FIGURA 1** – Ações conjuntas em Mirassol e em Ubá.

Em comum aos dois polos na categoria ações conjuntas, destaca-se a ideia de que *as empresas tendem a agir isoladamente* (20), e também expressa-se que *não há ações conjuntas* (5). Alguns entrevistados, no entanto, apontam o *Projeto APL* (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 Bleke e Ernst (2001), as parcerias tendem a obter melhores resultados quanto menos desiguais forem os parceiros, ideia esta corroborada por Bustamante (2004) ao se referir à colaboração horizontal. Esse pode ser um fator associado aos relacionamentos em pequenos grupos e com tendência a acontecer entre empresas de portes semelhantes, conforme observado principalmente no polo de Ubá. A heterogeneidade dos parceiros, entretanto, 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.

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 supervalorizado, 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). Esse 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 (1999), 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).

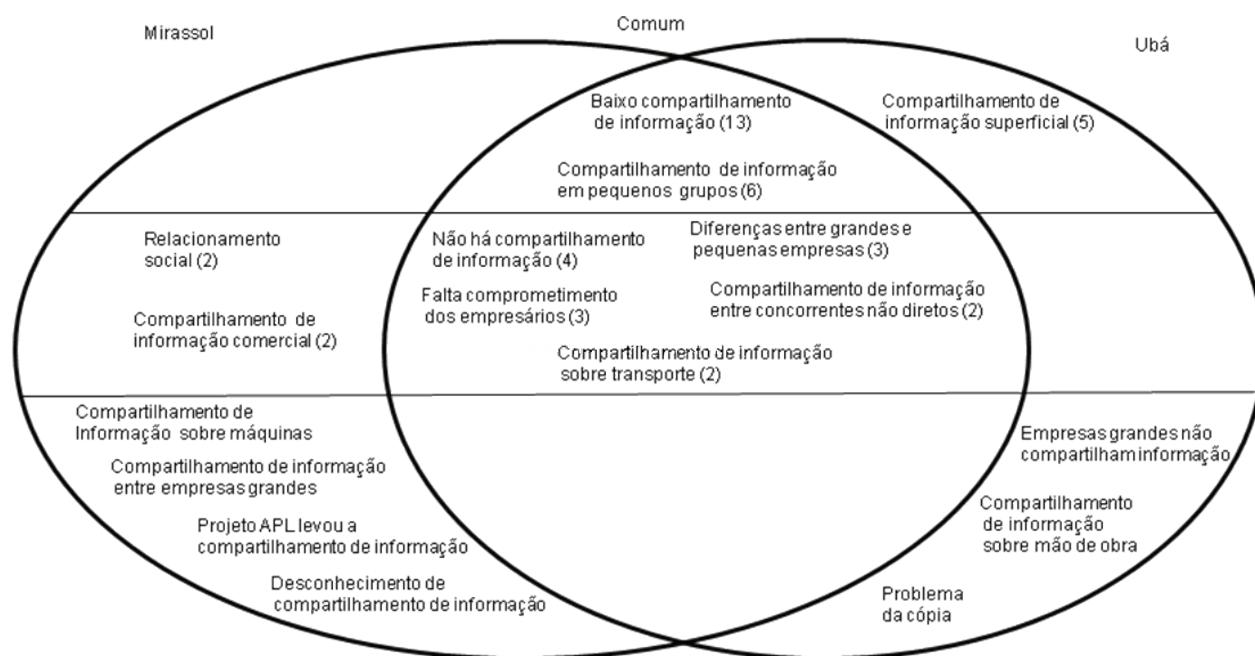
Nessa concepção, as manifestações grupais são precedidas de cálculos racionalmente elaborados, com o intuito de vislumbrar os possíveis ganhos e benefícios decorrentes (Melo, 2007).

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 a de que recompensas e sanções sociais sejam mais eficazes, sobretudo pela maior proximidade entre os membros (Olson, 1999).

Retoma-se então a ideia de que a confiança e uma governança efetiva seriam elementos inibidores do oportunismo ou da possibilidade de trapaça (Barney & Hanse, 1995; Barney & Hesterly, 2004). Em ambos os polos, as experiências coletivas materializadas em investimentos específicos de relacionamento apresentam baixa capilaridade; tal ausência não reforça estruturas de governança e, como em um círculo vicioso, não promove a confiança e os possíveis ganhos relacionais.

#### **4.2.2 Rotinas de compartilhamento de conhecimentos**

A Figura 2 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, permitem-se a identificação de termos comuns e a diferenciação entre os dois polos moveleiros.

**FIGURA 2** – Compartilhamento de informação em Mirassol e em Ubá.

Na categoria compartilhamento de informação, destacam-se em comum a ambos os polos as informações “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

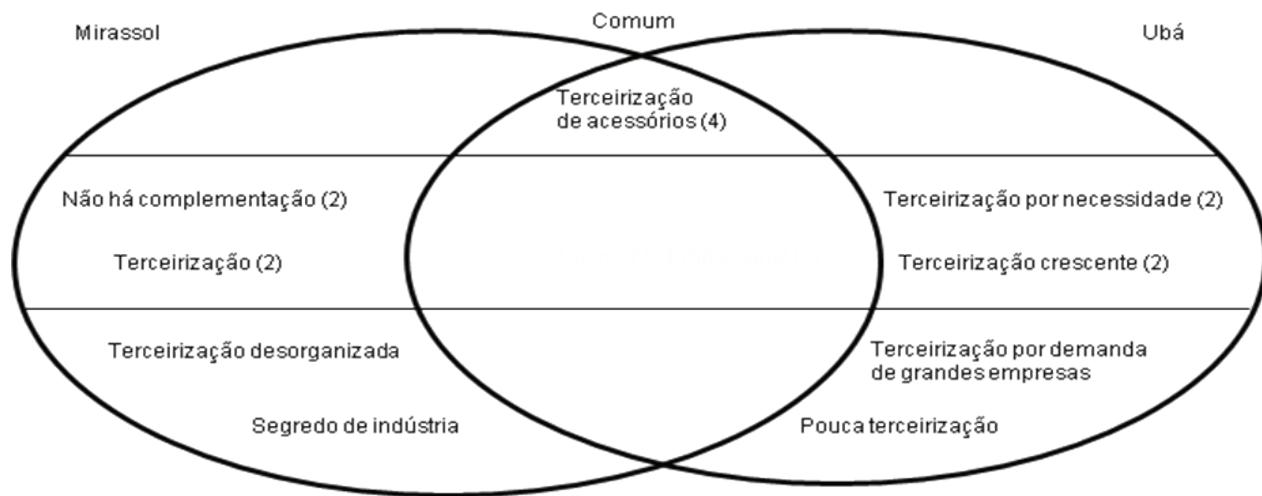
grandes não compartilham informação. O problema da cópia seria um inibidor do compartilhamento de informação.

Compartilhamento de informações e confiança estão intrinsecamente ligados a mecanismos de governança que, se presentes, são elementos que se reforçam mutuamente e, por sua vez, geram valor nos relacionamentos interorganizacionais e reduzem custos de transação (Dyer & Chu, 2003).

#### *4.2.3 Recursos e competências complementares*

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

No polo de Mirassol, fala-se de terceirização como complementação entre empresas. Isso se caracterizou, no entanto, 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.

**FIGURA 3** – Complementação em Mirassol e em Ubá.

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 do*

*processo, mas você não tem especialização da indústria pra complementar a outra indústria (Ent M 2).”*

O depoimento acima sugere insuficiência de elementos empíricos de estratégias coletivas, tal como gestão 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).

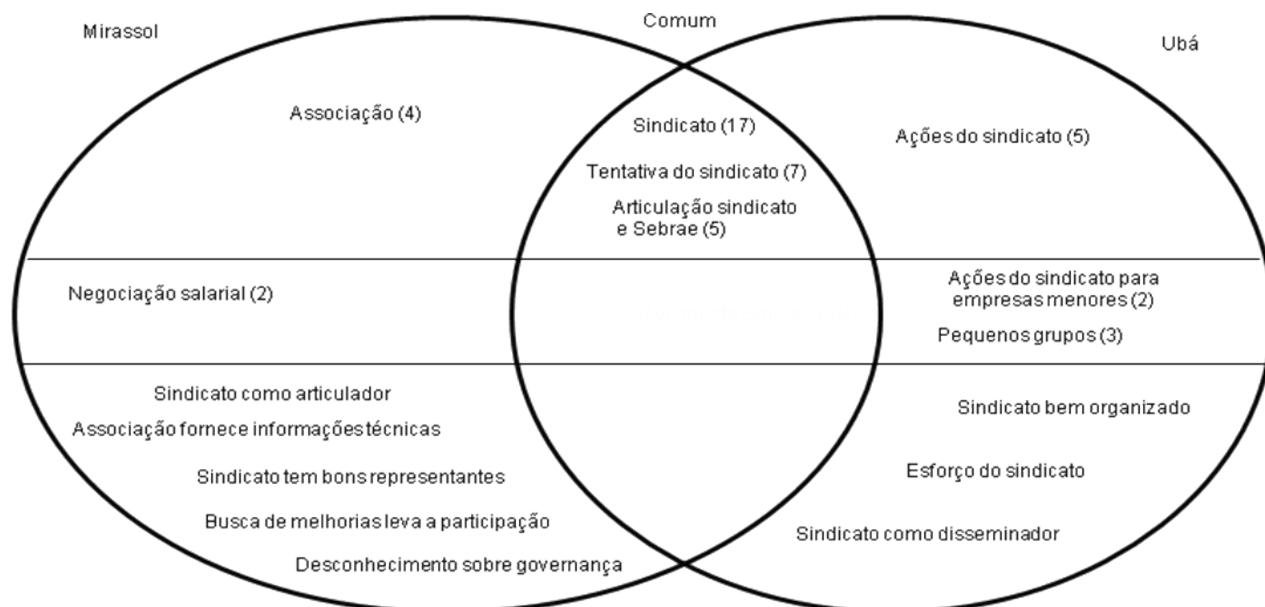
#### 4.2.4 Governança efetiva

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.

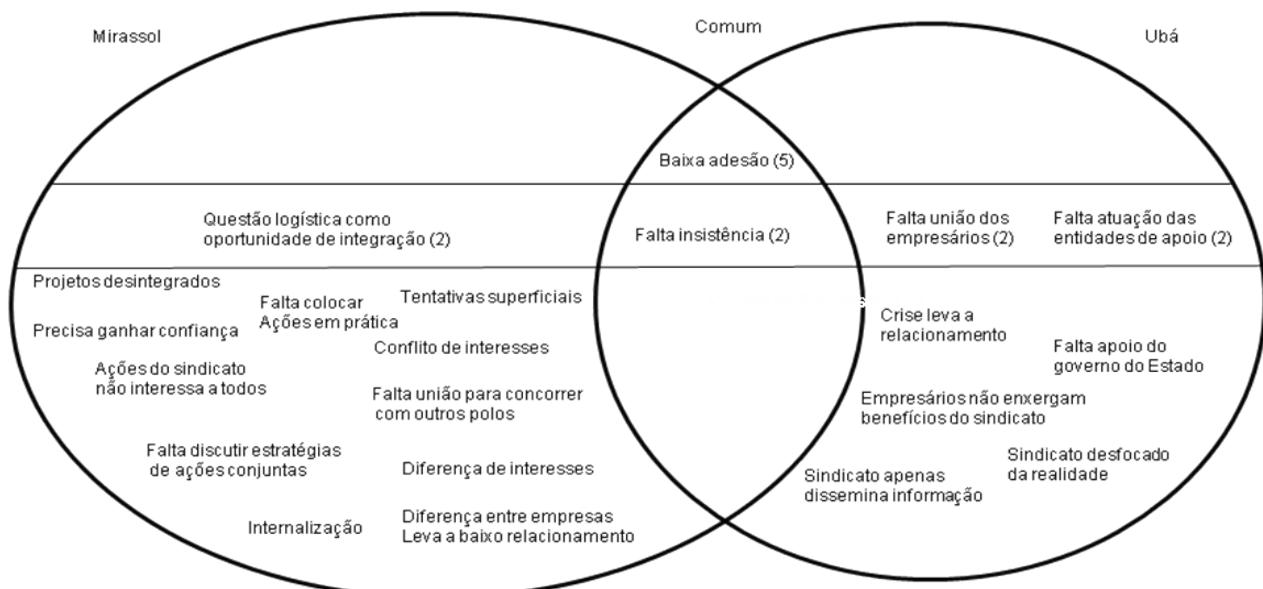


**FIGURA 4 –** Governança em Mirassol e em Ubá.

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 5** – Problemas de governança em Mirassol e em Ubá.

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, as informações fluem assimetricamente, e 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. Ressaltam-se, no entanto, 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. Nesse cenário, falta união dos empresários. Em épocas de crise, no entanto, haveria um aumento do relacionamento entre os empresários.

*“Sabe o que 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 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 10 hoje, tem 5 meses que eu tô aqui [atual gerente geral]. Eu vim hoje pra corrigir... processos produtivos... processos administrativos dentro da Emp U 10, 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 10)."*

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

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 (Albers, 2005; Wegner, Koetz & Wilk, 2012).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há, nos atuais modos de atuação, vantagens competitivas claramente apontadas

entre as empresas dos polos de Mirassol e Ubá, a partir de pressupostos da visão relacional. As vantagens identificadas pelos entrevistados, predominantemente, correspondem às 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.

O investimento em ativos (ou ações) conjuntos, o compartilhamento de informações e conhecimentos, a complementação entre as empresas e um sistema efetivo de governança são instrumentos típicos para a geração de valor relacional (Dyer & Singh, 1998); todavia, não são evidenciados empiricamente quanto a vantagens competitivas nos polos. Assim, pode-se dizer que há baixa consistência nas práticas ali presentes quanto aos pressupostos da visão relacional.

Até certo ponto, parecem escapar a essa constatação algumas empresas correspondentes ao fenômeno dos relacionamentos em pequenos grupos. Esse pode ser um mecanismo de governança preferido pelas empresas, tendo em vista que os relacionamentos em grupos maiores podem expor os membros ao comportamento oportunista de parceiros, fato inibido em pequenos grupos (Olson, 1999).

Dessa forma, a proximidade geográfica e a formalização dos Arranjos Produtivos Locais não dão às empresas vantagens substanciais de diferenciação, o que não deixa de ser uma perda potencial extremamente relevante e uma lacuna substancial na implementação dessas aglomerações, bem como nos impactos dos investimentos públicos que ali são aplicados, tanto na competitividade das cadeias de negócios quanto para as economias regionais.

## REFERÊNCIAS

- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: Dissemination and

main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.

Albers, S. (2005). *The design of Alliance governance systems*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

Arbage, A. P. (2004). *Custos de transação e seu impacto na formação e na gestão da cadeia de suprimentos: Estudo de caso em estruturas de governança hibridas do sistema agroalimentar do Rio Grande do Sul* (Tese de doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

Associação Brasileira de Móveis. (2006). *Panorama do setor moveleiro no Brasil*. Recuperado de <http://www.abimovel.org.br/>

Balestrin, A., & Verschoore, J. (2008). *Redes de cooperação empresarial: Estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman.

Bandeira-De-Mello, R., & Cunha, C. J. C. A. (2003, maio). Operacionalizando o método da Grounded Theory nas pesquisas em estratégia: Técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas/TI. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia*, Curitiba, PR, Brasil, 1.

Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1995). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175-190.

Barney, J. B., & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: Entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais* (Vol. 3, Cap. 5, pp. 131-179). São Paulo: Atlas.

Bleeke, J., & Ernst, D. (2001). Colaborando para competir. In H. Mintzberg, & J. B. Quinn (Orgs.), *O processo da estratégia* (pp. 167-171). Porto Alegre: Bookman.

Burt, S. R. (2001). Structural holes versus network closure as social capital. In N. Lin, K. Cook, & S. R. Burt (Eds.), *Social capital: Theory and research* (Chap. 2, pp. 31-56). New York: Aldine de Gruyte.

Bustamante, P. M. A. C. (2004). *Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: O Caso do Polo Moveleiro de Ubá – MG* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, MG, Brasil.

Chaddad, F. R. (2005, setembro). Networking for competitive advantage: The case of cooperatives in the United States. *Anais Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.

Dyer, J. H. (1994, November-December). Dedicated assets: Japan's manufacturing edge. *Harvard Business Review*, 174-178.

Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-292.

Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57-68.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660- 679.

Gerolamo, M. C., Carpinetti, L. C. R., Fieschutz, T., & Seliger, G. (2008). Clusters e redes de cooperação de pequenas e médias empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro. *Gestão & Produção*, 15(2), 351-365.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Gorini, A. P. F. (1998). *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.

Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry- or

firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24(1), 1-16.

Instituto de Estudos e Marketing Industrial. (2014). MOVERGS Relatório Setorial 2014, Polo Moveleiro do Rio Grande do Sul. Recuperado de [http://www.movergs.com.br/img/arquivos/movergs/dados-movergs\\_77.pdf](http://www.movergs.com.br/img/arquivos/movergs/dados-movergs_77.pdf)

Lado, A. A., Dant, R. R. & Tekleab, A. G. (2008). Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. *Strategic Management Journal*, 29(4), 401-423.

Lastres, H. M. M., & Cassiolato, J. E. (2003). *Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais*. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Recuperado de <http://www.ie.ufrj.br/redesist/P4/textos/Glossario.pdf>

Lastres, H. M. M., Cassiolato, J. E., Lemos, C., Maldonado, J., & Vargas, M. A. (1998). Globalização e inovação localizada. In J. E. Cassiolato, H. M. M. Lastres, J. Sutz, & G. Lugones (Coords.), *Globalização e inovação localizada: Experiências de sistemas locais no Mercosul*. Brasília: IEL/IBICT. Recuperado de <http://www.ie.ufrj.br/redesist/P1/texto/NT01.PDF>

Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.

Lazzarini, S. G. (2007). The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global. *Strategic Management Journal*, 28(2), 345-367.

Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookmann.

Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. Londres: MacMillan.

Melo, J. A. C. C., Jr. (2007). A ação coletiva e seus intérpretes. *Pensamento Plural*, 1, 65-87.

Mentzer, J. T., Witt, W. D., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.

Mozzato, A. R., & Grzybowski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.

Olson, M. (1999). *A lógica da ação coletiva*. São Paulo: Edusp.

Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64.

Perroux, F. (1959). *L'Economie du XX Siècle*. Paris: Presses Universitaires de France.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.

Redondo, Y. P., & Fierro, J. J. C. (2007). Importance of company size in long-term orientation of supply function: An empirical research. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(4), 236-248.

Sacomano, M., Neto, & Paulillo, L. F. O. (2012). Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: Um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. *Revista de Administração Pública*, 46(4), 1131-1155.

Science Watch. (2008). *Author Commentaries: Jeff Dyer and Harbir Singh*. Recuperado de <http://archive.sciencewatch.com/inter/aut/2008/08-aug/08augDyerET/>

Silva, E. B., Fº, (2006). A teoria da firma e a abordagem dos custos de transação: Elementos para uma crítica institucionalista. *Pesquisa e Debate*, 17(2/30), 259-277.

- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2001). The collaborative supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 13(1), 15-30.
- Skjoett-Larsen, T., Thernoe, C., & Andresen, C. (2003). Supply chain collaboration: Theoretical perspectives and empirical evidence. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(6), 531-549.
- Theurl, T. (2005). From corporate to cooperative governance. In T. Theurl (Ed.), *Economics of interfirm networks* (pp. 149-192). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Vargas, M. (2002). *Proximidade territorial, aprendizado e inovação: Um estudo sobre a dimensão local de processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil* (Tese de doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37.
- Vieira, M. M. F., & Zouain, D. M. (Orgs.) (2004). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Walter, S. A., & Bach, T. M. (2009, agosto). Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: Inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas/TI. *Anais do Seminário de Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 12.
- Wegner, D. (2011). *Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: Uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes* (Tese de doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Wegner, D., Koetz, C. I., & Wilk, E. O. (2012, setembro). A influência da governança formal de redes interorganizacionais (RIOs) no desempenho das empresas participantes. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisas em Administração – ENANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.

**NOTA:** 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/>).