

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Leandro Pellizzaro

**OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E A INTENSIDADE DA
INTERDEPENDÊNCIA NAS EMPRESAS MOVELEIRAS DA SERRA GAÚCHA**

**Porto Alegre
2013**

Leandro Pellizzaro

**OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E A INTENSIDADE DA
INTERDEPENDÊNCIA NAS EMPRESAS MOVELEIRAS DA SERRA GAÚCHA**

**Dissertação de mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos
Padula**

**Porto Alegre
2013**

CIP - Catalogação na Publicação

Pellizzaro, Leandro

Os relacionamentos interorganizacionais e a intensidade da interdependência nas empresas moveleiras da serra gaúcha / Leandro Pellizzaro. -- 2013.

117 f.

Orientador: Antônio Domingos Padula.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2013.

1. Relações cooperativas interorganizacionais. 2. Intensidade da interdependência. 3. Gestão de relacionamentos. 4. Trabalho conjunto. I. Padula, Antônio Domingos, orient. II. Título.

Leandro Pellizzaro

**OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E A INTENSIDADE DA
INTERDEPENDÊNCIA NAS EMPRESAS MOVELEIRAS DA SERRA GAÚCHA**

**Dissertação de mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos
Padula**

Conceito final:

Aprovado em: dede

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Aurora Carneiro Zen – UFRGS

Prof. Dr. Paulo Antonio Zawislak – UFRGS

Prof. Dr. Peter Bent Hansen – PUC

Orientador – Prof. Dr. Antônio Domingos Padula - UFRGS

AGRADECIMENTOS

À minha família, que ensinou os valores que norteiam minha vida e sempre apoiou e confiou nas minhas decisões;

À Michela, pela compreensão e apoio incondicional nesses anos de dedicação ao mestrado;

À minha filha Sophia, que por ter nascido neste último e acelerado ano do curso, acabou perdendo algumas horas de convívio com o pai;

Aos meus colegas de curso, pelas ideias trocadas e pelas horas de parceria na realização dos trabalhos propostos;

Aos meus colegas de trabalho, que por muitas vezes neste período assumiram responsabilidades extras para me auxiliarem;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Domingos Padula, pelos conselhos e importantes sugestões para elaboração desta dissertação;

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela sabedoria e pelas oportunidades de enriquecer nossos conhecimentos;

Aos amigos, que compreenderam minhas razões nas inúmeras vezes que deixei de participar dos encontros durante esta fase.

"A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns."

Abraham Lincoln

RESUMO

Conhecer e compreender o funcionamento das variáveis que influenciam e incentivam as empresas a buscarem o desenvolvimento de relações cooperativas interorganizacionais e, além disso, identificar os diferentes níveis de intensidade da interdependência existente atualmente nas relações das empresas moveleiras da serra gaúcha, tanto as relações verticais quanto as horizontais, é o desafio que se pretende alcançar com o presente estudo. Para abordar o referido tema, esta investigação utilizou-se de conceitos fundamentais que norteiam as dimensões desta visão, que são: os relacionamentos cooperativos interorganizacionais, a intensidade da interdependência nas relações, os tipos de relacionamentos, a forma de atuação das empresas e a gestão de relacionamentos. Para reconhecer qual a posição das empresas moveleiras no cenário de relacionamentos interorganizacionais, foi realizada uma pesquisa na qual foi obtida uma amostra de 255 casos válidos em um universo composto por 746 empresas, das quais 93,0% foram enquadradas como MEs (microempresas) e EPPs (empresas de pequeno porte). O uso de ferramentas de análise estatística possibilitou constatar que as fabricantes moveleiras da região da serra gaúcha apresentaram níveis de concordância maiores para as questões que avaliam a preferência pelas relações verticais (clientes e fornecedores), enquanto que as questões que avaliam as relações horizontais (fabricante – fabricante) não apresentaram igual intensidade de preferência. O alcance de vantagens através de ações conjuntas que visem o desenvolvimento comercial das empresas também teve preferência na comparação com as questões que avaliam a possibilidade de obtenção de benefícios através do trabalho conjunto para desenvolvimento de novas tecnologias, para treinamento profissional conjunto, para projetos de melhoria de processos ou para terceirização de fases do processo produtivo. A questão que investiga se os empresários entendem que suas empresas têm alta concentração de vendas em poucos clientes obteve alto grau de concordância, enquanto que, com relação aos fornecedores existe uma interdependência maior com relação aos fornecedores de chapas, ferragens e prestadores de serviços terceirizados. No tocante ao trabalho das associações empresariais os empresários consideram fundamental a divulgação de dados sobre a evolução do setor e o trabalho de *lobby* político.

Palavras-chave: Relações cooperativas interorganizacionais. Intensidade da interdependência. Gestão de relacionamentos. Trabalho conjunto.

ABSTRACT

Knowing and understanding the functioning of the variables that influence and encourage companies to pursue the development of cooperative interorganizational relationships and, in addition, identifying different levels of intensity of the interdependence of current relationships of the Serra Gaucha's furniture companies, both vertical and horizontal relations, is the challenge to be achieved with the present study. To address the reported issue, this research made use of fundamental concepts that govern the dimensions of this vision, which are: cooperative interorganizational relationships, the intensity of interdependence in relationships, the types of relationships and the way companies operate and manage relationships. To recognize which were the positions of the furniture companies in the scenario of interorganizational relationships, we conducted a survey in which we obtained a sample of 255 valid cases in a universe composed of 746 companies, of which 93.0% were classified as MEs and EPPs. The use of statistical analysis tools showed that furniture industries in the Serra Gaucha region showed higher levels of agreement to questions that evaluate the preference for vertical relationships (customers and suppliers), while questions that assess horizontal relationships (manufacturer - manufacturer) did not show equal intensity of preference. The range of benefits through joint actions which aim the commercial development of the companies also had preference in comparison to questions that evaluated the possibility of obtaining benefits from cooperative work to develop new technologies, for professional cooperative training, for projects of process improvement or outsourcing phases of the production process. The question that investigates whether entrepreneurs understand that their companies have a high concentration of sales in a few customers obtained a high degree of agreement, while regarding the suppliers there is a greater interdependence related to suppliers of plates, ironwork and outsourced service providers. Concerning the work of entrepreneurs' associations, they considered essential the dissemination of the data on industry evolution and political lobbying.

Keywords: Cooperative interorganizational relationships. Intensity of the interdependence. Management of relationships. Cooperative work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tipos de relacionamentos com base na formação.....	35
Figura 2 – Tipologia de redes interorganizacionais	38
Figura 3 – Classificação das relações	39
Figura 4 – Tipos de redes de acordo com a intensidade dos laços	40
Figura 5 – Tipologia das empresas com base nos escores (concentração e autoridade)	41
Quadro 1 – Representatividade das principais regiões moveleiras do RS em 2011	60
Quadro 2 – Características das principais regiões moveleiras do RS em 2011.....	60
Gráfico 1 – Comparativo entre os canais de comercialização utilizados e o porte das empresas	69
Gráfico 2 – Gráfico das médias de concordância das questões do bloco I x ano de fundação das empresas	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição do porte das empresas.....	62
Tabela 2 - Percentual de empresas por data de fundação	63
Tabela 3 - Representatividade média das vendas por segmento de atuação	64
Tabela 4 - Principais canais de comercialização utilizados.....	65
Tabela 5 - Resultado para outras formas de comercialização não especificadas na pesquisa..	65
Tabela 6 - Canais de comercialização utilizados pelas MEs	66
Tabela 7 - Canais de comercialização utilizados pelas EPPs	67
Tabela 8 - Tipos de comercialização utilizada pelas empresas de médio porte	68
Tabela 9 - Tipos de comercialização utilizada pelas grandes empresas.....	68
Tabela 10 - Classificação das empresas respondentes com base no município que estão sediadas.....	70
Tabela 11 - Cargo dos respondentes da pesquisa	70-71
Tabela 12 - Médias das questões do bloco I.....	72
Tabela 13 - Médias de concordância e coeficiente de significância das questões do bloco I – empresas classificadas com base no ano de fundação	73-74
Tabela 14 - Coeficientes Beta obtidos na análise de regressão das questões do Bloco I	76
Tabela 15 - Médias das questões do bloco II.....	77
Tabela 16 - Coeficientes de significância resultantes da comparação de médias das questões do bloco II.....	78
Tabela 17 - Coeficientes de significância obtidos nas comparações de médias entre grupos para a questão que avalia se a boa comunicação com os parceiros possibilita o cumprimento dos prazos programados	79
Tabela 18 - Coeficientes Beta obtidos na análise de regressão das questões do Bloco II.....	80
Tabela 19 - Médias das questões do bloco III	81
Tabela 20 - Coeficientes Beta obtidos na análise de regressão das questões do Bloco III	82
Tabela 21 - Médias das questões do bloco IV	84-85
Tabela 22 – Coeficientes beta obtidos na análise de regressão das questões do bloco IV – 1ª parte	85
Tabela 23 - Coeficientes beta obtidos na análise de regressão das questões do bloco IV – 2ª parte	86
Tabela 24 - Coeficientes beta obtidos na análise de regressão das questões do bloco IV – 3ª parte	86

Tabela 25 - Coeficientes de significância obtidos na análise de correlação das questões do bloco IV – 1ª parte	87
Tabela 26 - Coeficientes de significância obtidos na análise de correlação das questões do bloco IV – 2ª parte	88
Tabela 27 - Coeficientes de significância obtidos na análise de correlação das questões do Bloco IV – 3ª parte	89
Tabela 28 - Médias de concordância das questões do bloco V	91
Tabela 29 - Coeficientes beta obtidos na análise de regressão das questões do bloco V	91
Tabela 30 - Coeficientes de significância obtidos na análise de correlação das questões do bloco V.....	92
Tabela 31 - Médias de concordância das questões do bloco VI.....	94
Tabela 32 - Coeficientes beta obtidos na análise de regressão das questões do bloco VI.....	95
Tabela 33 - Coeficientes de significância obtidos na análise de correlação das questões do bloco VI.....	96
Tabela 34 - Médias de concordância das questões do bloco VII.....	97
Tabela 35 - Coeficientes Beta obtidos na análise de regressão das questões do Bloco VII.....	98
Tabela 36 - Coeficientes de significância obtidos na análise de correlação das questões do bloco VII.....	99

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	JUSTIFICATIVAS PARA O ESTUDO DO TEMA	17
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.3	QUESTÃO DA PESQUISA.....	20
1.4	OBJETIVOS DA PESQUISA	20
1.4.1	Objetivos específicos.....	20
2	BASE CONCEITUAL.....	22
2.1	OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.....	22
2.1.1	Conceitos e a importância da gestão dos relacionamentos	22
2.1.2	A estratégia de suprimento	23
2.1.3	Verticalização <i>versus</i> desverticalização da produção.....	25
2.1.4	Aspectos fundamentais da formação e do desenvolvimento das relações interorganizacionais	26
2.1.5	Fatores de sucesso nos relacionamentos interorganizacionais	28
2.2	A INTENSIDADE DA INTERDEPENDÊNCIA NAS RELAÇÕES VERTICAIS E HORIZONTAIS	29
2.2.1	Os desafios na busca da intensificação dos laços	31
2.2.2	Transferência de poder dos fabricantes para os varejistas e o desenvolvimento de franquias de fabricantes	33
2.3	TIPOS DE RELACIONAMENTOS E FORMA DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS	34
2.3.1	Tipos de relacionamentos com base na formalização	35
2.3.2	Tipos de relacionamentos com base nos mecanismos de coordenação utilizados, no grau de centralização e na formalização.....	36
2.3.3	Tipos de relacionamentos com base na estrutura e nas relações entre os atores..	37
2.3.4	Definição e classificação dos grupos a serem investigados	38
2.3.5	Conceito, características estruturais e relacionais de uma cadeia de suprimento	39
2.3.6	Conceito, características estruturais e relacionais de redes horizontais	42
2.3.7	Conceito, características estruturais e relacionais de <i>clusters</i>.....	43
2.4	A GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS	49
2.4.1	Conceitos e definições.....	49
2.4.2	Benefícios da cooperação interorganizacional.....	50
2.4.3	A importância da gestão dos relacionamentos.....	51

3	PROPOSTA METODOLÓGICA.....	53
3.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	53
3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	53
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA	54
3.4	OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS	54
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	55
3.6	VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	55
3.7	JUSTIFICATIVAS PARA O MÉTODO DE PESQUISA ESCOLHIDO	56
4	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA	58
4.1	DADOS ESTATÍSTICOS DO SETOR MOVELEIRO.....	58
5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	62
5.1	ANÁLISE DOS DADOS DE CATEGORIZAÇÃO DAS EMPRESAS	62
5.1.1	Comparativo do tipo de comercialização <i>versus</i> porte da empresa	66
5.2	ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO I – AVALIAÇÃO DA PREFERÊNCIA DOS EMPRESÁRIOS A RESPEITO DOS TIPOS DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS AVALIADOS	71
5.2.1	Análise das médias de concordância das questões do bloco I.....	71
5.2.2	Análise de regressão das questões do bloco I	75
5.2.3	Análise de correlação das questões do bloco I	76
5.3	ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO II – BENEFÍCIOS PROPICIADOS PELOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.....	76
5.3.1	Análise das médias de concordância das questões do bloco II	77
5.3.2	Análise de comparação de médias das questões do bloco II.....	77
5.3.3	Análise de regressão das questões do bloco II.....	79
5.3.4	Análise de correlação das questões do bloco II.....	80
5.4	ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO III – A IMPORTÂNCIA DAS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS	80
5.4.1	Análise das médias de concordância das questões do bloco III.....	81
5.4.2	Análise de regressão das questões do bloco III	81
5.4.3	Análise de correlação das questões do bloco III	82
5.5	ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO IV – A INTENSIDADE DA INTERDEPENDÊNCIA NAS RELAÇÕES DE FORNECIMENTO	83
5.5.1	Análise das médias de concordância das questões do bloco IV.....	83
5.5.2	Análise de regressão das questões do bloco IV	85

5.5.3	Análise de correlação das questões do bloco IV	87
5.6	ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO V – A INTENSIDADE DA INTERDEPENDÊNCIA NAS RELAÇÕES COMERCIAIS	89
5.6.1	Análise das médias de concordância das questões do bloco V	90
5.6.2	Análise de regressão das questões do bloco V	91
5.6.3	Análise de correlação das questões do bloco V	92
5.7	ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO VI – AS PREFERÊNCIAS E OS TIPOS DE RELACIONAMENTOS DESENVOLVIDOS	92
5.7.1	Análise das médias de concordância das questões do bloco VI.....	92
5.7.2	Análise de regressão das questões do bloco VI	94
5.7.3	Análise de correlação das questões do bloco VI	95
5.8	ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO VII – A GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS E AS PRÁTICAS PREFERIDAS	96
5.8.1	Análise das médias de concordância das questões do bloco VII	96
5.8.2	Análise de regressão das questões do bloco VII.....	98
5.8.3	Análise de correlação das questões do bloco VII.....	99
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
	REFERÊNCIAS	105
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	110

1 INTRODUÇÃO

O acirramento da competição entre as empresas nos mais diversos segmentos de mercado tem criado um ambiente excepcionalmente dinâmico, onde as empresas são forçadas a mudar e se adaptar a novas formas de trabalho em prazos muito exíguos. Baseado neste cenário de alta competitividade, estabelecer relações interorganizacionais cooperativas tem sido uma alternativa importante para muitas empresas, de todos os tamanhos e segmentos de atividade. Não só grandes empresas encontraram na cooperação uma forma de aumentar sua competitividade no mercado, como também às micro, pequenas e médias compreenderam que pode ser vantajoso colaborar para superar limitações, adquirir recursos e gerar diferenciais de mercado.

Segundo Porter (1985), as empresas alcançam margens de lucro baseadas em como a cadeia de valor é gerenciada. Através de processos de avaliação e identificação de vantagens competitivas as empresa passam a ter condições de identificar seus potenciais e suas deficiências, abrindo caminho para explorarem melhor as oportunidades existentes em toda a extensão da cadeia de valor. No momento em que a empresa identifica deficiências ou falta de competitividade, ela passa a ter a possibilidade de buscar soluções que podem alavancar melhorias nos resultados até então obtidos.

O grande desafio da cooperação interorganizaonal está na gestão dos relacionamentos. Isso se deve ao fato de empresas distintas, com características e interesses próprios estarem se relacionando, buscando uma nova forma de trabalhar que exigirá que elas consigam estabelecer objetivos comuns e alinhados. Além de desenvolverem a capacidade de mudança e de adaptação a novos métodos de trabalho elas devem incrementar a capacidade de negociação alinhada com a visão sistêmica, pois saber reconhecer o momento no qual ceder pode ser a melhor opção; certamente é uma virtude indispensável para a manutenção e continuidade dos relacionamentos interorganizacionais a longo prazo.

Os estudos da gestão da cadeia de suprimentos, dos relacionamentos em rede e dos *clusters* industriais têm contribuído para a compreensão do processo de construção, estruturação e gestão das relações interorganizacionais. A partir destes, os relacionamentos entre comprador e fornecedor e entre fornecedores passaram a ter importância significativa, uma vez que, estes estudos solidificaram a ideia da colaboração entre parceiros na rede vertical e também na rede horizontal, ratificando que através da cooperação os parceiros desenvolvem competências e se reforçam mutuamente (LAZZARINI; CLARO; MESQUITA, 2008; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; WEGNER, 2011).

Entretanto, apesar da visualização destas possíveis vantagens, ao se buscar a cooperação interorganizacional, percebe-se que um novo desafio é lançado aos empresários. Este desafio consiste em superar a costumeira visão individualista de seu negócio, baseado nas relações de barganha e oportunismo, para uma visão mais coletivista, que envolve relacionamentos mais abertos com outros empresários e tomada de decisão conjunta. Por isso, o desempenho competitivo dos relacionamentos é fortemente influenciado pela qualidade das relações dos empresários, principalmente nos aspectos sócio-comportamentais, uma vez que, estes podem facilitar o relacionamento entre os parceiros, diminuindo os riscos e possibilitando a criação de valor.

Como delimitação da pesquisa, esta ficará restrita a análise das empresas do setor moveleiro da região da serra gaúcha. A escolha atribuiu-se em virtude deste setor ser composto, em sua grande maioria, por empresas que possuem estruturas altamente verticalizadas. Segundo o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (2006), o elevado grau de verticalização da produção das empresas moveleiras da serra gaúcha está relacionado com características das empresas do setor, tais como, a natureza familiar e atuação em espaços de grande concorrência.

Para buscar entender as origens das características destas indústrias moveleiras da região, e dos fatores que geram os entraves à desverticalização e ao desenvolvimento de relações interorganizacionais cooperativas, faz-se necessário conhecer a evolução histórica desta indústria desde sua origem no final do século XIX, quando imigrantes de procedência italiana e alemã estabeleceram pequenas marcenarias na região. Este formato de instalação de empresas moveleiras na região acabou por criar características similares nas empresas do setor, tais como a predominância de empresas familiares, em sua grande maioria de pequeno e médio porte e com forte influência da questão cultural da região na maneira de fazer negócios.

Ações cooperadas do tipo formação e treinamento de pessoal, troca de informações sobre fornecedores comuns, relações de natureza técnico-produtiva, como desenvolvimento de tecnologia e equacionamento de problemas técnicos, foram consideradas práticas nulas ou raramente empregadas nas empresas moveleiras da serra gaúcha (BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL, 2006). Segundo Lima, Belderrain e Correia (2006), a baixa utilização de dados e análises estatísticas pelas MPEs (micro e pequenas empresas) demonstra a falta de um trabalho de gestão profissionalizada e embasada em fundamentos científicos nas MPEs da serra gaúcha. O estudo de Ferrazza (2010) também identificou que nas empresas de pequeno porte, a maturidade do processo de sucessão encontra-se mais crítica, ou seja, é perceptível a falta de amadurecimento da gestão sobre a

compreensão de que a ausência de planejamento pode levar a um processo de sucessão, forçado por alguma situação inesperada como, por exemplo, a falta do fundador ou dificuldade financeira da empresa com necessidade de reestruturação, ocasionando a descontinuidade da empresa familiar.

Os trabalhos supramencionados ratificam o fato de que, apesar de possuírem um perfil empreendedor, uma parcela significativa destes empresários mantém enraizado no seu perfil os comportamentos individualista, desconfiado e autossuficiente, próprios dos habitantes da região. Estes comportamentos muitas vezes inviabilizam que os gestores consigam fazer com que suas empresas se abram para o mercado passando, desta forma, de estruturas familiares para negócios profissionalizados. O comportamento individualista e autossuficiente dos empresários está entre os principais bloqueadores do desenvolvimento de relacionamentos cooperativos entre as empresas, inibindo assim, o processo de desverticalização das estruturas e, conseqüentemente, a possibilidade de ampliação das vantagens competitivas que podem ser obtidas através deste.

Certamente, é resultado destas características, a forma como uma parcela significativa dos empresários conduzem suas empresas com demasiado destaque para questões internas (olhando para dentro dos seus negócios) e não para fora deles (mercado). Segundo o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (2006), o principal entrave à adoção de comportamentos cooperativos entre empresas moveleiras da serra gaúcha é a dificuldade em agrupar os interesses e a falta de diálogo entre as empresas, quando o tema é a cooperação interorganizacional. O que se percebe é que, geralmente, as grandes empresas que, na verdade, são as que lideram as principais ações do setor moveleiro da região, tendo maior capacidade de compra, de produção e de venda, pouco interesse têm na viabilização de relações cooperativas que venham ao encontro do aglomerado produtivo como um todo. Isso se verifica com mais intensidade, quando se trata de atender interesses de pequenas e médias empresas, já que são vistas como competidoras no mercado doméstico.

O estudo de Lima, Belderrain e Correia (2006) identificou que apenas 23,8% dos procedimentos utilizados pelas MPEs são formalizados. Essa falta de formalização, segundo os autores, demonstra a dependência do conhecimento empírico dos colaboradores destas empresas, o que, conseqüentemente, acaba gerando a descontinuidade de seus processos. Soma-se a este, o fato de os gestores das empresas pouco utilizarem-se de indicadores econômicos na gestão de seus negócios. Segundo o trabalho dos autores, apenas 5% das empresas conhecem os dados ou utilizam-se do índice de participação de mercado, apenas 17% utilizam pesquisa de satisfação dos clientes e somente 12% conhecem os dados ou

utilizam-se dos indicadores de produção por funcionário na gestão das empresas. Esta visão com pouca angularidade acaba limitando o potencial que as empresas teriam para tornarem-se mais eficazes, tais como, explorando melhores opções de fornecimento, produção e comercialização, inclusive através de ações conjuntas com outras empresas.

O estudo sobre o setor moveleiro da região, realizado por Graccioli, Reginato e Hansen (2008), demonstrou que em sua grande maioria, as empresas não realizam planejamentos, apostando na improvisação estratégica, o que leva muitas vezes a um aumento de riscos e de insucessos. Além disso, falta de preparo e conscientização de algumas empresas e de seus profissionais, no que se refere ao planejamento e as estratégias voltadas à comunicação, refletem diretamente na sua capacidade de competição. O estudo também identificou que aproximadamente 70% das informações utilizadas pelos empresários sobre o mercado e o negócio no qual estão inseridos são obtidas de forma informal, principalmente em conversações com clientes, fornecedores, prestadores de serviços, dentre outros, que geralmente ocorrem em feiras e eventos ou em reuniões setoriais.

Segundo os autores, o elevado grau de centralização, que é uma das características do setor, prejudica o fluxo de informações, fazendo com que não haja um fluxo adequado às necessidades de informação que são demandadas. Essa centralização dificulta também, o desenvolvimento de projetos que visem uma colaboração mais intensa e o aprofundamento de relações entre empresas. Este mesmo cenário foi identificado no estudo de Gollo (2006) sobre o setor vitivinícola do vale dos vinhedos na serra gaúcha, onde a autora identificou que os relacionamentos interorganizacionais ocorrem predominantemente em nível vertical, enquanto que os relacionamentos horizontais são pequenos e quando existem são baseados em laços informais.

O estudo do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (2006) observou que, para os empresários moveleiros da região da serra gaúcha, a desverticalização parcial da manufatura através da terceirização das fases de produção foi citada como pouco significativa ou nula. Isto referencia que as aquisições de peças e partes de móveis como estratégia para a diferenciação competitiva não são importantes na visão dos gestores das empresas da região.

A noção de concorrência, predominante entre os empresários moveleiros da região, está fortemente alicerçada numa visão local. Esse fato leva a dificultar o surgimento, a aceitação e a legitimação de novas lideranças no setor que possam receber o apoio dos empresários para representá-los. A grande dificuldade existente nesta questão está relacionada com a resistência que os empresários têm de desvincularem a figura do líder e da causa por ele defendida da questão concorrencial e do negócio que este possui. Este comportamento dos

empresários acarreta prejuízos aos interesses coletivos, restringindo a amplitude de benefícios e ganhos que a cooperação pode gerar.

1.1 JUSTIFICATIVAS PARA O ESTUDO DO TEMA

De modo constante se discute sobre a tendência de que a competição por mercados será definida não por empresas individuais, mas sim pela competição entre cadeias ou redes (CHOPRA; MEINDL, 2003; BOWERSOX; CLOSS, 2004). Conceitualmente, esta abordagem tem sido bem difundida, trabalhada e ilustrada por diversos casos e exemplos. Em uma era de concorrência entre agrupamentos de empresas, as recompensas irão para as organizações que puderem melhor estruturar, coordenar e gerenciar os relacionamentos com seus parceiros em uma rede comprometida com relacionamentos melhores, mais estreitos e mais ágeis com seus clientes e fornecedores (AMATO NETO, 2000; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; LAZZARINI; CLARO; MESQUITA, 2008; WEGNER, 2011).

Assim como ocorreu nos países desenvolvidos, tais como Itália onde foram criados os distritos industriais, França, Alemanha e Reino Unido, onde foram desenvolvidos os distritos industriais, nos EUA com o Vale do Silício, nos keiretsu do Japão, nos chaebol sul-coreanos ou nos guanxi de Taiwan, os países emergentes também estão buscando desenvolver e reforçar os modelos de cooperação, alianças estratégicas, redes internas e externas de empresas que permita a estas desenvolverem condições que as habilitem a competir com as grandes empresas.

A emergência de novas formas de organização industrial, voltadas para maior cooperação, além da aglomeração de empresas (*clusters*), ou ainda, a constituição das chamadas redes relacionais entre organizações, operando em determinada cadeia produtiva, oferecem elementos para elaboração de políticas industriais. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Através da busca de eficiências coletivas e não simplesmente no nível de cada empresa é que se baseia o aspecto dinâmico da cooperação. Esta busca pela união de esforços tem sua importância ampliada no atual momento econômico mundial onde o crescimento e o acirramento da concorrência foi acelerado, em grande parte devido ao processo de globalização que exigiu que as empresas de todos os ramos investissem na modernização de seus parques fabris, na qualificação de seus trabalhadores, no enxugamento de custos, no aumento da produtividade e da qualidade dos produtos. Além disso, as necessidades e desejos dos consumidores têm mudado rapidamente, forçando as empresas a buscarem

constantemente mudanças em seus processos como forma de entregarem produtos inovadores e cada vez mais customizados, partindo de estruturas de produção em massa.

A indústria de móveis está entre os mais importantes segmentos da indústria de transformação no Brasil, não só pela importância do valor da produção, mas também pela sua geração de empregos dentro da indústria nacional. Dada a representatividade econômica e social do setor moveleiro para a região da serra gaúcha e para o país, devido à geração de emprego e renda, supõe-se que haja grande interesse no estudo e no conhecimento de suas atividades.

Outro aspecto relevante para o setor moveleiro do estado este relacionado com o crescimento e o fortalecimento dos demais polos moveleiros do país, os quais, conforme segue demonstrado no Capítulo 4, cresceram na última década em índices superiores aos do estado. Além da concorrência interna, também a concorrência mundial, representada pela rápida expansão das exportações chinesas, além das de outros países, geram um alerta para que as empresas moveleiras da região viabilizem maneiras de criar diferenciais competitivos que permitam capacitá-las para enfrentar esta nova realidade econômica.

Como o setor moveleiro da região, é formado predominantemente por pequenas e médias empresas, que são mais suscetíveis e vulneráveis às oscilações do mercado e a concorrência, é inegável que elas devem unir esforços para superarem as dificuldades que surgirem. A união de esforços, se bem organizada, trará maiores chances de sucesso para estas empresas frente à concorrência do que a ação individual delas.

Com fundamento neste cenário, fica evidente a importância de se procurar identificar informações e características que expliquem o comportamento dos empresários, além de compreender como gerem seus relacionamentos, investigar as causas motivadoras e inibidoras do processo de desverticalização das estruturas, dos benefícios esperados, dentre outros. De posse destas informações, os empresários terão condições de avaliar as formas adequadas para agirem e estimularem o desenvolvimento de relacionamentos cooperativos entre as empresas.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No trabalho de Di Maggio e Powell (1983), os autores demonstraram como ocorre a transformação das organizações quando estas se relacionam, principalmente ligado à tendência de se assemelharem mais com as empresas com as quais elas têm maior intensidade de relacionamento ou maior grau de dependência, ajustando inclusive suas estruturas para alcançarem este objetivo.

Estudos como o de Lazzarini, Claro e Mesquita (2008), Balestrin e Verschoore (2008) e Wegner (2011), dentre outros, vêm investigando os temas cooperação e relacionamento interorganizacional, na busca de melhorar a compreensão sobre estes temas e para conhecer melhor a influência destes no mundo das organizações. Analisar os motivos que levam a cooperação, o contexto no qual as organizações estabelecem relações cooperativas, além de estipular compreender os formatos e as características das relações interorganizacionais, tem sido o desafio de muitos pesquisadores nos últimos anos.

Estabelecer relações interorganizacionais cooperativas tem sido uma importante estratégia para empresas de todos os tamanhos e segmentos de atividade. Não só grandes empresas encontraram na cooperação uma forma de aumentar sua competitividade no mercado, como também foi compreendido pelas pequenas e médias empresas, que pode ser vantajoso colaborar para superar limitações e alcançar os recursos de forma mais competitiva. A exemplo do que ocorre em outros países há décadas, também no Brasil as empresas de pequeno porte começaram a estabelecer parcerias e formar redes de cooperação (AMATO NETO, 2000; ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010; WEGNER, 2011). Este movimento em torno da ampliação das relações interorganizacionais pode propiciar para estas empresas diferenciais que possibilitem que elas alcancem melhores condições para desenvolverem fornecedores, ganharem escala de compras, reduzirem custos, estudarem melhorias e inovações nos produtos, melhorarem a velocidade e, conseqüentemente reduzirem os prazos de entrega, flexibilizarem os processos, desenvolverem ações mercadológicas coletivas, buscarem maior qualificação, e ainda, trocarem conhecimentos que poderão torná-las mais eficientes e competitivas, trabalhando conjuntamente.

Se por um lado a cooperação traz benefícios, certamente ela também traz desafios para os parceiros, uma vez que em acordos interorganizacionais, duas ou mais empresas abrem mão de parte de sua autonomia operacional, num esforço para alcançar, conjuntamente, objetivos específicos. Apesar das dificuldades que surgem nos relacionamentos interorganizacionais cooperativos, os ganhos, conforme citado acima, são relevantes, razão pela qual este tema tem sido amplamente discutido (BOWERSOX; CLOSS, 2004).

De acordo com a definição e delimitação do tema, este trabalho se propõe a identificar como as empresas moveleiras da serra gaúcha se relacionam com seus parceiros nas alianças verticais e horizontais, como avaliam a possibilidade de desverticalização de suas estruturas, como trabalham a intensidade da interdependência e como gerem seus relacionamentos. Além destes objetivos, inclui-se também a identificação dos obstáculos sócio-comportamentais que devem ser superados pelos empresários, por serem entraves ao desenvolvimento de

relacionamentos de longo prazo, tais como, o comportamento oportunista, o individualismo, a desconfiança, a falta de comprometimento, a comunicação ineficiente, dentre outros.

1.3 QUESTÃO DA PESQUISA

O princípio básico do gerenciamento das relações interorganizacionais está fundamentado na convicção de que a eficiência pode ser aprimorada por meio do compartilhamento da informação e do planejamento conjunto. A gestão de relacionamentos pode vir a ser então, um tópico estratégico para o sucesso das empresas. Sendo assim, a questão da pesquisa objeto deste trabalho é: Qual é o nível da intensidade da interdependência existente nas relações verticais e horizontais das empresas moveleiras da serra gaúcha?

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

Diante da problemática abordada, tem-se como objetivo principal deste estudo: Identificar e analisar a forma como as empresas moveleiras gerem seus relacionamentos, verificando a intensidade da interdependência existente em suas relações verticais e horizontais.

1.4.1 Objetivos específicos

Com o intuito de direcionar as ações a serem desenvolvidas no presente trabalho, o objetivo principal foi desmembrado em quatro objetivos específicos, os quais estão abaixo elencados.

Estes objetivos específicos serão os responsáveis pela condução das tarefas e pela manutenção do foco no objetivo principal supramencionado:

- a) Verificar quais as formas de atuação que os empresários se utilizam para alcançarem os benefícios propiciados pelos relacionamentos interorganizacionais;
- b) Estabelecer quais os benefícios que os empresários esperam obter ao buscarem desenvolver relacionamentos interorganizacionais;
- c) Avaliar a importância dada pelos empresários para o trabalho das associações empresariais, principalmente com relação às atividades que visam desenvolver a integração e a cooperação entre os seus membros;

- d) Analisar o nível de interdependência nas relações de fornecimento das empresas moveleiras;
- e) Verificar o nível de interdependência nas relações comerciais das fabricantes moveleiras;
- f) Estabelecer quais os tipos de relacionamentos interorganizacionais encontrados nas empresas moveleiras;
- g) Identificar como os empresários gerem seus relacionamentos e, como percebem a possibilidade de desverticalização das estruturas.

2 BASE CONCEITUAL

Este capítulo contempla o referencial teórico dos quatro pilares que compõe a base conceitual do presente estudo, ou seja, a caracterização das relações interorganizacionais; o nível de envolvimento e a intensidade da interdependência nas relações verticais e horizontais; a identificação dos tipos de relacionamentos, bem como o grau de centralização e formalização destes e, finalmente, os riscos e benefícios da gestão dos relacionamentos interorganizacionais. Ao final deste capítulo também é apresentado o quadro conceitual com as variáveis chaves utilizadas no presente capítulo.

2.1 OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

A primeira tentativa de construir um império industrial totalmente autossuficiente foi idealizada por Henry Ford. Com o intuito de obter o máximo controle possível, ele tentou desenvolver o primeiro complexo empresarial verticalmente integrado do mundo (BOWERSOX; CLOSS, 2004). Entretanto, com o passar do tempo, a Ford percebeu que empresas especializadas podiam executar parte significativa do trabalho tão bem, ou melhor, que sua estrutura burocratizada. Pouco tempo depois, empresas independentes tornaram-se colaboradoras da rede da Ford. A partir de então, a estratégia da Ford mudou de um controle orientado à propriedade para um controle da articulação dos relacionamentos no canal.

2.1.1 Conceitos e a importância da gestão dos relacionamentos

Uma das principais características do atual ambiente organizacional é a necessidade das empresas atuarem de forma conjunta e associada. Desta forma, surgem como possibilidade concreta para o desenvolvimento empresarial, os modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, no compartilhamento, na troca e na ajuda mútua. As redes de empresas representam uma forma inovativa de obter competitividade e sobreviver no mundo globalizado através da colaboração mútua (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Para Casarotto Filho e Pires (1999), devido à crescente complexidade das tarefas dentro das organizações, é preciso procurar e estabelecer parcerias para trabalhar de forma associada entre empresas. O autor considera pouco provável que uma pequena empresa consiga dominar sozinha todas as etapas de uma cadeia produtiva. Através da formação de

redes de cooperação percebe-se que as pequenas e médias empresas geralmente mais ágeis e flexíveis nos seus processos que as grandes empresas, podem se tornar igualmente competitivas quando forem capazes de agregar através da formação de alianças, as vantagens que as grandes possuem, como por exemplo, tecnologias, logística, capacidade produtiva, diversidade de opções, dentre outras.

A premissa básica da gerência de relacionamentos é que a cooperação entre todos os participantes resulta em sinergia e, conseqüentemente, este fato propicia um nível maior de desempenho conjunto. Entretanto, devido a sua complexidade, os relacionamentos devem ser negociados, implementados e gerenciados, pois nem todos os membros participantes têm o mesmo interesse com o desenvolvimento destas relações.

Para se alcançar um alto grau de cooperação, é necessário que os principais membros compartilhem informações, não apenas básicas sobre compra e venda, mas inclusive informações estratégicas, de modo que possam planejar em conjunto a melhor maneira de alcançar os objetivos mútuos. Através do compartilhamento de informações, será possível eliminar o trabalho duplicado, reduzindo assim consideravelmente o tempo e os recursos demandados, evitando desperdícios gerados nas transações.

No passado, as empresas tinham dificuldades para conseguir compartilhar informações devido à limitação de recursos disponíveis em termos de sistemas de informação e comunicação, além de outros, e também pelo custo envolvido com este tema, que era extremamente elevado no passado recente. O relacionamento com enfoque na gestão colaborativa foi grandemente impulsionado a partir do surgimento e do avanço de práticas de integração e do aperfeiçoamento dos processos de comunicação e informação, tais como, os sistemas de reposição contínua, os sistemas de planejamento colaborativo, os sistemas de previsão, os sistemas de resposta eficiente dos clientes, dentre outros (BOWERSOX; CLOSS, 2004).

2.1.2 A estratégia de suprimento

A estratégia de suprimento ou estratégia de fontes envolve um conjunto de definições que recai sobre a decisão de “produzir *versus* comprar”. A opção por comprar foi que deu início ao processo de suprimento. Inicialmente as empresas não visualizavam o suprimento como uma função estratégica, apenas buscavam através dela formas de prover materiais para as empresas. Entretanto, com a evolução desta forma de trabalho percebeu-se a importância

estratégica que poderia representar essa atividade para a empresa e também a necessidade de mantê-la alinhada com a estratégia empresarial.

Esta abordagem, que tinha uma visão do fornecimento exclusivamente transacional de compras, vigorou na maioria das empresas até 1990 quando os modelos japoneses chamaram atenção devido à utilização do suprimento com uma visão estratégica, onde o resultado depende do êxito das ações desenvolvidas nas relações fornecedor–cliente e nas informações disponibilizadas entre estes.

Neste cenário, transações e relações são as bases da interdependência das empresas por determinados recursos que são controlados por uma e devem ser acessados pela outra. Com base na estratégia de cada empresa é que devem ser fundamentadas as formas destas transacionarem ou se relacionarem, com o intuito de alcançarem seus objetivos.

Empresas direcionadas para estratégia de fornecimento de produtos de baixo custo não se preocupam em desenvolver relacionamentos mais próximos com os fornecedores. A interação é caracterizada pelo compartilhamento de informações e planejamentos predominantemente operacionais (COUSINS, 2005). Empresas direcionadas para a diferenciação estão mais voltadas para relacionamentos de longo prazo, e costumam visualizar o suprimento como estratégico para condução de suas operações. Sua vantagem competitiva reside em manipular estrategicamente, a capacidade e a competência essencial do suprimento para alcançar seus objetivos. Nessa configuração, o suprimento tende a apresentar com os fornecedores, colaboração estratégica, transparência no custo, compartilhamento de riscos e de informação, desenvolvimento de tecnologia, mercado e clientes (COUSINS, 2005).

A estratégia de desenvolvimento de fornecedores tende a ser mais complexa de ser implementada do que a estratégia de custos, porque os retornos oferecidos são de médio a longo prazo, e eles não são facilmente mensuráveis. Por outro lado, o retorno de uma estratégia puramente baseada em custos possui prazos mais curtos de implementação e os seus benefícios são medidos mais facilmente. Apesar de ser considerada como um diferencial estratégico importante, a estratégia de fornecimento deve estar alinhada às estratégias organizacionais e cada gestor deve escolher a estratégia mais adequada para fornecer o nível e tipo de benefícios que ele necessita (COUSINS, 2005).

O fato de um grande número de empresas ainda não vislumbrarem o suprimento como uma função estratégica se deve a sua baixa inserção no planejamento estratégico das empresas ao longo de vários anos. Com o surgimento da abordagem do gerenciamento da cadeia de

suprimento, houve uma maior atenção das empresas com relação ao suprimento e também elevou o tema para fazer parte do planejamento estratégico de muitas empresas.

A definição da estratégia de suprimento nas empresas implica na tomada de decisões em duas dimensões fundamentais: a da interação com os fornecedores e a do processo interno de compras/aquisição. A interação é de natureza mais estratégica, pois envolve relacionamentos interorganizacionais, e o processo de compras caracteriza-se por procedimentos técnicos no sentido de garantir o abastecimento interno das necessidades da empresa. Essas decisões provocam repercussões diretas no desempenho da produção e no alcance da estratégia empresarial. Uma interação mais estratégica com os fornecedores tende a melhorar o desempenho da produção nos aspectos de qualidade, custo do produto, *lead-time*, dentre outros.

2.1.3 Verticalização *versus* desverticalização da produção

Quanto a forma de suprimento, as empresas podem optar por verticalizar ou desverticalizar operações de produção, ou seja, existe a possibilidade delas produzirem ou comprarem itens ou produtos dos quais elas precisam. Essas decisões são respaldadas teoricamente pela abordagem da Economia dos Custos de Transação (Transaction Costs Economy).

A teoria dos custos de transação lida com os custos que a empresa tem para administrar e as relações com outras firmas que são responsáveis pela produção de seus itens e produtos. Estas relações interfirmas estão sujeitas à racionalidade da ligação e ao oportunismo (WILLIAMSON, 1985). A teoria dos custos de transação recomenda escolher um modo de organização que minimize a soma dos custos de transação fixos e variáveis. Se o risco de comportamento oportunista entre as firmas for alto e as medidas de proteção forem caras torna-se necessário proteger os interesses de cada firma. Nesse caso, é preferível integrar verticalmente as atividades econômicas dentro de uma das firmas para minimizar os custos de transação. E, se os custos para integrar verticalmente as atividades econômicas dentro de uma firma forem altos, a especificidade dos ativos for média e os custos de transação forem menores, torna-se viável a desverticalização de tais atividades (WILLIAMSON, 1991).

2.1.4 Aspectos fundamentais da formação e do desenvolvimento das relações interorganizacionais

No transcurso das últimas décadas, as relações interorganizacionais passaram por grandes transformações, onde as relações conflituosas cederam espaço para as relações baseadas na confiança. Este novo padrão foi o diferencial do sucesso de inúmeras regiões industriais, como na Alemanha, Itália e Japão, Coréia, dentre outros.

Em virtude de ser um tema altamente complexo, inúmeros estudiosos se lançaram a explicar como funcionam os relacionamentos e quais as oportunidades e ameaças que se apresentam quando as empresas buscam desenvolver alianças e parcerias com outras empresas.

Dentre os diversos estudos sobre o tema, é fundamental destacar o de Williamson (1985), que aborda como ocorrem as transações econômicas e quais os possíveis riscos decorrentes desta opção. O autor afirma que os riscos não decorrem apenas de possíveis fraudes, mas também da imprevisibilidade dos negócios futuros, deixando intrínseco com este raciocínio, que existe a necessidade de que os acordos sejam formalizados para que sejam evitados comportamentos oportunistas dos participantes. O argumento central desse autor refere-se aos custos de transação, onde ele argumenta que transações que envolvem incertezas com relação aos seus resultados são frequentes e requerem investimentos em ativos específicos, por isso deverão ser internalizadas pela firma (hierarquia). Já as transações simples, não-repetitivas e que não requerem investimentos em ativos específicos tenderão a ocorrer através do mercado (transações de mercado).

Através dos conceitos de mercado e hierarquia, o autor defende a existência de duas estruturas particulares, cujos custos variam de acordo com a frequência das transações, grau de especificidade dos ativos necessários e o grau de incerteza sobre os resultados esperados. O comportamento oportunista, a racionalidade limitada e a incapacidade dos atores de elaborarem contratos que cubram todas as contingências possíveis associadas à transação, são razões importantes que podem levar as empresas a optarem por internalizar ao invés de transacionar com o mercado. A internalização das transações se deve ao fato de que sob a governança da empresa o comportamento oportunista é reduzido devido às relações de autoridade e pela maior identificação que existe quando as partes envolvidas fazem parte da mesma organização. (WILLIAMSON, 1985).

Em contrapartida, para Powell (1990), há uma grande variedade de situações que dão origem a arranjos em rede, e que em apenas uma minoria de situações podem ser atribuídas ao

objetivo de minimização de custos de transação. Considerações estratégicas como o acesso a recursos críticos e conhecimentos especializados, por exemplo, tendem a ter um peso maior que custos de transação num grande número de situações. Para Morvan (1991), os conceitos de similaridade e de complementaridade são as bases para desenvolver a lógica de articulação das atividades produtivas. Além destes, o autor destaca ainda como fundamentais, para o desenvolvimento de relacionamentos, o comprometimento com as obrigações assumidas e certo grau de garantia com relação ao comportamento futuro.

A cooperação é apresentada, portanto, como uma forma de organização alternativa às transações de mercado. A ausência de comprometimento nos relacionamentos faz com que estes retornem a essência das negociações, ou seja, baseados na transação pura (Morvan, 1991).

Para Williamson (1985), as formas alternativas de coordenação da atividade econômica são mercado e hierarquia. As formas que não podem ser asseguradas nem pela firma (hierarquia) nem pelo mercado, as quais decorrem justamente da cooperação entre empresas, serão baseadas na confiança. Em virtude disto, a confiança é elemento central nas relações de cooperação e fator decisivo, que faz com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas pertencentes à determinada rede.

Segundo Corrêa (1999) e Casarotto Filho e Pires (1999), para garantir o nascimento e a sobrevivência, as redes precisam equacionar três aspectos fundamentais, que são: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação.

A cultura da confiança diz respeito aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas. A ética assume um papel fundamental, mas o conhecimento a respeito das pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração desta cultura.

A segunda cultura, a da competência, está ligada às competências essenciais de cada parceiro e engloba desde aspectos materiais como as instalações e equipamentos, até aqueles imateriais como os processos, o saber como fazer (*know how*). É relevante neste quesito avaliar se o parceiro agrega valor, se a diferenciação obtida é robusta e resistente à ação dos concorrentes, além de ser flexível quanto aos quesitos diversidade, capacidade de produção e prazo de entrega.

Por fim, a cultura da tecnologia da informação, uma vez que a agilidade no fluxo de informações é de vital importância para a implementação e para o desenvolvimento de redes flexíveis.

2.1.5 Fatores de sucesso nos relacionamentos interorganizacionais

Segundo Hamel e Prahalad (1994), os executivos devem preparar-se para a renovação ou a dissolução final de relacionamentos. No entanto, é preponderantemente positiva e necessária na visão da grande maioria dos executivos a formação de alianças de sucesso, sendo estas atualmente um fator vital para o sucesso das organizações devido ao atual nível de competição do mercado.

Para que os relacionamentos interorganizacionais se tornem de fato parcerias verdadeiras, alguns critérios devem ser observados e desenvolvidos pelas empresas participantes. Dentre estes fatores chaves, necessários para garantir o sucesso dos relacionamentos, estão: a manutenção de comunicação razoavelmente aberta, que garanta o compartilhamento de informações e a transparência de objetivos; a importância estratégica dada pelas empresas parceiras ao relacionamento, que garantirá que os parceiros desenvolvam metas de longo prazo com base nos relacionamentos desenvolvidos; a interdependência, ou seja, nenhum dos parceiros pode realizar sozinho o que planejam realizar em conjunto; os investimentos realizados na parceria, tais como, troca de ações, propriedade cruzada ou até mesmo diretorias mútuas que demonstram o interesse e o comprometimento no desenvolvimento do relacionamento; a integração, através do desenvolvimento de modos de operação compartilhados, criando conexões amplas entre várias pessoas em diversos níveis organizacionais; a institucionalização, que garante um status formal, definição de responsabilidade, processo decisório bem estabelecido e a integridade na conduta dos participantes, que garante um comportamento digno e aumenta a confiança mútua (BOWERSOX; CLOSS, 2004).

Ocorrem, entretanto, algumas diferenças entre os fatores chave de sucesso nas relações desenvolvidas por varejistas e fabricantes que são próprias do tipo de negócio e das atividades desempenhadas em seus mercados de atuação. Enquanto que as empresas varejistas têm como prioridade o desenvolvimento de cooperação de alto nível, metas e objetivos semelhantes, comunicação clara, apoio da alta gerência e controle de estoque confiável, os fabricantes priorizam nos seus relacionamentos o compartilhamento de informações, o reconhecimento de vantagens mútuas, a implementação controlada, o desenvolvimento de tarefas conjuntas, o comprometimento e dedicação de recursos e a realização das vantagens (BOWERSOX; CLOSS, 2004).

Analisando-se os fatores de sucesso nos relacionamentos e seus respectivos obstáculos, fica evidente que estes estão diretamente vinculados a fatores que garantem

diferenciais competitivos aos respectivos negócios, assim como a rentabilidade dos mesmos. Os relacionamentos para alcançarem sucesso e durarem por longo prazo deverão possibilitar aos parceiros geração de resultados econômicos e financeiros, além dos laços de afinidade, integridade e confiabilidade.

2.2 A INTENSIDADE DA INTERDEPENDÊNCIA NAS RELAÇÕES VERTICAIS E HORIZONTAIS

A falta de uma orientação colaborativa nas negociações entre compradores e fornecedores tendem a gerar estritamente negociações focadas em preço e, em grande parte tendo como característica peculiar a impessoalidade (DWYER; SCHURR; OH, 1987; MACNEIL, 1978).

Williamson (1985) através da abordagem dos custos de transação sustenta que as estruturas de governança têm como principal propósito economizar nos custos de transação. Na verdade, a questão fundamental da governança, tal como colocada por Williamson é: como as relações de troca podem ser estruturadas para economizar nos custos de transação? No entanto, Zajac e Olsen (1993), sugerem que esta pode ser a pergunta errada. Ao invés desta, a questão fundamental deveria ser: como podem ser estruturadas as relações de troca para maximizar o valor da transação (que inclui tanto a produção quanto os custos de transação)?

O estudo de Dyer (1997) sugere que, além de minimizar os custos de transação, a governança influencia o valor da transação, influenciando o conjunto de escolhas dos negociantes em relação ao nível de ativos especializados que serão empregados. O autor ao estudar e comparar as fabricantes de automóveis americanas e japonesas com relação à forma como estas se relacionam com seus parceiros, identificou que as montadoras japonesas trabalham com um grupo muito menor de fornecedores do que as montadoras norte-americanas. Além disso, os fornecedores das montadoras japonesas possuem uma gama maior de produtos fornecidos às montadoras, fator este que gera um maior volume de negócios e intercâmbio de informações entre as partes e, também, gera uma expectativa de um relacionamento de mais longo prazo. Segundo o autor, esta ampliação no volume de negócios entre as partes gera uma interdependência maior e faz com que os custos de transação sejam menores, além de aumentar, para ambos, o custo e as consequências de atitudes oportunistas.

Segundo Dyer (1997), na época de seu estudo as montadoras americanas Chrysler, Ford e GM possuíam em torno de 2033 fornecedores, enquanto que as montadoras japonesas

Toyota e Nissan possuíam apenas 303 fornecedores para suprir suas demandas. O estudo do autor concluiu que a credibilidade de uma empresa junto aos seus parceiros minimiza os custos de transação, pois confiabilidade resulta em níveis mais elevados de desempenho de ativos especializados. Segundo o autor, negociantes confiáveis conseguem:

- a) um envolvimento maior na partilha de informações com os parceiros, aumentando desta forma a probabilidade de descobrir novas maneiras de melhorar o desempenho através de relações específicas de investimento;
- b) ter um período mais longo para retorno de investimentos, podendo com isso, aumentar o número de investimentos específicos que fazem sentido econômico;
- c) são capazes de implementar os níveis ideais de ativos especializados, porque os custos de proteção e controle dos investimentos específicos podem não compensarem, ou ainda, superarem os ganhos.

Assim, com mecanismos de governança eficientes, as empresas podem, simultaneamente, deixar os custos de transação mais baixos e aumentar os investimentos específicos, criando assim uma vantagem competitiva.

O estudo de Kotabe, Martin e Domoto (2003), o qual buscava conhecer as fontes de melhoria de desempenho operacional em parcerias com fornecedores, encontrou padrões de interação semelhantes em duas amostras da pesquisa de fornecedores japoneses e norte-americanos de automóveis. O efeito dos intercâmbios técnicos sobre a melhoria do desempenho do fornecedor não varia com o prazo de duração do relacionamento, no entanto, a transferência de alta tecnologia cresce mais positivamente com a ampliação da duração do relacionamento interorganizacional.

Os estudos supramencionados ajudam a introduzir e a entender a amplitude do tema objeto deste capítulo, o qual tem como objetivo fundamentar o referencial teórico a respeito da intensidade da interdependência nos relacionamentos interorganizacionais, verticais e horizontais.

2.2.1 Os desafios na busca da intensificação dos laços

A busca do entendimento entre os parceiros exige muita dedicação e discussão a fim de explorar e compreender de que forma alcançariam benefícios mútuos com a relação. Certamente, para alcançar plenamente este objetivo, serão necessárias muitas sessões e discussões entre as organizações. Para Min et al. (2005), as principais atividades colaborativas a serem discutidas e desenvolvidas estão relacionadas ao compartilhamento de informações, ao planejamento conjunto, a avaliação de desempenho, aos resultados almejados, a alavancagem de novos e melhorados recursos e ao conhecimento de capacidades e habilidades. Os autores também reforçam o aspecto de que as informações devem ter uma preocupação com relação às operações, além de serem respeitadas por todos como confidenciais.

As dificuldades a serem superadas nos relacionamentos interorganizacionais podem surgir vinculadas aos mais diversos aspectos. Estudos como o de Lazzarini, Claro e Mesquita (2008) e Wegner (2011) identificam que a confiança fraca entre as empresas tende a ser uma barreira à superação de obstáculos. Estes estudos apontam uma relação positiva entre a força dos laços e o grau de aprendizagem e o nível das informações trocadas pelos parceiros.

Alianças verticais normalmente exigem considerável quantidade de esforço conjunto nas atividades em que os parceiros estão envolvidos. Estas alianças verticais tendem a influenciar positivamente o desempenho dos compradores e fornecedores, em diversas questões, como eficiência de produção e inovação, dentre outros. Por outro lado, as alianças fornecedor-fornecedor ou alianças horizontais entre pares, trazem a ideia de que empresas do mesmo setor podem criar vantagens competitivas através da colaboração mútua. Estes tipos de alianças tem sido amplamente discutidas pela literatura sobre agrupamentos regionais e distritos industriais, que explicam o surgimento de tais padrões de colaboração como uma forma de economizar o fornecimento de recursos coletivos tais como mão de obra especializada, prestadores de serviços, capital, infraestrutura e outros fatores de produção (LAZZARINI; CLARO; MESQUITA, 2008).

Segundo Lazzarini, Claro e Mesquita (2008), em um ambiente com alta incerteza tecnológica os investimentos específicos estabelecidos pelos fornecedores para apoiar as suas trocas com os compradores são positivamente correlacionados com a colaboração mais intensa vertical. Em contraste, quando a incerteza tecnológica é baixa, nenhuma aprendizagem interorganizacional profunda precisa ocorrer, existe menor intensidade na colaboração vertical.

O estudo de Lazzarini, Claro e Mesquita (2008), evidencia que as entidades representativas do setor, tais como associações de fornecedores, influenciam positivamente a intensidade das relações horizontais. As associações empresariais servem não só como uma forma de fornecer recursos coletivos, mas também como um mecanismo de rede através da qual os membros podem forjar alianças específicas entre si.

Os resultados apresentados por Lazzarini, Claro e Mesquita (2008) identificam uma interação negativa entre alianças horizontais e verticais. O estudo dos autores comprova a teoria de outros estudiosos do tema que identificaram que os laços intensos em uma dimensão reduzem a intensidade dos laços na outra dimensão. Este resultado é consistente com o argumento de que as empresas podem mudar a sua posição de barganha e dependência quando elas intensificam colaborações verticais e horizontais. Os compradores podem, em uma tentativa de preservar seu poder de barganha, desencorajar a intensificação dos laços entre os seus fornecedores, ou exigem um elevado nível de investimentos específicos em suas colaborações verticais, reduzindo a autonomia dos fornecedores de intensificar os laços entre si como alternativa.

A posição das empresas, de manterem seu poder de barganha em detrimento do fortalecimento das relações, geralmente afeta negativamente os possíveis efeitos da aprendizagem resultante das colaborações verticais e horizontais mais intensas. Esta explicação também é parcialmente suportada pelos resultados obtidos por Lazzarini, Claro e Mesquita (2008), pois identifica a ocorrência da interação negativa entre alianças verticais e horizontais, especialmente em condições de baixa incerteza tecnológica, onde os benefícios associados à aprendizagem interorganizacional são mínimos.

De uma forma objetiva, pode-se considerar que as parcerias na cadeia de suprimento visam, sobretudo, viabilizar a obtenção de alguns benefícios característicos da integração vertical sem o pagamento do ônus pela posse dos ativos Lazzarini, Claro e Mesquita (2008).

Sendo assim, cabe aos gestores, com base nos custos e benefícios resultantes da intensificação das alianças verticais e horizontais, a tarefa de determinar se eles devem investir em alianças com os compradores (o que provavelmente restringirá o desenvolvimento de laços horizontais) ou se devem investir em alianças com outros fornecedores (dando menor ênfase ao aprofundamento dos laços verticais). Certamente, essa escolha será baseada nas contribuições para o desempenho econômico e operacional, que cada uma destas alianças poderá resultar.

2.2.2 Transferência de poder dos fabricantes para os varejistas e o desenvolvimento de franquias de fabricantes

O acirramento da concorrência tem gerado nos mercados uma tendência clara de concentração empresarial nos mais diversos segmentos. Prova disto são as inúmeras fusões e aquisições que vem ocorrendo e tornando os mercados cada vez mais dominados por poucas marcas que possuem ampla cobertura. Este cenário tornou mais difícil e custoso o processo de desenvolvimento de novas marcas pelas empresas fabricantes que aliado a essa fato também tiveram que melhorar seus produtos quanto aos níveis de inovação, qualidade e competitividade. Segundo Bowersox e Closs (2004), além desta nova realidade, os fabricantes passaram a ter que se adequar a mudança do processo de ressuprimento que deixou de ter a postura de “empurrar” para “puxar”, transferindo desta forma para os varejistas maior poder para negociar e definir os rumos dos trabalhos em toda a cadeia, uma vez que possuem informações sobre preferências e tendências dos hábitos dos consumidores.

Para enfrentar a dependência total de franquias de marcas tradicionais, muitos fabricantes passaram a reestruturar suas operações de modo a ser tornarem fornecedores ou franqueadores dominantes de categorias ou de produtos de consumo específicos, podendo oferecer um maior valor a seus parceiros.

A partir do momento em que uma empresa fabricante define o interesse em tornar-se franqueador ele terá que desenvolver outras capacidades que diferem do processo industrial convencional Bowersox e Closs (2004). A capacidade de articulação e a capacidade de negociação são premissas básicas para que o fabricante consiga estruturar e desenvolver acordos de cooperação que possibilite a atração de parceiros para o negócio. Não menos importante será o trabalho de ajuste e adequação dos processos de toda a cadeia de suprimentos para atender a nova forma de trabalho para este mercado. A agilidade e a flexibilidade do processo de produção aliada com a logística flexível e confiável são requisitos fundamentais para garantir a confiabilidade dos compromissos assumidos perante o consumidor final e, também perante o franqueado.

Para garantir a qualidade e competitividade dos produtos, a racionalização da base de fornecedores é fundamental, pois viabiliza a capacitação da empresa às necessidades de mudança na programação, no desenvolvimento de novos e diferenciados produtos, garantindo flexibilidade ao processo. Entretanto, para que esse mecanismo funcione adequadamente a empresa deverá disponibilizar meios de informação que atendam as operações

interorganizacionais de forma que estes consigam agilizar o processo e reduzir os custos de transação.

O fabricante franqueador terá ainda a incumbência de gerir e desenvolver a marca que será trabalhada por toda a rede. Este trabalho deverá ser realizado de forma customizada para atender a toda a área de abrangência do negócio, possibilitando que os esforços e os resultados de marketing e da comercialização sejam replicados para todos e que os possíveis problemas que estejam associados com a marca, independentemente de ele ser originado pelo fabricante ou por qualquer dos franqueados, seja rapidamente solucionado, mesmo que tenham amplitude local ou regional, pois seus efeitos certamente serão replicados para toda a rede.

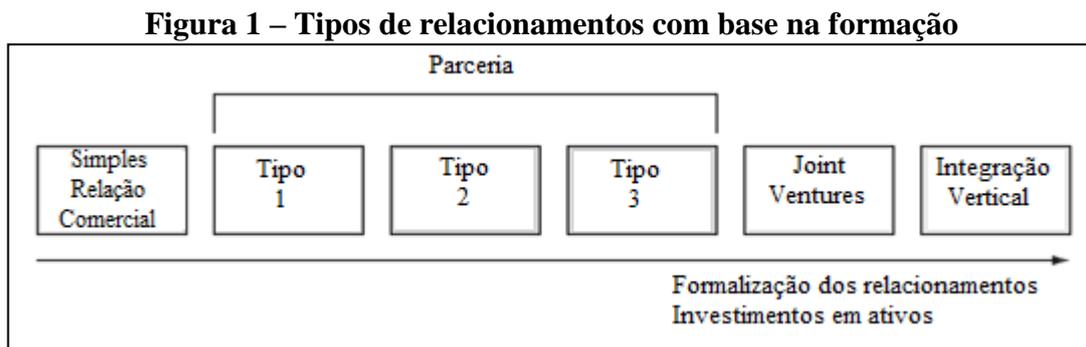
2.3 TIPOS DE RELACIONAMENTOS E FORMA DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS

As redes interorganizacionais parecem não ter comparações com o passado da economia mundial. Partindo-se da ideia de alianças estratégicas entre vários agentes envolvidos em uma rede, várias formas específicas de cooperação podem ser encontradas em diversos locais, tais como, complexos industriais, redes de cooperação e *clusters* regionais / setoriais (AMATO NETO, 2000). Segundo o autor, os sistemas de cooperação geralmente são compostos por empresas independentes, organizadas em um local ou região comum, pertencendo ao mesmo setor industrial e seus respectivos elos na cadeia de suprimento, que tendem a se especializar em uma fase particular do processo produtivo, que desenvolvem relacionamentos de competição e cooperação e com o apoio de instituições locais.

Segundo Sacomano Neto e Truzzi (2009), a morfologia, a propriedade e as posições privilegiadas na estrutura da rede condicionam a distribuição de recursos, os fluxos de informações, as formas de controle e cooperação, entre outros diversos aspectos. Outros estudos podem ser tratados a partir da ótica das redes, como estudos setoriais a respeito de: vínculos entre os atores produtivos participantes; sistemas flexíveis de produção baseados em relações cooperativas; distritos industriais com base na aglomeração de empresas; sistemas de inovação fundamentados na especialização e na interação de diversos tipos de agentes; alianças estratégicas; programas de cooperação específicos; processos de subcontratação e terceirização; redes estruturadas verticalmente no interior da cadeia produtiva, entre outros diversos estudos que são relevantes para o entendimento da sofisticada estrutura de relacionamento dos atores na economia contemporânea.

2.3.1 Tipos de relacionamentos com base na formalização

Para se abordar o tema relacionamentos, é inevitável que seja avaliado paralelamente a intensidade com que estes ocorrem entre os diversos membros participantes. Neste sentido, Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996) apresentam uma interessante proposta de classificação dos tipos de relacionamentos praticados pelos elos da cadeia, a qual pode ser resumida na Figura 1.



Fonte: Baseado em Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996).

Em termos de formalização do relacionamento e de investimento em ativos, pode-se, então, ir desde o mero relacionamento comercial até o caso extremo da integração vertical. Já as joint ventures envolvem o investimento e a posse de ativos comuns às duas empresas, o que leva, geralmente, à criação de uma terceira empresa. Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996) também subdividem as parcerias em três tipos que podem ser resumidas da seguinte forma:

- i) Tipo 1: As empresas envolvidas se reconhecem mutuamente como parceiras e, dentro de determinados limites, coordenam, conjuntamente, o planejamento das atividades. Geralmente são parcerias de curto prazo e envolvem uma divisão ou área funcional dentro de cada empresa;
- ii) Tipo 2: As empresas envolvidas avançam da coordenação de atividades para a integração de atividades. Embora sem essa pretensão, geralmente acabam tendo uma longa duração e envolvem várias divisões em cada uma das empresas participantes;
- iii) Tipo 3: As empresas compartilham um significativo nível de integração operacional, cada uma vê a outra como uma extensão dela própria, e mantêm uma longa duração.

A busca por relacionamentos estáveis ocorre em função da impossibilidade de uma única empresa exercer controle sobre todo o fluxo produtivo, desde a fonte de matéria-prima até o ponto de consumo final. Assim, para que seja viável a obtenção de vantagens competitivas em determinadas cadeias, faz-se necessário que os relacionamentos de longo

prazo sejam pautados por cooperação e parceria, e não pela competição. Entretanto, não existe um modelo único ou uma fórmula pronta que determine como devem ser administrados ou formatados os acordos interorganizacionais, cabendo aos parceiros a definição de regras próprias para cada situação, podendo ainda, uma mesma empresa ter regras diferentes de trabalho para parceiros diferentes.

2.3.2 Tipos de relacionamentos com base nos mecanismos de coordenação utilizados, no grau de centralização e na formalização

Grandori e Soda (1995) desenvolveram uma tipologia de redes interorganizacionais com base no tipo de mecanismos de coordenação utilizados; no grau de centralização da rede e no grau de formalização da rede. Com base nessa classificação os autores identificaram e classificaram as redes interorganizacionais em redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias. As redes sociais são caracterizadas pela informalidade nas relações interorganizacionais. Tem como objetivo o intercâmbio da chamada mercadoria social (prestígio, status, mobilidade profissional e outros). Podem ainda ser subdivididas, devido à falta de paridade entre seus membros, em redes sociais simétricas, que são caracterizadas pela inexistência de poder centralizado, ou seja, todos os participantes dessa rede compartilham a mesma capacidade de influência e redes sociais assimétricas, onde há a presença de um agente central que tem por função primordial coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos /serviços entre as empresas e organizações que participam da rede.

As redes sociais são arranjos interorganizacionais empregados em projetos de caráter mais exploratório, cujas informações são de alto potencial, porém valor econômico desconhecido. São típicos os exemplos de polos e distritos de alta tecnologia, nos quais há, em geral, uma intensa troca de informações e de conhecimentos entre as partes, sendo sua coordenação realizada por meio de mecanismos informais.

O segundo tipo de redes classificado pelos autores foi denominado de redes burocráticas, que são caracterizadas pela existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Também podem ser subdivididas em simétricas e assimétricas. Fazem parte das redes burocráticas simétricas, por exemplo, as associações comerciais que se caracterizam pelos cartéis, pelas federações, pelos consórcios. Neste último caso, estão presentes os mecanismos de coordenação e de divisão do

trabalho entre as empresas, assim como os sistemas de controles para o monitoramento dos desempenhos e participações dos diversos membros desse consórcio.

As redes burocráticas assimétricas estão relacionadas às redes de agências, aos acordos de licenciamentos e aos contratos de franquias. As redes de agências podem ser ilustradas como, por exemplo, as destinadas à comercialização de produtos e serviços padronizados, tais como, apólices de seguros. Já no licenciamento tende a envolver algumas cláusulas de natureza organizacional, como é o caso dos serviços de assistência técnica, como por exemplo, as redes de concessionários de automóveis. Por fim, os contratos de *franchising*, que podem ser considerados a categoria mais completa de rede burocrática, uma vez que através deste são estabelecidos conjuntos de procedimentos formalizados, de resultados padronizados, de sistemas de contabilidade e de treinamento de pessoal padronizados.

O terceiro tipo foi denominado de redes proprietárias, as quais são caracterizadas pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Mantém-se, também, a classificação destas em simétricas e assimétricas. O caso mais conhecido das redes de propriedade simétrica são as *joint ventures*, que geralmente são empregadas nas atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos, inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico.

As redes proprietárias assimétricas são encontradas nas associações do tipo *capital ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro, e são encontradas em maior frequência nos setores de tecnologia de ponta, nos quais estabelecem os mecanismos de decisão conjunta e até mesmo de transferência de tecnologia gerencial.

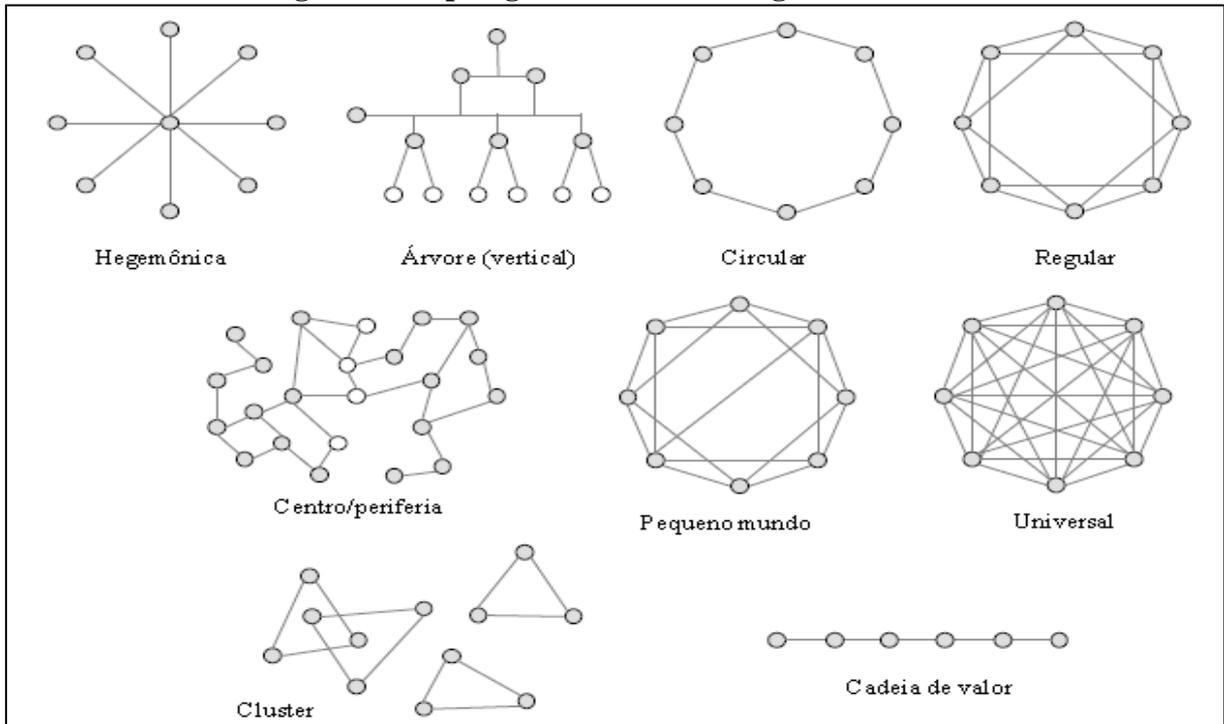
2.3.3 Tipos de relacionamentos com base na estrutura e nas relações entre os atores

Outra tipologia de redes interorganizacionais é apresentada por Todeva (2006), que utiliza uma perspectiva estruturalista para descrever tipos de redes conforme sua estrutura e as relações entre os atores. Conforme a autora, as configurações de rede emergem das interações entre atores, cujo mapeamento permite identificar alguns padrões dominantes (Figura 2). Essas configurações surgem de acordo com as relações de poder entre os participantes, o padrão de contatos entre eles e a forma de organização da rede.

O número de configurações possíveis é praticamente ilimitado e mesmo uma rede em particular pode exibir múltiplas configurações. Entre os atributos importantes da estrutura de uma rede está o seu tamanho, densidade (medida pela intensidade dos contatos), proximidade de papéis e posições de diferentes membros, diversidade de atores na rede, configuração

espacial das posições, estrutura de comunicação e conectividade entre os membros, círculos sociais, centros de controle e concentração de poder ao redor de atores ou grupos de atores, a equivalência estrutural entre posições, coesão social entre atores e a eficiência das transações e trocas (Todeva, 2006).

Figura 2 – Tipologia de redes interorganizacionais



Fonte: Todeva (2006).

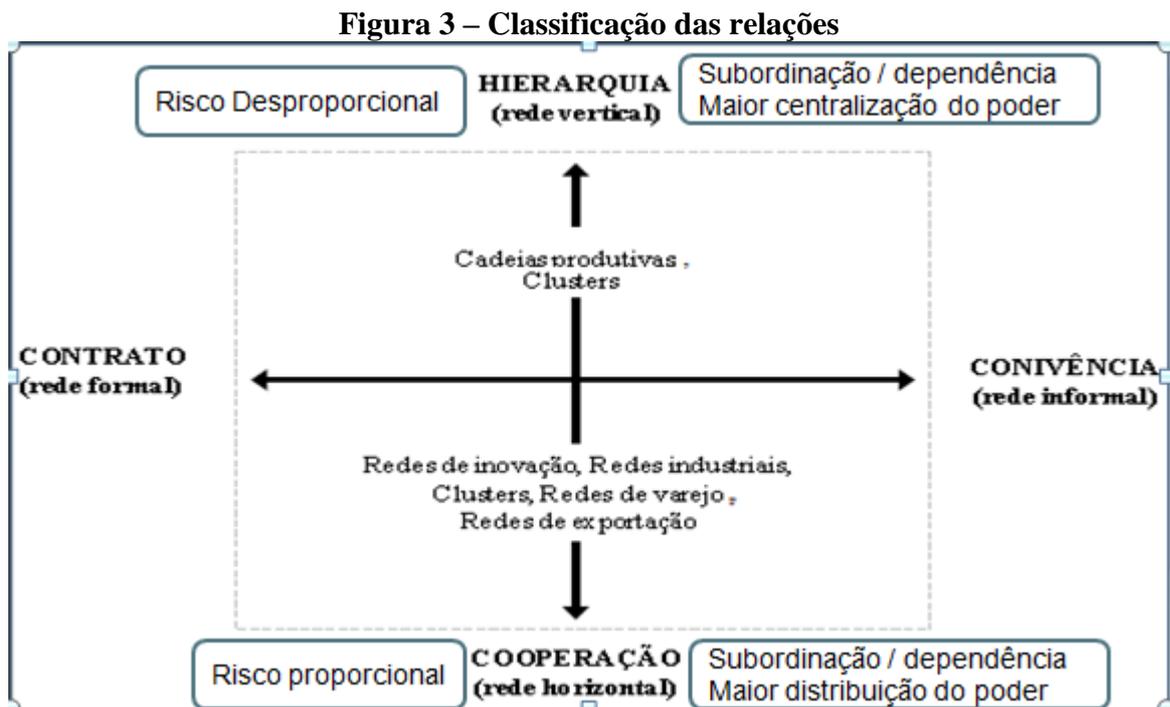
2.3.4 Definição e classificação dos grupos a serem investigados

Apesar da infinidade de definições e classificações em relação aos relacionamentos interorganizacionais, este trabalho ficará restrito a investigação de três destes tipos de relações que são: relacionamentos em cadeias produtivas, relacionamentos em redes industriais e relacionamentos de *clusters* ou aglomerações industriais.

A classificação utilizada e que serve aos objetivos deste trabalho caracteriza a cooperação interorganizacional pelas relações horizontais ou verticais entre os atores e pelo grau de formalização do arranjo. Marcon e Moinet (2000) apresentam um mapa de orientação conceitual para classificação das redes de empresas, a partir de dois eixos: o grau de formalização da rede (um *continuum* que vai de redes formais a redes informais) e o tipo de relação entre as empresas (um *continuum* que vai de relações hierárquicas a relações de cooperação).

Com base nesses dois eixos, pode-se identificar uma série de formatos interorganizacionais, cujas características os aproximam de algum dos quatro quadrantes da

Figura 3. Relações interorganizacionais podem basear-se tanto em relações mais verticalizadas do tipo cadeias de suprimentos (quando existe uma organização líder ou que coordena o processo), como também em relações de caráter horizontal como, por exemplo, redes horizontais (quando há maior simetria de poder entre os participantes). As relações nas aglomerações industriais (*clusters*) podem ser caracterizadas como horizontais quando ocorrem entre parceiros com simetria de poder ou, ainda, podem ser verticais quando ocorrem entre participantes com assimetria de poder.



Fonte: Adaptado de Marcon e Moinet (2000).

2.3.5 Conceito, características estruturais e relacionais de uma cadeia de suprimento

Uma cadeia de suprimento engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimento não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. A cadeia de suprimento engloba todas as funções envolvidas no pedido do cliente, como desenvolvimento de novos produtos, marketing, operações, distribuição, finanças e o serviço de atendimento do cliente, entre outras (CHOPRA; MEINDL, 2003; BOWERSOX; CLOSS, 2004).

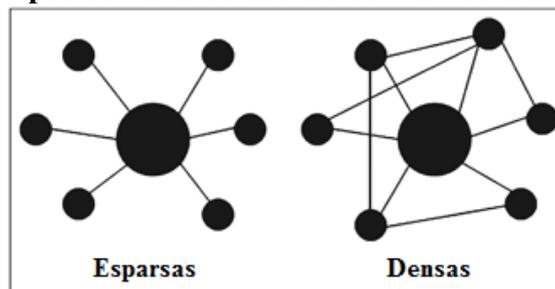
A estrutura da cadeia diz respeito aos papéis das empresas ou unidades produtivas, e como o trabalho e processos são divididos e realizados entre as empresas. No sentido de compreender a estrutura das cadeias, Lambert, Cooper e Pagh (1998) identificam três

dimensões estruturais de uma cadeia de suprimentos: estrutura vertical, estrutura horizontal e posição da empresa foco. A estrutura e o relacionamento são dimensões importantes para o entendimento da cadeia de suprimento e sua dinâmica. Diversos estudos apontam que a posição ocupada pelas empresas na estrutura e a forma como estabelecem relacionamentos na cadeia afetam o desempenho.

Do ponto de vista relacional, as empresas podem ter relações "fortes" ou "fracas", isto é, com muita ou pouca cooperação e integração entre elas e, também entre seus membros. Por esse fato, vários estudos sobre cadeias de suprimentos têm incorporado variáveis estruturais e relacionais, como é o caso de Borgatti e Li (2009). Segundo os autores, quanto mais fortes forem os laços, maior será a probabilidade que estas relações tragam benefícios e melhorem o desempenho para os envolvidos. Outro ponto destacado pelos autores refere-se à maior propensão de sucesso que terão as redes em relação às demais formas organizacionais no desempenho de atividades que requeiram integração de informação. Este fato se deve principalmente pela característica estrutural destas que possibilitam um encurtamento do caminho existente entre a origem da informação e sua entrega.

Do ponto de vista estrutural, as cadeias podem ser densas ou esparsas. Uma cadeia com estrutura densa ocorre quando mais empresas, de uma determinada cadeia, estão ligadas umas às outras (BORGATTI; LI, 2009), propiciando uma estrutura com muitas relações e maior divisão do trabalho.

Figura 4 – Tipos de redes de acordo com a intensidade dos laços

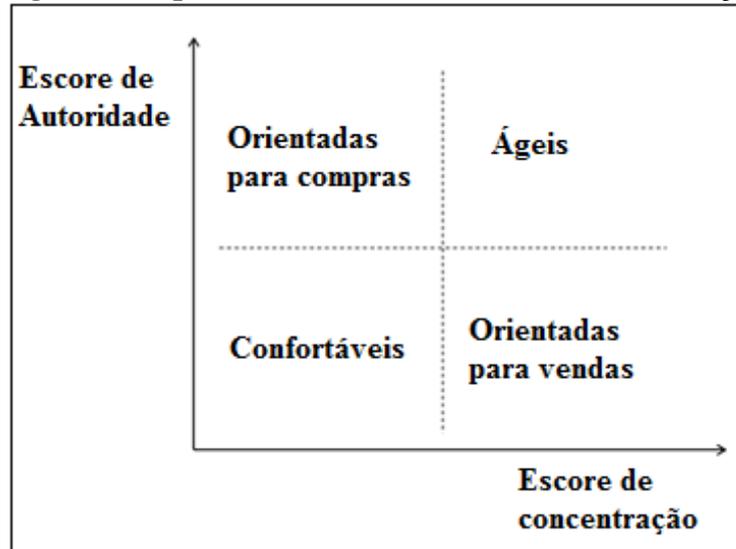


Fonte: Borgatti e Li (2009).

Ao classificarem as redes em densas e esparsas os autores criam o conceito de laços e o conceito de buracos estruturais para explicar como ocorrem as interações e as trocas de informações entre os fornecedores e a empresa focal. As redes esparsas são detentoras de maior número de buracos estruturais e menor número de laços, enquanto que as redes densas possuem maior número de laços e menor número de buracos estruturais. Como os laços estruturais facilitam as trocas de informações, as quais melhoram a integração, certamente eles estão positivamente relacionados ao desempenho da empresa, enquanto que os buracos

estruturais estão negativamente relacionados com a interação e com a troca de informações, e consequentemente com os resultados das empresas.

Figura 5 – Tipologia das empresas com base nos escores (Concentração e Autoridade)



Fonte: Borgatti e Li (2009).

Borgatti e Li (2009) ao analisarem as empresas no contexto da cadeia de suprimento classificaram-nas conforme resumido na figura 5, em quatro tipos, utilizando como referência para tal classificação, a pontuação destas em relação às variáveis autoridade e concentração. No contexto da cadeia de suprimentos, as empresas que são concentradoras (vendedoras para os quais existem muitos fornecedores alternativos) e autoridades (compradores para os quais existem clientes alternativos) estão em mercados muito competitivos. Estas são empresas que devem ser extremamente ágeis para sobreviver. Empresas que são concentradoras, mas não as autoridades, são empresas que enfrentam concorrência séria na venda dos seus bens, mas têm uma boa situação em relação aos seus fornecedores. Essas empresas foram nomeadas de orientadas para vendas. Empresas que são autoridades, mas não concentradoras devem ser compradoras ágeis, mas enfrentam ambientes relativamente simples de vendas. Estas foram rotuladas como orientadas para contratos. Finalmente, as empresas que não são nem as concentradoras e nem as autoridades, ou seja, estão em águas relativamente calmas em ambas as frentes, possuem uma posição invejável, mas também com risco de estagnação.

Segundo Bowersox e Closs (2004), a melhor forma de se implementar mecanismos que possibilitem a integração eficaz da cadeia de suprimento, visando à superioridade competitiva, é fazê-lo por meio de acordos voluntários.

2.3.6 Conceito, características estruturais e relacionais de redes horizontais

Redes horizontais caracterizam-se pela complementaridade ou similaridade dos atores, podendo também ser denominadas de redes de cooperação. Verschoore e Balestrin (2008) apresentam um conjunto de características das redes de cooperação, conforme segue: são compostas por empresas que possuem objetivos comuns, estabelecendo relações formais, com prazo ilimitado de existência e manutenção da individualidade legal das empresas. Além disso, todas as empresas têm a possibilidade de tomar parte no processo decisório e a divisão dos benefícios obtidos e ganhos através da cooperação. O estabelecimento de uma rede de cooperação busca “reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que viabilize ganhos competitivos pelas empresas associadas” (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p. 1045).

Ao contrário de redes verticais ou cadeias produtivas, em redes horizontais cooperativas inexistente a figura da organização focal que coordena as demais. Este modelo organizacional pressupõe que todos têm a mesma possibilidade de participação na gestão e nas decisões, com equilíbrio na distribuição de benefícios. Apesar de cooperarem, as empresas mantêm a sua individualidade e independência, realizando em conjunto atividades pré-determinadas e que visam a atingir objetivos comuns. Interdependências horizontais surgem entre parceiros que realizam trocas de conhecimentos ou recursos para desenvolver novos produtos e tecnologias, ou para promover e distribuir seus produtos.

O elemento mais crítico para o estabelecimento de redes é a coordenação entre unidades que, por mais interdependentes que possam ser, mantêm sua autonomia. Ainda que haja cooperação e objetivos comuns, empresas vinculadas a redes horizontais mantêm-se independentes e autônomas. Com base nestas características, as redes horizontais de empresas demandam modelos diferenciados de gestão e coordenação. Como ressaltam Verschoore e Balestrin, a gestão da rede é o elo entre a estrutura, a estratégia e a obtenção dos benefícios viabilizados através da cooperação. Se as redes são concebidas como uma forma organizacional, seu sucesso dependerá largamente da competência no seu gerenciamento.

Outro aspecto relevante refere-se ao grau de autonomia e controle existente em redes horizontais de empresas. Apesar da relação formal entre os participantes, a noção hierárquica e de controle é muito mais sutil, já que a participação se dá em igualdade de condições e as empresas permanecem independentes. No entanto, a manutenção da individualidade legal não significa que os atores da rede sejam completamente autônomos, uma vez que, as redes

horizontais são formadas por empresas que combinam suas atividades para alcançar fins coletivos, fazendo com que, dentro de uma rede, os atores sejam interdependentes. Em relacionamentos de interdependência os atores têm que negociar para obter soluções conjuntas.

Em síntese, em uma rede horizontal, a interdependência das empresas e os riscos relacionais estimulam a criação de mecanismos formais de coordenação e controle, com o objetivo de facilitar a geração de resultados. Este controle pode ser feito por meio de estruturas de governança, especificações contratuais, arranjos gerenciais e outros mecanismos informais. O controle é de dois tipos: controle dos parceiros e controle do arranjo interorganizacional em si. De certa forma, o fato de que os participantes percebem a existência de interdependências faz com que estes tenham interesse no controle ou monitoramento do comportamento dos parceiros e até mesmo participem deste controle. Além disso, o controle dos resultados da rede é importante porque diz respeito ao grau de sucesso das estratégias cooperativas e à viabilidade do arranjo.

Devido à manutenção da individualidade das empresas, mecanismos de controle estabelecidos sem a devida negociação entre os participantes de redes horizontais tendem a não ser aceitos ou então serão ignorados e terão pouca utilidade. Como alertam Sydow e Winderler (1998), pode ser complexo estabelecer diretrizes comuns de controle e avaliação de desempenho em redes de empresas. Isto se deve porque, apesar da interdependência, os participantes mantêm um grau de autonomia e tem mais interesse em algumas ações de cooperação em detrimento de outras. É fundamental que essas diretrizes de controle e avaliação sejam aceitas pelos atores da rede.

2.3.7 Conceito, características estruturais e relacionais de *clusters*

Os *clusters* foram mencionados pela primeira vez em 1890, por Marshall, economista consagrado na época, que dedicou um capítulo sobre o fenômeno em sua obra “Princípios da Economia”. Sua abordagem recai sobre localidades que concentravam muitas empresas de um mesmo setor de atividade, responsabilizando o sucesso do local pelo caráter do povo e as instituições públicas e sociais, porém a proximidade física é destacada como essencial para o desenvolvimento, originado de modo inconsciente nas pessoas desde crianças, quando aprendem a arte do ofício pelo contato com as atividades.

Porter (1990) definiu *cluster* como sendo concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, empresas em setores

correlatos e outras instituições específicas (universidades, órgãos de normatização e associações comerciais), que competem, mas também cooperam entre si. Um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares.

Diversos conceitos têm emergido de uma nova realidade do mundo empresarial, pela gestão competitiva começar a ser entendida em função de uma visão mais ampla dos relacionamentos de cada empresa com os diversos integrantes do sistema de valor de que ela faz parte. Assim, tem-se, em todo o mundo, estudado a dinâmica que move os *clusters*, e sua característica principal, a de equilibrar estratégias cooperativas com as competitivas.

Para Roelandt e Den Hertog (1999), os aglomerados são redes de produção de forte interdependência de empresas ligadas umas às outras quanto ao valor agregado da cadeia produtiva. Possuem alianças estratégicas com universidades, institutos de pesquisas, intenso conhecimento de negócios e serviços, instituições de apoio (logística, consultores) e clientes, formando elos horizontais, verticais e paralelos mutuamente dependentes, que ocorrem em diferentes estágios, quanto ao valor agregado produzido pela cadeia local e são estes estágios que proporcionam maior ou menor competitividade.

A interconexão da cadeia produtiva fortalece o *cluster* e está relacionada ao número de empresas, executando atividades especializadas no processo produtivo, com forte descentralização produtiva das indústrias-chave. A conectividade entre empresas é o ponto de partida dos estudos dos relacionamentos entre elas, infraestrutura e as ligações com as universidades e institutos de pesquisa, onde reside a chave da alta competitividade do *cluster*.

Formam-se elos que ocorrem verticalmente, para traz, entre fornecedores e para adiante, entre clientes, num processo mutualmente dependente. Elos horizontais entre indústrias competidoras e complementares, e lateralmente entre organizações de pesquisas e universidades, criando uma concentração de esforços não somente interno, mas com uma conduta externa aprimorada para os relacionamentos, facilitados pela aproximação geográfica. (STRANDELL, 1999).

Os *clusters* e suas vantagens competitivas têm fortes raízes históricas e são marcados pelos arranjos institucionais e traços culturais e sociais locais. Este fato reforça a importância de estudá-los, uma vez que não há receitas prontas que possam servir a todos devido ao nível de especificidade característico de cada *cluster*. Entender a dinâmica desses aglomerados de empresas visa, em última análise, a entender como se formam as vantagens competitivas destes em relação às demais formas de organização econômica.

Humphrey e Schmitz (2000) em um estudo sobre o desenvolvimento dos *clusters* classificaram dois grupos principais dentre os diversos tipos existentes. O primeiro deles formado por pequenas e médias empresas (como o modelo italiano) e o segundo é organizado como um centro de operações onde uma ou mais grandes empresas dominam ou até mesmo orquestram as atividades das pequenas empresas do *cluster*.

Uma preocupação que existe em relação às empresas participantes de *clusters* está na relação entre o uso do conhecimento e a capacidade de aprimoramento do conhecimento. O fato é de que nos *clusters* as empresas possuem uma boa capacidade de manutenção e expansão da capacidade usando modelos de produção, treinando trabalhadores em processos de operação e na imitação de técnicas de produção dos vizinhos. Entretanto, para gerar a mudança e a criação de conhecimento, faz-se necessário o desenvolvimento de processos de gestão da inovação de produtos e de *design*, além da adaptação e da assimilação de novas tecnologias de processo e de produto.

É amplamente destacado na literatura organizacional que nos *clusters* as empresas são boas em usar, replicar e circular o conhecimento. Entretanto, o aprimoramento envolve mais que aquisição passiva e circulação de conhecimento através de participação em mercados globais. Aprimoramento do conhecimento requer investimentos em recursos específicos, tais como: investimento em pessoas, arranjos organizacionais e equipamentos. Este investimento deve ser ainda estendido para a área de marketing e relações com compradores, não podendo ficar apenas restrito a processos e produtos (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

Segundo Humphrey e Schmitz (2000), um exemplo do fato supra citado, de que a grande maioria das empresas participantes de *clusters* tem se desenvolvido predominantemente na esfera produtiva, negligenciado ainda as áreas do marketing e do design, pode ser confirmado pelo histórico das empresas calçadistas do *cluster* do vale dos sinos, no sul do Brasil. As referidas empresas, nos anos 90 perderam participação no mercado externo em virtude de seus produtos terem ficado mais caros que os ofertados pelos exportadores chineses entrantes e, apesar dos esforços destas de manterem seus negócios buscando diferenciarem seus produtos e melhorarem a qualidade deles, ficou evidente que elas permaneciam pobres na capacidade de inovação e no *design*.

De acordo com o trabalho de Humphrey e Schmitz (2000), a aquisição de tais conhecimentos faltantes ou negligenciados nos *clusters* pode ser providenciada de duas formas possíveis pelas empresas dos aglomerados. A primeira delas através do desenvolvimento de ação conjunta, centros tecnológicos, associações de negócios dentre outras. Sendo assim, coletivamente elas podem coordenar esforços de pesquisa e investimento

em capital humano. A segunda maneira possível se dá através do surgimento de grandes empresas dentro do *cluster*, transformando-o em uma hierarquia, onde muitas pequenas empresas proveem produtos e serviços para poucas grandes empresas locais. Na visão do autor este modelo de *cluster* com grandes empresas orquestrando a divisão local do trabalho parece ser a forma mais competitiva de organização industrial. Este formato já consolidado na Alemanha, também passou a ser encontrado na própria Itália a partir dos anos 90 quando passaram a emergir hierarquias organizadas neste formato no país, o qual foi o precursor dos *clusters* baseados em colaboração interorganizacional entre pequenas empresas com simetria de poder de influência.

Baseado na evolução supracitada da estrutura de alguns *clusters*, a figura 3 apresentada na seção 2.3.4, que é referência para posicionar os relacionamentos interorganizacionais que são objeto de trabalho, apresenta o *cluster* podendo ser enquadrado tanto como um tipo de relacionamento interorganizacional no qual pode predominar a hierarquia (quando existir uma ou mais empresas que possuem maior poder de influência sobre o agrupamento), ou ainda, numa relação que predomina a cooperação entre os membros (típico de casos em que existe simetria de poder entre as empresas do agrupamento).

Segundo Zaccarelli (2000), para ser considerado um *cluster* completo, o aglomerado deve possuir nove características fundamentais, as quais são capazes de formar um sistema complexo e de máxima agregação de valor local, resultando em grande poder de competição com vantagem competitiva internacional. A vantagem competitiva nunca é das empresas isoladamente, mas do sistema formado a partir delas. Quando as nove condições não forem plenamente satisfeitas, há um *cluster* em evolução.

As nove condições descritas abaixo não são independentes entre si e decorrem da alta concentração geográfica que acabam reforçando a conveniência dessa concentração:

- i) Concentração Geográfica: a primeira e principal característica para identificar um *cluster* está fundamentada no fato de que o local deve possuir instalações e investimentos de todas as empresas e instituições que o constitui. O ideal é a máxima concentração possível (de preferência, todos em um só município). Esta característica é facilitadora das demais características.
- ii) Empresas e instituições relacionadas com o produto do cluster: dentro da área geográfica de um *cluster* completo deverão existir todos os tipos de empresas, desde as responsáveis pelo produto acabado até empresas de menor porte, especializadas em partes do produto final. Fornecedores dos principais insumos, matérias-primas, máquinas e equipamentos e outros artefatos necessários. Empresas responsáveis pela

sua divulgação e comercialização dos produtos Empresas correlatas, que aproveitam insumos do setor principal. Instituições de apoio como, revistas especializadas, centros de desenvolvimento de tecnologia aplicável ao produto/processo de produção, centro de exposições e feiras, empresas de armazenagem e de transportes especializadas, etc. A presença destas instituições mostra a maturidade do *cluster* e quando existe uma instituição que concede prêmios aos melhores do ano em qualidade, criatividade etc., a rivalidade melhora consideravelmente. A existência de instituições destinadas especificamente a administrar o *lobby* é sinal de que existem ameaças à vida do *cluster* e seus líderes se organizam para a defesa. Institutos de Pesquisa e Universidades proporcionam treinamento e aprendizagem, com disciplinas especiais voltadas para o negócio do *cluster*. Cada elo estratégico é fundamental para aumentar a especialização, culminando em maior competitividade, também responsável pelo fluxo do conhecimento tácito, resultando em inovações permanentes para todos os elos.

iii) Máxima especialização: Os *clusters* completos, sob o ponto de vista competitivo, não são feitos de empresas gigantes que partem da matéria-prima até o produto acabado. A predominância de pequenas e médias empresas especializadas, cada qual executando uma só operação muitas vezes – sempre com eficiência e qualidade. Desta característica resulta a existência de muitos tipos de empresas, responsáveis pela flexibilidade e rapidez de resposta a novas demandas e desenvolvimento de novos produtos em questão de horas ou dias. As pequenas e médias empresas especializadas não possuem estruturas e procedimentos rígidos como as grandes, que dependem de autorizações e fortes controles burocráticos para agir. Os ajustes nos períodos sazonais ou recessivos são efetuados com maior facilidade, desativando ou ativando suas pequenas unidades sem maiores problemas. Funcionam a baixos custos e com flexibilidade de informação aprimorada dentro da cadeia produtiva, trabalhando com estoques certos, sem altos estoques de segurança e podem contratar mão-de-obra especializada em questão de horas. Os *clusters* proporcionam mão-de-obra farta e especializada no seu negócio, o que garante os recursos básicos e também os especializados.

iv) Muitas empresas de cada tipo: Uma estrutura com muitas empresas na mesma atividade garante a existência de competição dentro do *cluster*. Essa multiplicidade é mantida apesar das falências eventuais, porque as empresas novas vão surgindo em um ritmo aproximadamente igual, garantindo o alto nível de competição interna. Esta característica garante ao *cluster* poder de negociação equilibrada, criando facilidades

para todos os envolvidos na cadeia produtiva, no que se refere a custos e lucros ajustados. Os *clusters* não possuem barreiras de entradas, mas alta seletividade na questão eficiência. Seu equilíbrio reside no controle dos custos e lucros, sendo essencial que os lucros fiquem no *cluster*.

v) Total aproveitamento de materiais e subprodutos: Pode não ser economicamente viável para uma empresa fazer isoladamente a reciclagem de materiais e o aproveitamento de subprodutos, mas o conjunto das empresas do *cluster* pode viabilizar um novo tipo de empresa que reúne as sobras e procede à transformação em subproduto. Esta característica está comprometida com o aproveitamento e tratamento dado aos recursos, eliminando qualquer tipo de desperdício.

vi) Alta e uniforme tecnologia: A uniformidade tecnológica é um aspecto importantíssimo para equilibrar os elos estratégicos. Não devem existir empresas usando tecnologia moderna e outras com tecnologia obsoleta, o ideal é que as tecnologias adquiridas sejam apropriadas homogeneamente, evitando a desclusterização.

Todas as características acima são determinantes dos *clusters*, mas não garantem vantagem competitiva, apenas a saúde do aglomerado. Para o sucesso são essenciais: cooperação, rivalidade e cultura completamente adaptada, formando um único bloco que garante a vantagem competitiva local.

vii) Grande cooperação entre as empresas do *Cluster*: A cooperação não é necessariamente planejada, raramente seus líderes promovem a cooperação, evidentemente, que se for organizada será mais eficaz do que a cooperação que surge naturalmente. Esta característica funciona em conjunto com a nona característica, que se refere à disseminação do conhecimento tácito no *cluster*. Como todos estão fortemente envolvidos e as pessoas trocam informações o tempo todo, as empresas não conseguem esconder inovações, logo cooperar é o mais sensato.

viii) Intensa Disputa: Esta característica decorre da anterior, por que cooperam intensamente precisam de mecanismos que classifiquem as empresas numa espécie de *ranking*, pois no *cluster* a competição entre empresas tem poucas armas, visto que as diferenças entre elas, em termos de tecnologia, de produto e de práticas gerenciais quase não existem. Conseqüentemente, a vantagem competitiva no *cluster* fica restrita a trabalhar mais e errar menos, inclusive por parte dos executivos. Se a disputa interna no *cluster* não for intensa, tem-se uma situação anormal, algo errado deve estar acontecendo. Esta característica está ligada ao aspecto social.

As pessoas têm orgulho de pertencer a uma empresa que conseguiu o melhor faturamento do *cluster*, porém, deve ser vista como um aspecto saudável, diferente das práticas de concorrência que procuram destruir os competidores.

ix) Cultura Completamente Adaptada: Em uma cidade onde existe um *cluster*, certos valores da empresa e a estrutura do *status* no trabalho passam para a sociedade e as consequências desse reconhecimento certamente serão muito significativas. O orgulho profissional e a elevada produtividade dos trabalhadores desempenharão um papel de destaque. Outras características dependem desta como fonte geradora, principalmente, a cooperação e a competição entre as empresas. São as raízes que não se perdem mesmo quando o *cluster* é atingido por ocorrências externas como: políticas externas, outros *clusters* mais desenvolvidos, crises econômicas mundiais, dentre outras. As pessoas possuem o conhecimento tácito e o local sempre germinará através das competências especiais.

2.4 A GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS

A principal diferença entre a gestão de uma empresa hierárquica e a gestão de uma rede interorganizacional é que esta última incorpora a necessidade de constante negociação entre um grupo de atores autônomos (JÄRVENSIVU; MÖLLER, 2009).

2.4.1 Conceitos e definições

Porter (1996) afirma que para alcançar e manter vantagem competitiva deve-se organizar as atividades empresariais como um sistema, observando algumas dimensões específicas. O conceito de cadeia de valor, assim como o de sistema de entrega de valor, ressalta a ideia de inter-relacionamento entre organizações. Desta forma, a partir de uma relação interdependente e colaborativa, as empresas agregam maior valor as suas atividades essenciais desenvolvidas na cadeia interorganizacional, podendo obter vantagens competitivas perante os concorrentes.

No atual cenário econômico, onde os emergentes mercados competitivos se proliferam, o sucesso dos negócios irá depender da capacidade dos gestores de integrar uma rede intrincada de relações de negócios. Cada vez mais, a gestão de múltiplos relacionamentos

oferece oportunidades para capturar a sinergia da integração entre empresas (LAMBERT; COOPER, 2000).

O reconhecimento da dependência é uma das principais forças no desenvolvimento da solidariedade nos relacionamentos. Havendo o reconhecimento por parte dos executivos da sua dependência em relação ao conjunto, existirá a possibilidade de se desenvolver a cooperação e os relacionamentos de longo prazo. Essa dependência motiva a disposição para negociar a transferência entre as funções, compartilhar informações-chave e participar do planejamento operacional em conjunto. Os conceitos – risco, confiança, poder e liderança – são essenciais para que se compreenda o funcionamento dos relacionamentos interorganizacionais.

O risco geralmente é desproporcional entre membros de relacionamentos onde predomina a hierarquia e tende a ser proporcional entre os membros de relacionamentos onde predomina a cooperação. Analisar essa variável é fundamental para que se possa entender a maneira como os relacionamentos são desenvolvidos e gerenciados. Caso alguns membros tenham uma dependência mais profunda que outros, pode-se esperar que os membros com maior risco assumam papéis mais ativos e assumam maior responsabilidade para a viabilização da cooperação.

2.4.2 Benefícios da cooperação interorganizacional

Segundo Amato Neto (2000), a cooperação entre empresas em redes verticais e horizontais viabiliza inúmeros ganhos e vantagens competitivas importantes tais como, a possibilidade de combinar competências e utilizar-se do know-how de outras empresas; o desenvolvimento de novos produtos ou serviços valendo-se da co-criação, podendo desta forma combinar esforços para desenvolver os conhecimentos adquiridos; partilhar riscos e custos ao explorar novas oportunidades e experiências em conjunto; compartilhar recursos, especialmente os que estão sendo subutilizados; realizar compras conjuntas, aumentando desta forma o poder de barganha junto a fornecedores; união de forças para atuar no mercado internacional ou mesmo em mercados nacionais, atuando como forma de fortalecerem-se diante das demandas e condições exigidas pelos clientes.

Estudos com redes horizontais de empresas como o de Wegner (2011) e Antunes, Balestrin e Verschoore (2010), identificaram benefícios gerados pelas redes de cooperação, os quais podem ser caracterizados também como elementos para mensuração de desempenho: ganhos de escala e de poder de mercado, provisão de soluções, aprendizagem e inovação,

redução de custos e riscos, e relações sociais. Os ganhos de escala e poder de mercado estão relacionados com a ampliação da força de ação de uma empresa através da união com outras empresas, permitindo ganhos de escala comparáveis aos de grandes organizações. A provisão de soluções refere-se a um conjunto de serviços, produtos e infraestrutura disponibilizados pelo agrupamento para o desenvolvimento dos seus participantes, como, por exemplo, campanhas de marketing, treinamentos e capacitações técnicas e gerenciais.

Os benefícios anteriormente citados devem ser complementados ainda pela aprendizagem e inovação, como o acesso a novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento dos seus negócios, pela redução de custos e riscos, como consequência dos ganhos de escala e demais eficiências coletivas proporcionadas pelas redes e pelo aprofundamento e desenvolvimento das relações sociais, capazes de gerar condições para ampliar a confiança e o capital social dentro das redes e, por consequência, potencializar resultados.

2.4.3 A importância da gestão dos relacionamentos

A gestão dos relacionamentos terá como objetivo maximizar os benefícios dos parceiros do arranjo interorganizacional, o que somente será possível à medida que os empresários percebam a participação como positiva e necessária para suas empresas. Diferentes empresários podem ter motivações diversas para ingressarem em relacionamentos interorganizacionais, portanto, faz-se necessário um acompanhamento destas relações a fim de que possam ser avaliadas e corrigidas possíveis distorções e criados constantemente mecanismos capazes de manter supridas as condições que geram motivação para a continuidade dos relacionamentos. Embora as motivações econômicas possivelmente estejam entre as mais importantes para o ingresso e permanência de uma empresa na rede, não se deve ignorar outros aspectos como status ou necessidade de legitimação (PODOLNY; PAGE, 1998).

A formação de um relacionamento interorganizacional deve ser compreendida pelos empresários como sendo a constituição de uma nova empresa, com suas próprias regras e necessidades de gestão. Esta gestão deve ser capaz de potencializar as trocas entre os parceiros, possibilitando aprendizagem e inovação.

Outra proposta em termos de gestão de redes interorganizacionais é apresentada por Sydow e Winderler (1994), composta por quatro funções centrais: a seleção de parceiros para a cooperação, a alocação de tarefas, recursos e responsabilidades, a regulação do trabalho em

rede e a avaliação dos resultados obtidos. Os autores fazem questão de ressaltar que estas funções devem ser modificadas de maneira a acompanhar a dinâmica das redes, que são mantidas em funcionamento com base em constantes processos de negociação.

3 PROPOSTA METODOLÓGICA

A escolha do método de pesquisa representa a escolha da ferramenta que o pesquisador utilizará na busca dos objetivos propostos. Diante deste fato, é factível que esta escolha tem influência na forma como serão observados os dados coletados e, também, nos resultados que serão obtidos. Além disso, é inegável o fato de que todos os métodos têm seus pontos fortes e limitações e, por isso, cabe ao pesquisador conhecer estes detalhes a fim interpretar de forma correta os fenômenos investigados.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para a consecução dos objetivos propostos, optou-se pela realização de um estudo quantitativo do tipo *survey*, com características exploratórias. O estudo quantitativo é adequado porque permite encontrar relações entre variáveis, a partir da análise de um número significativo de indivíduos.

Pinsonneault e Kraemer (1993) classificam a pesquisa *survey* quanto ao seu propósito em:

- i) Exploratória: o objetivo é familiarizar-se com o tópico ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse;
- ii) Descritiva: busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestados em uma população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Neste tipo de *survey* a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade;
- iii) Explanatória: tem como objetivo testar uma teoria e as relações causais; estabelece a existência de relações causais, mas também questiona por que a relação existe.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Hernández Sampieri, Hernández Collado e Baptista Lucio (1991), quanto ao número de momentos ou pontos no tempo em que os dados são coletados, a pesquisa pode ser:

- i) Longitudinal: a coleta dos dados ocorre ao longo do tempo em períodos ou pontos especificados, buscando estudar a evolução ou as mudanças de determinadas variáveis ou, ainda, as relações entre elas;
- ii) Corte-transversal: a coleta dos dados ocorre em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Para obtenção dos dados das empresas moveleiras da serra gaúcha foram contatadas as entidades empresariais que representam a indústria moveleira da região, ou seja, o Sindimadeiras (Sindicato Intermunicipal das Indústrias Madeireira, Serrarias, Carpintarias, Tanoarias, Esquadrias, Marcenarias, Móveis, Madeira Compensada, Madeira Laminada, Madeira Aglomerada e de Chapas de Fibra de Madeira do Estado do Rio Grande do Sul, com sede na cidade de Caxias do Sul – RS e o Sindimóveis (Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves – RS). O Sindimadeiras engloba todas as empresas moveleiras estabelecidas nos municípios da região da serra gaúcha, com exceção das empresas moveleiras de Bento Gonçalves – RS, as quais estão filiadas ao Sindimóveis.

Através dos relatórios fornecidos pelas duas entidades foram catalogadas 746 empresas que se enquadraram dentro dos objetivos propostos por esta pesquisa. Deste total de empresas, foram selecionadas via função sorteio em planilha eletrônica 255 empresas moveleiras para serem entrevistadas. Estabeleceu-se que a pesquisa deveria ser respondida por gestores das empresas sorteadas para esta pesquisa, preferencialmente o proprietário, ou, na impossibilidade deste, outro profissional que tivesse conhecimento amplo sobre as atividades e estratégias praticadas na gestão da empresa.

3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

As variáveis foram operacionalizadas por meio de questões objetivas. Em todos os casos foi utilizada uma escala Likert de 6 pontos (discordo totalmente até concordo totalmente), facilitando a comparação e análise estatística dos dados.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise se deu através da coleta de dados obtidos com a pesquisa de campo, organização das informações, interpretação e disponibilização de forma clara e objetiva dos resultados. Para alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa, foram utilizadas as seguintes técnicas de análise:

- i) Análise dos dados através da estatística descritiva: técnica estatística que auxilia na busca, descrição e sumarização dos dados coletados na pesquisa. Esta técnica tem a função de descrever e avaliar certo grupo de informações, sem, no entanto, tirar conclusões sobre um grupo maior ou sobre o todo;
- ii) Análise de Frequência: técnica que possibilita a análise e tabulação dos dados em classes de ocorrência, a fim de disponibilizá-los através da elaboração de tabelas simples, claras e verdadeiras que facilitem o entendimento dos dados obtidos e elucidem as características estatísticas encontradas;
- iii) Análise de Regressão: técnica que permite explorar e inferir a relação de uma variável dependente (variável de resposta) com variáveis independentes específicas (variáveis explicatórias). Esta análise permite identificar o nível de importância dada pelo entrevistado para cada questão investigada;
- iv) Análise de Correlação: análise estatística que permite observações de movimento de duas ou mais variáveis e a relação de força ou grau entre elas. É um indicador que atende à necessidade de se estabelecer a existência ou não de uma relação entre essas variáveis sem que, para isso, seja preciso o ajuste de uma função matemática.

3.6 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Segue no apêndice I, o questionário utilizado para realização das entrevistas da presente pesquisa. O questionário é composto por uma parte inicial cujo objetivo é o de caracterização das empresas respondentes e complementado por sete blocos de perguntas que abordam os temas propostos por este trabalho. O bloco I é composto por questões que avaliam o posicionamento das empresas com relação às possíveis vantagens que podem ser obtidas nas relações colaborativas entre as organizações; o bloco II possui questões que buscam investigar quais os benefícios estão sendo de fato obtidos pelas empresas nas relações atuais; o bloco III tem questões com foco na avaliação da atuação das associações empresariais; o bloco IV divide-se em três partes que visam avaliar a intensidade da interdependência das relações de

fornecimento das empresas moveleiras; o bloco V contém questões que buscam avaliar a intensidade da interdependência das relações das empresas moveleiras com seus clientes, bem como se posicionam com relação à forma de atuação comercial; o bloco VI possui questões que buscam avaliar os tipos de relações interorganizacionais que os empresários preferem desenvolver e, por fim, o bloco VII contendo questões que buscam avaliar como os empresários gerem seus relacionamentos, tais como, a importância dada ao tema desverticalização e os possíveis entraves que possam inibir o desenvolvimento de relacionamentos.

A validação do instrumento de pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira consistiu em entrevistas com 6 empresários da região, realizadas pessoalmente ou por telefone em abril de 2012. Esta etapa visou coletar informações complementares às da revisão da literatura para elaboração e verificação do instrumento de coleta de dados, garantindo seu ajuste aos objetivos propostos, conforme sugerido por Prati e Santaolària e Doval Diéguez (2005). Segundo os autores, os especialistas devem ser pessoas que tenham conhecimento sobre os atributos que se mede e, se possível experiência na elaboração de escalas.

Os seis participantes desta etapa foram selecionados por conveniência, e receberam uma descrição sucinta da proposta de pesquisa, incluindo as variáveis de pesquisa e os itens pré-selecionados para compor o questionário.

A participação de especialistas nesta etapa possibilitou adequar a revisão teórica às características das empresas da região, bem como levou ao aperfeiçoamento e adequação dos itens de cada variável. Por sugestão dos entrevistados, foram incluídas as questões que avaliam, a concentração de vendas das empresas, a existência de dificuldades internas para a desverticalização e a intenção de investimentos em marketing conjuntamente com os parceiros, dentre outros ajustes que foram realizados com base nas críticas recebidas.

3.7 JUSTIFICATIVAS PARA O MÉTODO DE PESQUISA ESCOLHIDO

O estudo quantitativo é adequado porque permite encontrar relações entre variáveis, a partir da análise de um número significativo de indivíduos, como é o caso do setor moveleiro da região, o qual apresenta um grande número de empresas, com diversos segmentos de atuação, com diversidade de produtos, com diferentes sistemas de trabalho e com níveis de mecanização e automação muito diferentes até mesmo dentro do mesmo segmento.

Para alcançar os objetivos propostos, ou seja, de identificar como os empresários gerem seus relacionamentos e qual a intensidade da interdependência existente nos

relacionamentos das empresas moveleiras da serra gaúcha, optou-se pela realização de um estudo quantitativo do tipo *survey* com características exploratórias, utilizando como técnica para coleta de dados o corte transversal e para análise dos dados foram avaliadas as frequências, as médias de concordância, os níveis de significância obtidos na comparação de médias dentre outras ferramentas da estatística descritiva. Além destas, realizou-se a análise de regressão, a fim de avaliar o nível de importância dada para cada assunto abordado e análise de correlações, a qual permite medir a relação de força entre as variáveis.

Para definição e enquadramento do porte das empresas pesquisadas, foram utilizados os critérios definidos pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que classifica como microempresa industrial aquela que possui até 19 funcionários, como pequena empresa industrial aquela que possuem de 20 a 99 empregados, enquanto que a média empresa industrial é aquela que detêm entre 100 e 499 empregados e como grande empresa é enquadrada aquela que possui mais que 500 empregados.

Este estudo tem a pretensão também de correlacionar as respostas obtidas nos itens avaliados com o respectivo segmento de atuação. Para tanto, os respondentes classificaram a atuação de suas empresas com base nos seguintes segmentos: móveis modulados / planejados, móveis seriados retilíneos, móveis sob encomenda (artesanal), móveis clássicos e contemporâneos (linha de decoração).

4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA

A história do setor moveleiro gaúcho tem incontáveis capítulos de vitórias e inúmeros episódios de superação que, somados ao trabalho e aos esforços de grandes lideranças, ajudaram a construir sua força e representatividade. Desde sua origem nas primeiras marcenarias, juntamente com o início da colonização italiana e alemão na região, o setor evoluiu consideravelmente. Entretanto, ainda persistem muitos pontos que precisam ser atentados para que este se mantenha firme no cumprimento de seus compromissos econômicos e sociais, uma vez que, o setor vem ao longo dos anos sendo representativo de emprego e renda para os habitantes e, também, força motriz para o crescimento econômico da região como um todo.

Segundo estudo da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (2008), o setor destaca-se pelo predomínio de micro e pequenas empresas atuando em nichos de mercado e, em ramos tradicionais da indústria moveleira. As empresas da região destacam-se pela dinâmica inovativa, vinculada a adoção constante de novos materiais e do aprimoramento do design.

O referido estudo também destaca que o setor moveleiro é constituído predominantemente por capital nacional. Ressalta também que, apesar da crescente automatização da produção em alguns segmentos específicos, o setor ainda caracteriza-se pelo uso intensivo de mão-de-obra, pelo elevado grau de verticalização e pela baixa participação no mercado internacional de móveis.

A análise da experiência internacional demonstra que o dinamismo e a competitividade da indústria de móveis encontram-se fortemente associados a um conjunto de fatores que incluem:

- Excelência em *design*;
- Elevado nível de capacitação tecnológica em produtos e processos;
- Especialização produtiva em nichos de maior valor agregado;
- Estratégias comerciais mais agressivas.

4.1 DADOS ESTATÍSTICOS DO SETOR MOVELEIRO

Segundo dados do IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial), no ano de 2011 o Brasil possuía 16.500 indústrias de móveis, as quais empregavam 307.600 funcionários e faturaram um montante de R\$ 35,1 bilhões de reais em vendas. No Rio Grande do Sul, no

mesmo período, existiam 2.370 indústrias de móveis, as quais empregavam 40.900 funcionários e cujo faturamento acumulado atingiu a marca de R\$ 5,6 bilhões de reais em vendas. De acordo com os dados do IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial), no ano de 2010 o Brasil possuía 15.250 indústrias de móveis, as quais empregavam 275.600 funcionários e faturaram um montante de R\$ 29,72 bilhões de reais em vendas. No Rio Grande do Sul, no mesmo período, existiam 2.700 indústrias de móveis, as quais empregavam 39 mil funcionários e cujo faturamento acumulado atingiu a marca de R\$ 4,65 bilhões de reais em vendas. Fazendo um comparativo entre os dados de 2011 e 2010, fica claro que apesar de o setor moveleiro do RS estar crescendo seu faturamento, este ocorre de forma mais concentrada, uma vez que, o número de empresas reduziu de 2.700 para 2.370 no período. Outro fator que demonstra esta concentração e de importância relevante, refere-se ao crescimento do número de empregos do setor, o qual foi menor do que o crescimento do faturamento, demonstrando que a utilização de novas tecnologias possibilitou uma melhora no índice de produtividade por pessoa dentro das empresas moveleiras, possibilitando desta forma, um ganho de produtividade e competitividade para as empresas locais.

Dentre as indústrias moveleiras gaúchas, 86% produzem móveis de madeira, 8% móveis de metal, cerca de 5% móveis estofados e 1% outros móveis. O setor de móveis gaúcho é composto principalmente por pequenas e médias empresas, as quais, cerca de 42% faturam até R\$600 mil/mês; 16% faturam de R\$ 601 mil a R\$ 1,2 milhões; 32% faturam de R\$ 1,2 a R\$ 5,0 milhões e apenas 10% faturam acima de R\$ 5,0 milhões/ano.

As empresas do setor basicamente trabalham em um turno de trabalho, tendo poucas empresas operando em mais que um turno. Ao todo o setor opera à razão de 9,5 horas por dia. Das empresas atualmente operando no setor 84,6% trabalham em turno único, 13,2% delas operam em dois turnos e 2,2% operam em três turnos.

Dentre os produtos produzidos em 2011 no polo moveleiro da serra gaúcha 40% foram de cozinha, 30,8% de dormitórios, 9,1% de sala de estar, 6,4% sala de jantar, 5,4% escritórios, 4,6% estofados e 3,6% de outros produtos. Para produção destes as matérias-primas utilizadas foram 74,4% de painéis, 15,2% de madeiras maciças, 6% de metais e ferragens e 4,4% de outras.

O polo moveleiro da serra gaúcha, dentre os demais polos moveleiros nacionais, é o que possui maior número de empregos vinculados, chegando a 21% do total de funcionários, quando avaliados apenas o total de funcionários dos polos.

Os principais polos moveleiros gaúchos e sua representatividade em percentual podem ser observados no quadro 1:

Quadro 1 – Representatividade das principais regiões moveleiras do RS em 2011

REGIÃO	PERCENTUAL
SERRA	33,8 %
REGIÃO METROPOLITANA	14,5%
VALE DOS SINOS	9,4%
REGIÃO DAS HORTÊNCIAS	8,4%
VALE DO TAQUARI	4,2%
DEMAIS REGIÕES DO RS	29,7%

Fonte: ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, [entre 2011 e 2013].

As regiões moveleiras do estado apresentam características distintas, principalmente com relação ao tipo de produto predominantemente produzido em cada uma delas conforme pode ser verificado no quadro 2:

Quadro 2 – Características das principais regiões moveleiras do RS em 2011

REGIÃO	TIPO DE PRODUTO PREDOMINANTE
SERRA	Produção de móveis seriados com predominância em chapas e grande concentração de móveis planejados.
REGIÃO METROPOLITANA	Pequenas marcenarias com produção em pequena escala e artesanais.
VALE DOS SINOS	Pequenas marcenarias com produção em pequena escala e artesanais.
REGIÃO DAS HORTÊNCIAS	Móveis seriados com predominância de madeira.
VALE DO TAQUARI	Pequenas marcenarias com produção em pequena escala e artesanais.

Fonte: ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, [entre 2011 e 2013].

Segundo dados da Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul (Movergs), as empresas moveleiras do Rio Grande do Sul se destacam no cenário nacional também pelo fato de possuírem o maior número de indústrias moveleiras que possuem lojas exclusivas distribuídas em todo o país e no exterior. No ano de 2011 as fabricantes gaúchas juntas ultrapassaram a marca de 2.800 pontos de venda operando neste formato. Entretanto, no decêndio 2002-2011 o setor moveleiro nacional cresceu seu faturamento em 138%, enquanto que o Rio Grande do Sul neste período cresceu apenas 122%. A participação do Rio Grande do Sul no total nacional de vendas do setor que representava 25,53% do total nacional em 2002 caiu para 16,38% em 2011.

O crescimento e o fortalecimento dos demais polos moveleiros do país, os quais, conforme demonstrado acima, cresceram na última década em índices superiores aos do estado, além da preocupação com a concorrência mundial, representada pela rápida expansão

das exportações chinesas, além das de outros países, geram um alerta para que as empresas moveleiras da região viabilizem maneiras de criar diferenciais competitivos que permitam capacitá-las para enfrentar esta nova realidade econômica.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este estudo buscou identificar e analisar a forma como as empresas moveleiras gerem seus relacionamentos, verificando a intensidade da interdependência existente em suas relações verticais e horizontais. A pesquisa foi desenvolvida no período de junho a julho de 2012, utilizando-se da técnica de levantamento dos dados via *website* e entrevistas por telefone. A amostra esta representada por 255 empresas moveleiras da região da serra gaúcha e foi selecionada a partir de uma população composta por 746 empresas, resultando para esta pesquisa em uma margem de erro de 4,7% e um intervalo de confiança de 95,3%.

5.1 ANÁLISE DOS DADOS DE CATEGORIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A tabela 1 demonstra claramente a predominância de microempresas (65,5%) dentre as 255 empresas fabricantes moveleiras pesquisadas. O percentual de empresas de pequeno porte representou 27,5% da amostra, enquanto que as de médio porte detiveram 6,6% do total de empresas pesquisadas. Apenas uma empresa de grande porte respondeu o questionário da presente pesquisa, ficando este grupo com 0,4% da amostra.

Tabela 1 - Distribuição do porte das empresas

Porte da Empresa	Frequência	Percentual
Micro Empresa	167	65,5
Empresa de Pequeno Porte	70	27,5
Empresa de Médio Porte	17	6,6
Empresa de Grande Porte	1	0,4
Total	255	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 2 detalha as empresas pesquisadas separando-as em blocos com base na data de fundação. Esta tabela demonstra que a grande maioria das empresas moveleiras pesquisadas (41,6%) teve sua fundação no decênio 1991-2000. Dentre as pesquisadas, apenas 13,7% das empresas foram fundadas até o ano 1980 e somente 20,8% das empresas atuais foram fundadas entre 1981 e 1990.

Estes dados demonstram que a maioria das empresas, ou seja, 65,5% das fabricantes moveleiras possuem ano de fundação a partir de 1991, deixando claro que existe uma dificuldade de sobrevivência nas empresas moveleiras da região. A transição de gerações na gestão das empresas familiares e as crises econômicas enfrentadas certamente são fatores que

contribuem para o fechamento de empresas. Porém, este fenômeno não foi avaliado por esta pesquisa.

Esta tabela também expõe que a partir de 2001, a quantidade de empresas fundadas e operando é menor (23,9%) do que as fundadas no período anterior (1991 a 2000), demonstrando que houve neste último período uma redução no ritmo de abertura de empresas moveleiras na região. Dentre outros fatores, este cenário se deve ao fato de que o segmento moveleiro ficou mais restritivo a entrantes, devido principalmente à necessidade de maiores investimentos para se iniciar um negócio e ser competitivo tecnologicamente. Este fato poderá ser melhor elucidado em pesquisas futuras sobre o setor moveleiro na região.

Tabela 2 - Percentual de empresas por data de fundação

Data de Fundação	Frequência	Percentual
Até 1980	35	13,7
De 1981 a 1990	53	20,8
De 1991 a 2000	106	41,6
Após 2001	61	23,9
Total	255	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 3 identifica os segmentos de atuação das empresas da região e sua representatividade dentro do *mix* de produtos fornecidos por elas. Fica evidente que existe uma predominância na quantidade de empresas que atuam no segmento de móveis sob encomenda, o qual foi citado por 120 empresas como sendo parte do *mix* de produtos fornecidos e alcançando uma representatividade média de 91,46% das vendas destas empresas. O segmento de móveis modulados/planejados foi citado por 49 empresas como sendo parte do *mix* de produtos e alcançando para estas empresas uma representatividade média de 86,94% das vendas. O segmento de móveis seriados retilíneos foi citado somente por 37 empresas e alcançou uma representatividade média de 81,62% para as vendas destas. Dentre as empresas pesquisadas apenas 9 se identificaram como sendo produtoras de móveis clássicos/contemporâneos (linha de decoração), com uma representatividade média de 66,67% das vendas. Apenas 2 empresas se identificaram como sendo produtoras de móveis para área externa, com este segmento tendo uma representatividade média de 17,50% de suas vendas.

Dentre as 66 empresas que indicaram como segmento de atuação o grupo “outros”, destacam-se as empresas que atuam na terceirização de algumas etapas do processo produtivo, na fabricação de partes de produtos para outras empresas e também as que fabricam componentes para a indústria moveleira. Estas atividades alcançaram uma representatividade média de 95,15% sobre as vendas das empresas deste segmento, ou seja, estas empresas são

altamente dependentes das atividades de terceirização e o sucesso destas, conseqüentemente, está fortemente ligado ao desempenho das indústrias moveleiras que atendem.

Tabela 3 - Representatividade média das vendas por segmento de atuação

SEGMENTO DE ATUAÇÃO	N	Média
Móveis sob encomenda	120	91,46
Móveis modulados / planejados	49	86,94
Móveis seriados retilíneos	37	81,62
Móveis clássicos e contemporâneos	9	66,67
Móveis para áreas externas	2	17,50
Outros	66	95,15

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 4 é representativa dos canais de comercialização utilizados pelas indústrias moveleiras da região. A parceria com arquitetos foi a forma mais citada dentre as opções disponibilizadas de canais de comercialização. Apesar de não ser o único canal utilizado pela grande maioria das empresas que o utilizam, uma vez que possui representatividade média de 47,13% das vendas destas, certamente esta relação entre fabricantes de móveis e os arquitetos demonstra ser uma ferramenta fundamental para potencializar as vendas.

A utilização de lojas próprias/exclusivas/franquias também obteve posição de destaque, tendo alcançado 63 citações. Este segmento alcançou uma representatividade média de 68,97% das vendas das empresas que o utilizam. Este resultado está fortemente ligado à estratégia de diversas fabricantes da região que passaram a investir fortemente em suas marcas e a explorá-las no mercado nacional através de abertura de pontos de venda sob a forma de contratos de franquia, cessão de uso de marca, dentre outros.

A opção por comercializar produtos através de representantes comerciais alcançou 50 citações, tendo alcançado uma representatividade média de 45,40% das vendas das empresas que desta se utilizam. A comercialização através de grandes varejistas alcançou 55 citações, representando uma média de 52,73% das vendas das empresas que se utilizam deste canal. Apenas 10 citações constaram na presente pesquisa para a utilização de agentes de exportação, porém, este canal é significativo para estas empresas, pois representa em torno de 37,50% de suas vendas.

Tabela 4 - Principais canais de comercialização utilizados

	N	Média
Parceria com Arquitetos	91	47,13
Lojas Próprias, Lojas Exclusivas e Franquias	63	68,97
Grandes Varejistas	55	52,73
Representantes comerciais	50	45,40
Agentes de Exportação	10	37,50
Outros	160	69,57

Fonte: Elaborado pelo autor.

É de suma importância que seja avaliado também o resultado obtido através da avaliação das respostas das empresas que citaram a opção outros canais de comercialização. A tabela 5 sintetiza as respostas vinculadas a esta opção, destacando-se que houveram 130 citações para a opção de atendimento direto da fabricante ao consumidor final, 25 citações para atendimento de clientes industriais, 4 citações para atendimento a licitações/órgão públicos e 1 citação para atendimento às escolas de música. Poderíamos considerar neste caso, que as 160 citações deste grupo representam uma única forma de atendimento, ou seja, a fabricante atendendo diretamente seu cliente sem intervenientes. Este grupo quando analisado de forma consolidada seria o que detêm maior número de citações dentre as opções pesquisadas, além de alcançar uma representatividade de 69,57% das vendas destas empresas conforme tabela 4 acima.

Tabela 5 - Resultado para outras formas de comercialização não especificadas na pesquisa

	Frequência	Percentual
Atende consumidor final	130	50,98
Não preenchido pelo respondente	95	37,25
Atende outras indústrias	25	9,80
Atende órgãos públicos / licitações.	4	1,56
Atende escolas de música	1	0,40

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.1 Comparativo do tipo de comercialização *versus* porte da empresa

Com o intuito de buscar novas informações que possibilitem um maior entendimento sobre como ocorre o processo de comercialização das empresas, estas foram agrupadas de acordo com seu porte para que se tornasse possível avaliar as diferentes estratégias comerciais adotadas por elas.

A tabela 6 demonstra os resultados para a questão que avalia as formas de comercialização quando analisadas apenas as microempresas, as quais somaram nesta pesquisa um total de 167 empresas pesquisadas (65,5% do total de empresas). As empresas enquadradas neste grupo apresentaram uma preferência pelo item “outros” que foi associado à venda direta pela fabricante, onde este modelo alcançou um percentual de 71,5% dos casos de comercialização avaliados. Também apresentou relevância o item “parceria com arquitetos”, o qual foi o segundo mais citado, tendo alcançado 30,3% dos casos. A alternativa que avaliava a comercialização através de lojas próprias, exclusivas e franquias foi a terceira mais representativa, seguida de grandes varejistas e representantes comerciais. Nenhuma das MEs respondentes desta pesquisa indicou que se utiliza da opção de comercialização via “agentes de exportação”.

Tabela 6 - Canais de comercialização utilizados pelas MEs

Canais de comercialização utilizados pelas MEs.	Respostas	Percentual de Casos
Outros (venda direta)	118	71,5%
Parceria com arquitetos	50	30,3%
Lojas Próprias, Lojas Exclusivas e Franquias	40	24,2%
Grandes varejistas	21	12,7%
Representantes comerciais	18	10,9%
Total	247	149,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados da tabela 7 retratam os resultados obtidos para a questão que avalia as formas de comercialização quando analisadas apenas as empresas de pequeno porte, as quais somaram nesta pesquisa um total de 70 empresas pesquisadas (27,5% do total de empresas avaliadas). As empresas enquadradas neste grupo também apresentaram uma preferência pelo item “outros” que foi associado à venda direta pelo fabricante, tendo esta opção, alcançado 42,9% dos casos citados de comercialização deste grupo de empresas. Apesar deste resultado de venda direta não ser tão representativo quanto demonstra ser para as MEs, ele ainda é a principal opção de comercialização para as EPPs.

Também apresentou relevância o item “parceria com arquitetos”, o qual foi o segundo mais citado, tendo alcançado o percentual de 40,0% dos casos de comercialização elencados por este grupo de empresas. A utilização de representantes comerciais para venda de produtos foi a terceira opção mais utilizada pelas EPPs, com representatividade média de 35,7% dentre os casos citados. A alternativa que avaliava a comercialização baseada em lojas próprias, exclusivas e franquias, foi o quarto item mais citado, seguido de grandes varejistas e agentes de exportação.

Tabela 7 - Canais de comercialização utilizados pelas EPPs

Formas de comercialização utilizadas pelas EPPs.	Respostas	Percentual de Casos
Outros (venda direta)	30	42,9%
Parceria com Arquitetos	28	40,0%
Representantes comerciais	25	35,7%
Lojas Próprias, Lojas Exclusivas e Franquias	18	25,7%
Grandes Varejistas	19	27,1%
Agentes de Exportação	6	8,6%
Total	126	180,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados da análise das respostas das médias empresas sobre a forma de comercialização utilizada estão sintetizados na tabela 8. Merecem destaque dentre os resultados apresentados abaixo a maior representatividade alcançada pela comercialização através de grandes varejistas se comparado com a representatividade desta opção para as MEs e EPPs. Assim como ocorre com os demais grupos de empresas, a venda direta (opção outros) também é muito significativa para este grupo de empresas, tendo alcançado igual percentual de casos de comercialização da opção grandes varejistas (70,6%). A utilização da parceria com arquitetos e de representantes comerciais alcançaram igual percentual de casos de comercialização, ou seja, 41,2% dos casos citados pelas empresas deste grupo. A comercialização via lojas próprias, exclusivas e franquias alcançou um percentual de 29,4% dos casos de comercialização e a utilização de agentes de exportação alcançou um percentual de 17,6% dos casos.

Tabela 8 - Tipos de comercialização utilizados pelas empresas de médio porte

Formas de comercialização utilizadas pelas empresas de médio porte	Respostas	Percentual de Casos
Grandes Varejistas	12	70,6%
Outros (venda direta)	12	70,6%
Parceria com Arquitetos	7	41,2%
Representantes comerciais	7	41,2%
Lojas Próprias, Lojas Exclusivas e Franquias	5	29,4%
Agentes de Exportação	3	17,6%
Total	46	270,6%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados da tabela 9 retratam os resultados obtidos para a questão que avalia as formas de comercialização utilizadas pelas grandes empresas moveleiras. Em virtude de apenas uma empresa deste porte ter respondido esta pesquisa e, pelo fato de, ela utilizar-se de todas as opções de comercialização avaliadas, o percentual médio de casos para todas as opções avaliadas ficou igual, ou seja, 16,7%. Contudo, vale ressaltar que a empresa respondente utiliza-se da comercialização via lojas próprias, exclusivas e franquias com uma representatividade média de 30%, da venda direta em percentual de 30%, da comercialização via grandes varejistas em média de 10%, da parceria com arquitetos em 10%, dos agentes de exportação em 10% e de representantes comerciais também de 10%.

Tabela 9 - Tipos de comercialização utilizada pelas grandes empresas

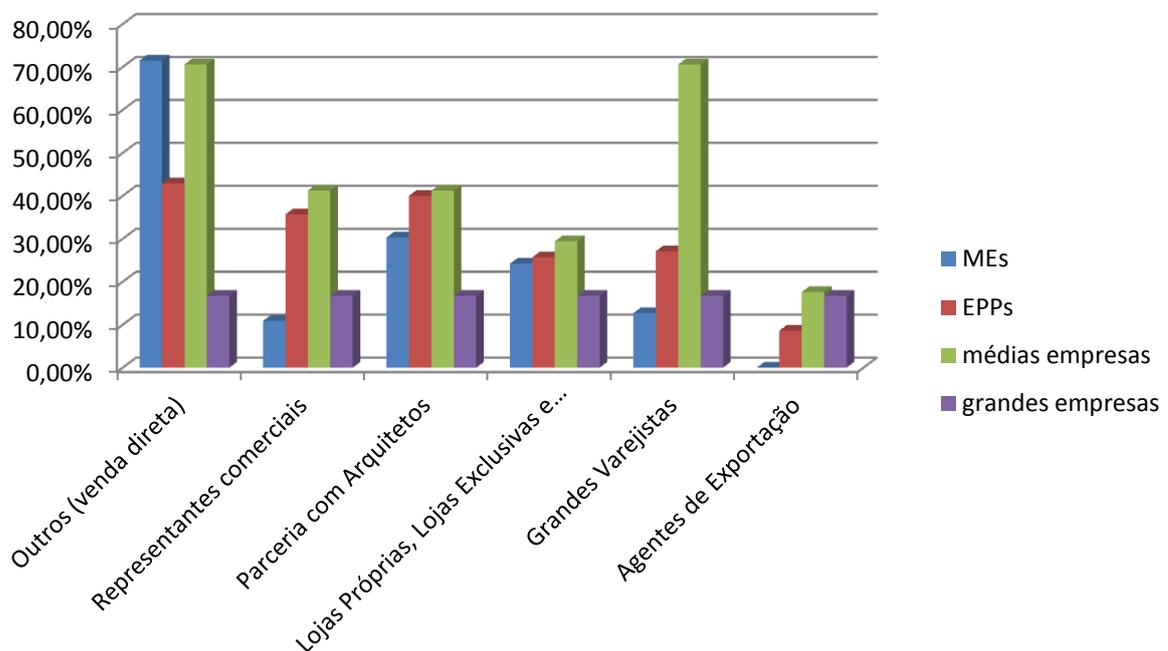
Formas de comercialização utilizadas pelas empresas de médio porte	Respostas	Percentual de Casos
Grandes Varejistas	1	16,7%
Outros (venda direta)	1	16,7%
Parceria com Arquitetos	1	16,7%
Representantes comerciais	1	16,7%
Lojas Próprias, Lojas Exclusivas e Franquias	1	16,7%
Agentes de Exportação	1	16,7%
Total	6	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando-se o gráfico da figura 7 que faz um comparativo entre os canais de comercialização utilizados e o porte das empresas, fica evidente que o porte não é tão relevante na escolha da forma de comercialização a ser utilizada pelas empresas. Nesse sentido, nota-se uma preferência das MEs pela venda direta e pela parceria com arquitetos, enquanto que as médias empresas estão trabalhando fortemente a comercialização através de grandes varejistas e através da venda direta. As EPPs demonstram estar num processo mais diversificado e menos dependente de um modelo dominante de comercialização, mantendo

uma média mais equilibrada dentre os diversos tipos de comercialização avaliados, apresentando, contudo, preferência pelas opções de venda direta, representantes comerciais e parceria com arquitetos. A análise do formato preferido pelas grandes empresas ficou limitada pelo fato de apenas uma empresa deste porte ter participado desta pesquisa. Entretanto, a empresa respondente demonstrou utilizar-se das diversas opções pesquisadas neste trabalho, servindo desta forma de indício para interpretar que esta pode ser uma realidade para as demais empresas deste porte.

Gráfico 1 - Comparativo entre os canais de comercialização utilizados e o porte das empresas



Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 10 classificou as empresas respondentes com base no município onde elas encontram-se instaladas. Dentre as empresas respondentes desta pesquisa 49,80% estão estabelecidas em Caxias do Sul, 16,90% estão no município de Flores da Cunha, 9,90% estão localizadas no município de Farroupilha, 7,06% localizam-se no município de Bento Gonçalves, 5,88 % tem sede em Garibaldi, 5,10% estão estabelecidas no município de São Marcos, 4% estão localizadas em Antônio Prado e 1,57% destas tem sede em Carlos Barbosa.

Tabela 10 - Classificação das empresas respondentes com base no município que estão sediadas

Município sede da empresa	Frequência	Percentual
Caxias do Sul	127	49,80
Flores da Cunha	43	16,90
Farroupilha	25	9,90
Bento Gonçalves	18	7,06
Garibaldi	15	5,88
São Marcos	13	5,10
Antonio Prado	10	4,00
Carlos Barbosa	4	1,57
Total	255	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 11 sintetiza o resultado da classificação dos respondentes da pesquisa com base no cargo destes junto às empresas participantes. Houve uma evidente predominância dos respondentes se identificarem com sendo diretores/proprietários das empresas, tendo este grupo atingido o percentual de 65,1% dos casos. Este fato pode ser considerado extremamente positivo, uma vez que ratifica o entendimento de que as respostas obtidas tendem a refletir o pensamento do empresário do setor moveleiro da região e, por conseguinte, auxilia na validação dos resultados e objetivos desta pesquisa. Além destes, 13,7% dos respondentes se identificaram como tendo cargo administrativo nas empresas; 5,9% como tendo cargo de auxiliar administrativo/secretária; 5,5% tendo cargo comercial; 3,5% tendo cargo industrial; 3,1% tendo cargo financeiro; 1,2% tendo cargo de designer; 0,8% tendo cargo de compras; 0,8% tendo cargo de RH e 0,4% tendo cargo de engenheiro. Pode-se considerar que o nível dos respondentes desta pesquisa atingiu o objetivo esperado, uma vez que, uma parcela significativa destes domina as informações da empresa necessárias para responder a pesquisa com propriedade.

Tabela 11 - Cargo dos respondentes da pesquisa

(continua)

Cargo	Frequência	Percentual
Diretor / proprietário	166	65,10
Administrativo	35	13,70
Aux. Administrativo/secretária	15	5,90
Comercial	14	5,50
Industrial	9	3,50
Financeiro	8	3,10
Designer	3	1,20
Compras	2	0,80

Tabela 11 - Cargo dos respondentes da pesquisa

(conclusão)

Cargo	Frequência	Percentual
RH	2	0,80
Engenheiro	1	0,40
Total	255	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO I – AVALIAÇÃO DA PREFERÊNCIA DOS EMPRESÁRIOS A RESPEITO DOS TIPOS DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS AVALIADOS

As questões do bloco I buscam investigar como as empresas se posicionam com relação às possíveis formas de relações colaborativas avaliadas no presente estudo. Para análise dos resultados foram avaliadas as médias de concordância, as significâncias obtidas nas análises de comparação de médias, os coeficientes Beta obtidos através da análise de regressão e os coeficientes de significância obtidos através da análise de correlação entre as questões.

5.2.1 Análise das médias de concordância das questões do bloco I

De acordo com as médias computadas na tabela 12, relativas às questões que investigam de que forma os empresários buscam obter vantagens competitivas via relacionamentos interorganizacionais, fica evidenciado que: a maior média de concordância alcançada foi com relação à obtenção de benefícios através da troca de informações sobre clientes, a qual obteve como resultado uma concordância média de 4,53. A segunda maior média de concordância foi alcançada pela questão que investiga se os empresários procuram desenvolver parcerias na busca de novos mercados, a fim de reduzir custos e viabilizar pesquisas de mercado, tendo esta, alcançado uma concordância média de 4,22.

A menor média deste bloco de questões foi alcançada pela questão que busca identificar se as empresas participam de ações conjuntas com vistas a preparar profissionalmente seus colaboradores, tendo esta, obtido uma concordância média de 3,10, enquanto que, a segunda menor média deste bloco de questões (3,45), foi alcançada pela

questão que investiga a habitualidade da terceirização de etapas do processo produtivo nas empresas.

Através das médias de concordância dadas às questões deste bloco, os empresários afirmam que obtêm maiores vantagens através da troca de informações com seus parceiros nas estratégias de conhecimento, desenvolvimento e acompanhamento do mercado do que os benefícios alcançados através relações que buscam desenvolver ações conjuntas na busca por soluções e alternativas relacionadas ao processo produtivo e ao desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Tabela 12 - Médias das questões do bloco I

Questão pesquisada	Média
1) Obtêm vantagens trocando informações sobre fornecedores	4,03
2) Alcança vantagens trocando informações sobre clientes	4,53
3) Alcança vantagens através da aquisição de matérias-primas em conjunto	3,82
4) Trabalho conjunto na busca por mercados, viabilizando pesquisas e reduzindo custos	4,22
5) Trabalha em conjunto para atender vendas que exijam grandes volumes	3,48
6) Participa de feiras e eventos em conjunto com outras empresas	3,51
7) A terceirização de fases da produção é prática habitual na empresa	3,45
8) A empresa participa de programas de treinamento profissional em conjunto com outras.	3,10

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 13 demonstra os resultados médios das questões 1 a 8, as quais se referem às preferências dos empresários dentre os tipos de relacionamentos interorganizacionais investigados, quando avaliadas as empresas com base na data de fundação. A referida tabela não identifica diferenças significativas nas médias, entretanto, existem algumas particularidades interessantes em cada grupo quando avaliadas as referidas questões. O grupo de empresas com fundação entre 1981 e 1990 obteve a menor média em cinco das oito questões deste bloco e não obteve a maior média em nenhuma delas. Por outro lado, as empresas com fundação até 1980 obtiveram seis das oito maiores médias de concordância dentre as oito questões deste bloco e não tiveram nenhuma das menores médias dentre estas. As empresas com fundação entre 1991 e 2000 obtiveram duas das maiores médias de concordância e duas das menores médias de concordância, enquanto que as empresas fundadas após 2000 obtiveram 1 das menores médias e nenhuma das maiores médias.

As maiores médias das questões que avaliavam as vantagens obtidas através da troca de informações sobre fornecedores, vantagens obtidas através da troca de informações sobre clientes, vantagens obtidas através de aquisição conjunta de matérias-primas, a redução de custos através de pesquisas conjuntas sobre mercados, participação conjunta em feiras e

eventos e o treinamento profissional conjunto, foram obtidas pelas empresas com fundação anterior a 1980.

As menores médias das questões que avaliam as vantagens obtidas através da troca de informações sobre fornecedores, vantagens obtidas através da troca de informações sobre clientes, vantagens obtidas através de aquisição conjunta de matérias-primas, as vantagens obtidas através do atendimento conjunto de vendas de volumes maiores e da terceirização de fases de produção, foram obtidas pelas empresas com fundação entre 1981 e 1990.

As empresas com fundação entre 1991 e 2000 foram as que apresentaram maiores médias das questões deste bloco que buscavam identificar as vantagens obtidas através do atendimento conjunto de vendas de volumes maiores e da terceirização de fases de produção. Em contrapartida, este grupo de empresas obteve a menor média com relação às questões que avaliavam a participação conjunta em feiras e eventos e o treinamento profissional conjunto. Já as empresas com fundação a partir de 2001 apresentaram a menor média com relação a questão que avalia a redução de custos através de pesquisas conjuntas sobre mercados.

A tabela 13 também apresenta os coeficientes de significância obtidos na análise de comparação de médias das questões do bloco I, utilizando-se como base de análise o ano de fundação das empresas. Para esta análise as empresas foram classificadas em quatro grupos, ou seja, com fundação anterior a 1980, com fundação entre 1981 e 1990, com fundação entre 1991 e 2000 e as fundadas a partir de 2001. De acordo com a tabela abaixo, não existem diferenças significativas nos resultados obtidos para as questões do bloco I se comparadas às médias de cada grupo selecionado, uma vez que nenhuma das comparações apresentou significância entre 0,000 e 0,050.

Tabela 13 - Médias de concordância e coeficiente de significância das questões do bloco I – empresas classificadas com base no ano de fundação

(continua)

Tipos de vantagens obtidas	Até 1980	1981 a 1990	1991 a 2000	Acima de 2000	Significância
1) Obtém vantagens importantes através da troca de informações com outras empresas sobre fornecedores.	4,37	3,92	3,99	3,98	0,599
2) Alcança vantagens importantes através troca de informações sobre clientes.	5,06	4,25	4,52	4,48	0,126
3) Alcança vantagens importantes através aquisição de matéria-prima em conjunto com outras empresas.	4,14	3,72	3,80	3,75	0,689
4) Reduz custos e viabiliza pesquisas sobre novos mercados através da realização conjunta deste tipo de trabalho.	4,54	4,06	4,32	3,98	0,369

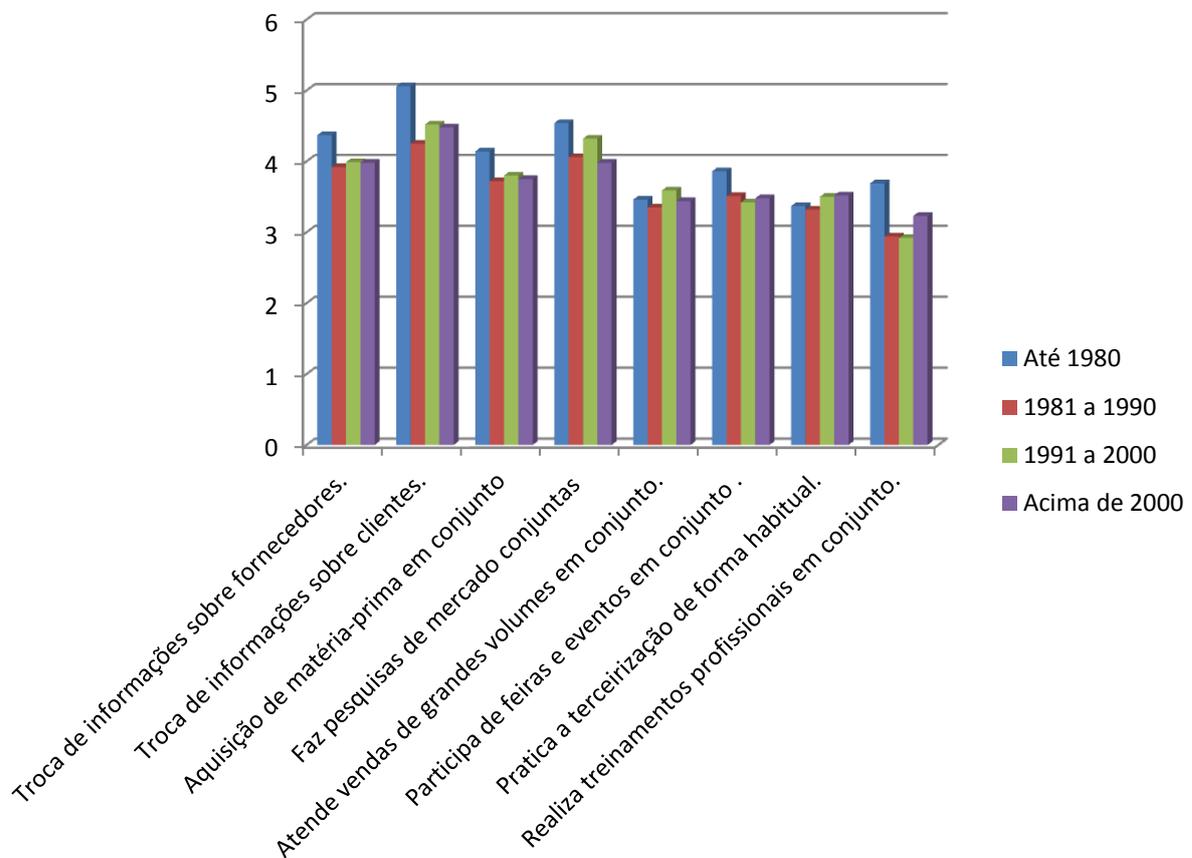
Tabela 13 - Médias de concordância e coeficiente de significância das questões do bloco I – empresas classificadas com base no ano de fundação

Tipos de vantagens obtidas	(conclusão)				
	Até 1980	1981 a 1990	1991 a 2000	Acima de 2000	Significância
5) Atua em conjunto com outras fabricantes para viabilizar o atendimento de vendas que exijam grandes volumes.	3,46	3,35	3,59	3,44	0,882
6) Participa de feiras e eventos em conjunto com outras.	3,86	3,51	3,42	3,48	0,674
7) A terceirização de algumas fases da produção é prática habitual na minha empresa.	3,37	3,32	3,50	3,52	0,920
8) Minha empresa tem participado de programas de treinamento profissional conjuntamente com outras empresas, como forma de minimizar custos e viabilizar oportunidades de aprendizagem profissional para seus empregados.	3,69	2,94	2,92	3,23	0,148

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 2 apresenta de forma ilustrativa os resultados de médias de concordância obtidos através da análise dos dados do primeiro bloco de questões desta pesquisa, o qual busca avaliar as formas de relacionamentos interorganizacionais preferidas pelos empresários quando vislumbram a possibilidade de obterem vantagens competitivas através de relações colaborativas. Este gráfico apresenta os resultados de médias destas empresas dividindo-as da seguinte forma: o primeiro grupo formado por empresas fundadas até 1980, o segundo grupo formado por empresas que foram fundadas entre 1981 e 1990, o terceiro grupo formado por empresas fundadas entre 1991 e 2000 e o quarto grupo formado por empresas fundadas após 2001.

Gráfico 2 - Gráfico das médias de concordância das questões do bloco I x ano de fundação das empresas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.2 Análise de regressão das questões do bloco I

A fim de pretender compreender melhor a importância dada pelos empresários para cada questão do bloco I realizou-se a análise de regressão e, através desta, foram obtidos os coeficientes Beta constantes na tabela 14. Analisando-se a tabela com os coeficientes Beta obtidos referente às questões que avaliam as formas de relacionamento interorganizacional preferidas pelos empresários, percebe-se que a questão que obteve o maior coeficiente Beta (0,175), e, por conseguinte, a que foi considerada pelos empresários a mais relevante dentre as questões deste bloco, foi a questão que avalia a habitualidade da terceirização de algumas das fases do processo produtivo. A questão que avalia participação conjunta em programas de treinamento profissional foi a que obteve o segundo maior coeficiente beta (0,174), sendo seguida pelas questões que avaliam o trabalho conjunto para atendimento de grandes volumes e a participação conjunta em feiras, que dividiram a terceira e quarta posição, tendo estas alcançado um beta de 0,172. Na ordem decrescente de coeficiente beta vieram as questões que avaliam o trabalho conjunto na busca por mercados, da aquisição conjunta de matérias-

primas, da troca de informações sobre fornecedores e da troca de informações sobre clientes, cujos coeficientes Beta alcançados foram respectivamente de 0,163, 0,162, 0,154 e 0,148.

Tabela 14 - Coeficientes Beta obtidos na análise de regressão das questões do Bloco I

	Coeficiente Beta
1) Obtêm vantagens trocando informações sobre fornecedores	0,154
2) Alcança vantagens trocando informações sobre clientes	0,148
3) Alcança vantagens através da aquisição de matérias-primas em conjunto	0,162
4) Trabalho conjunto na busca por mercados, viabilizando pesquisas e reduzindo custos	0,163
5) Trabalha em conjunto para atender vendas que exijam grandes volumes	0,172
6) Participa de feiras e eventos em conjunto com outras empresas	0,172
7) A terceirização de fases da produção é prática habitual na empresa	0,175
8) A empresa participa de programas de treinamento profissional em conjunto com outras.	0,174

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.3 Análise de correlação das questões do bloco I

Com o intuito de ampliar a análise dos resultados do bloco I, buscou-se realizar uma análise de correlação em suas questões. Os resultados da correlação devem ser considerados relevantes quando o coeficiente de significância estiver contido no intervalo de 0,000 a 0,050. Uma vez que, todas as questões deste bloco quando foram correlacionadas com as demais apresentaram significância igual a 0,000, pode-se afirmar que a correlação é significativa entre elas.

5.3 ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO II – BENEFÍCIOS PROPICIADOS PELOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

As questões do bloco II buscam avaliar os benefícios obtidos pelas empresas fabricantes de móveis da região da serra gaúcha em suas relações colaborativas com clientes, fornecedores e com outras fabricantes concorrentes. Para análise dos resultados deste bloco foram avaliadas as médias de concordância, as significâncias obtidas nas análises de comparação de médias, os coeficientes Beta obtidos através da análise de regressão e os coeficientes de significância obtidos através da análise de correlação entre as questões.

5.3.1 Análise das médias de concordância das questões do bloco II

Dentre as médias de concordância obtidas nas questões do bloco II constantes na tabela 15, as quais visam identificar quais os benefícios ou vantagens que as empresas têm obtido nas relações atualmente desenvolvidas, os resultados mais positivos estão vinculados às questões que avaliam a competitividade dos preços dos produtos e serviços fornecidos pelos parceiros e, se os relacionamentos ora desenvolvidos têm possibilitado condições para as empresas reduzirem seus custos, tendo estas alcançado médias de concordância de 3,53 e 3,32 respectivamente. Por outro lado, a menor média de concordância foi de 2,79, relacionada à questão que investiga se existe flexibilidade dos parceiros em casos de necessidade de alterações resultantes de modificações ocorridas no mercado. A segunda menor média (2,86) foi obtida pela questão que avalia se os parceiros dominam novas tecnologias e incorporam novas formas de trabalho.

Tabela 15 - Médias das questões do bloco II

Questão pesquisada	Média
9) O desenvolvimento de relacionamentos tem possibilitado reduzir nossos custos.	3,32
10) A atuação conjunta em vendas maiores tem possibilitado atuar com menores riscos.	3,13
11) A união de esforços tem viabilizado o ingresso a novos mercados.	3,27
12) A empresa tem trabalhado em conjunto com outras para dominar novas tecnologias.	3,17
13) As parcerias atuais ampliam a troca de informações e auxiliam no alcance de objetivos.	2,87
14) Os parceiros são flexíveis e são capazes de se ajustar às mudanças de mercado.	2,79
15) Os parceiros dominam novas tecnologias e incorporam novas formas de trabalho.	2,86
16) Os preços dos produtos e serviços dos parceiros são competitivos.	3,53
17) A boa comunicação com parceiros possibilita o cumprimento dos prazos programados.	3,30
18) Apesar de confiar no trabalho dos parceiros, a tendência é de internalizar estas etapas .	3,12

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.2 Análise de comparação de médias das questões do bloco II

A tabela 16 apresenta os coeficientes de significância obtidos na análise de comparação de médias das questões do bloco II, utilizando-se como base de análise o ano de fundação das empresas.

Para esta análise as empresas foram classificadas em quatro grupos, ou seja, com fundação anterior a 1980, com fundação entre 1981 e 1990, com fundação entre 1991 e 2000 e com fundação a partir de 2001. Conforme tabela abaixo não existe relevância significativa nos resultados obtidos para as referidas questões, exceto com relação a questão que avalia se a boa comunicação entre os parceiros possibilita o cumprimento dos prazos programados.

Tabela 16 - Coeficientes de significância resultantes da comparação de médias das questões do bloco II

Questão pesquisada	Significância
9) O desenvolvimento de relacionamentos tem possibilitado reduzir nossos custos.	0,058
10) A atuação conjunta em vendas maiores tem possibilitado atuar com menores riscos.	0,328
11) A união de esforços tem viabilizado o ingresso a novos mercados.	0,111
12) A empresa tem trabalhado em conjunto com outras para dominar novas tecnologias.	0,240
13) As parcerias atuais ampliam a troca de informações e auxiliam no alcance de objetivos.	0,504
14) Os parceiros são flexíveis e são capazes de se ajustar às mudanças de mercado.	0,471
15) Os parceiros dominam novas tecnologias e incorporam novas formas de trabalho.	0,387
16) Os preços dos produtos e serviços dos parceiros são competitivos.	0,217
17) A boa comunicação com parceiros possibilita o cumprimento dos prazos programados.	0,027
18) Apesar de confiar no trabalho dos parceiros, a tendência é de internalizar estas etapas .	0,087

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para melhor elucidar o resultado da significância obtido pela referida questão, foram realizados os comparativos para cada grupo de empresas individualmente, os quais estão apresentados na tabela 17. Apresentaram significância relevante as comparações de médias realizadas entre o grupo de empresas fundadas até 1980 com relação as fundadas entre 1991 e 2000 e também com relação as fundadas a partir de 2001. Na comparação inversa também há significância, ou seja, entre as fundadas entre 1991 e 2000 e a partir de 2001 com relação as empresas fundadas até 1980. As comparações de médias realizadas entre o grupo de empresas fundadas entre 1981 e 1990 com os demais grupos demonstraram não haver significância relevante.

Tabela 17 - Coeficientes de significância obtidos nas comparações de médias entre grupos para a questão que avalia se a boa comunicação com os parceiros possibilita o cumprimento dos prazos programados

Grupo de empresas analisado	Grupo de empresas comparado	Significância
Ate 1980	1981 a 1990	,236
	1991 a 2000	,013
	A partir de 2001	,007
1981 a 1990	Ate 1980	,236
	1991 a 2000	,188
	A partir de 2001	,094
1991 a 2000	Ate 1980	,013
	1981 a 1990	,188
	A partir de 2001	,555
mais de 2000	Ate 1980	,007
	1981 a 1990	,094
	1991 a 2000	,555

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.3 Análise de regressão das questões do bloco II

Para ampliar o conhecimento a respeito dos benefícios atualmente obtidos pelas empresas através de relacionamentos interorganizacionais existentes, realizou-se a análise de regressão das questões do bloco II. Os coeficientes Beta, obtidos através desta análise, estão relacionados na tabela 18.

Através da análise dos dados desta tabela percebe-se que a questão que obteve o maior coeficiente beta (0,118), e, por conseguinte, a que foi considerada pelos empresários a mais relevante dentre as questões deste bloco, foi a questão que avalia a importância da boa comunicação para que os prazos sejam cumpridos e os objetivos alcançados. A segunda posição na classificação de importância, dentre as questões deste bloco, ficou com a questão que avalia a tendência das empresas internalizarem as etapas terceirizadas, tendo esta alcançado um beta de 0,116. Dividindo a terceira, quarta e quinta colocação ficaram as questões que avaliam se os preços praticados pelos parceiros são competitivos, se a união de esforços tem viabilizado o ingresso a novos mercados e da questão que avalia se a empresa tem se unido aos parceiros a fim de dominar novas tecnologias tendo estas obtido um coeficiente Beta de 0,114. A questão que avalia se a atuação conjunta em negócios de volumes maiores tem possibilitado uma atuação com menores riscos e a questões que avalia se os parceiros dominam novas tecnologias e utilizam novas formas de trabalho dividiram a

sexta e a sétima posições tendo alcançado um coeficiente Beta de 0,112. A questão que avalia se o desenvolvimento de relacionamentos tem possibilitado a redução de custos foi a oitava colocada, seguida das questões que avaliam se as parcerias atuais ampliam a troca de informações e auxiliam no alcance de objetivos e da questão que avalia se os parceiros são flexíveis e são capazes de se ajustar às mudanças de mercado, cujos coeficientes Beta alcançados foram respectivamente de 0,109, 0,106 e 0,105.

Tabela 18 - Coeficientes Beta obtidos na análise de regressão das questões do Bloco II

Questão pesquisada	Coeficiente Beta
9) O desenvolvimento de relacionamentos tem possibilitado redução de custos.	0,109
10) A atuação conjunta em vendas maiores tem possibilitado atuar com menores riscos.	0,112
11) A união de esforços tem viabilizado o ingresso a novos mercados.	0,114
12) A empresa tem trabalhado em conjunto com outras para dominar novas tecnologias.	0,114
13) As parcerias atuais ampliam a troca de informações e auxiliam no alcance de objetivos.	0,106
14) Os parceiros são flexíveis e são capazes de se ajustar às mudanças de mercado.	0,105
15) Os parceiros dominam novas tecnologias e incorporam novas formas de trabalho.	0,112
16) Os preços dos produtos e serviços dos parceiros são competitivos.	0,114
17) A boa comunicação com parceiros possibilita o cumprimento dos prazos programados.	0,118
18) Apesar de confiar no trabalho dos parceiros, a tendência é de internalizar estas etapas .	0,116

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.4 Análise de correlação das questões do bloco II

Através da análise de correlação das questões do bloco II foram obtidos os coeficientes de significância. Os resultados da correlação devem ser considerados relevantes quando o coeficiente de significância estiver contido no intervalo de 0,000 a 0,050. Uma vez que, todas as questões deste bloco quando foram correlacionadas com as demais apresentaram significância igual a 0,000, pode-se afirmar que a correlação é significativa entre elas.

5.4 ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO III – A IMPORTÂNCIA DAS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS

As questões do bloco III visam avaliar como está a percepção dos empresários com relação aos tipos de trabalhos que podem ser desenvolvidos pelas associações empresariais da região, a fim de auxiliarem e servirem de suporte para o desenvolvimento das empresas moveleiras. Para análise dos resultados deste bloco foram avaliadas as médias de

concordância, os coeficientes Beta obtidos através da análise de regressão e os coeficientes de significância obtidos através da análise de correlação entre as questões.

5.4.1 Análise das médias de concordância das questões do bloco III

Merecem destaque as boas médias obtidas nas questões que investigam a necessidade de participação dos empresários em encontros que visam a discussão de temas relevantes do setor e a necessidade de divulgação de relatórios com dados e projeções sobre a situação e a evolução do setor moveleiro, cujas médias de concordância alcançadas foram 5,18 e 5,03, respectivamente. A importância dada pelos empresários a este tipo de trabalho vem de encontro com o estudo de Lazzarini, Claro e Mesquita (2008), o qual evidencia que as entidades representativas do setor, tais como associações de fornecedores, influenciam positivamente a intensidade das relações horizontais. As associações empresariais servem não só como uma forma de fornecer recursos coletivos, mas também como um mecanismo de rede através da qual os membros podem forjar alianças específicas entre si.

Conforme a tabela 19 abaixo, a menor média deste bloco foi vinculada a questão que investiga se as associações empresariais divulgam periodicamente relatórios com indicadores sobre a evolução do setor tendo alcançado uma média de concordância e 4,30, enquanto que a segunda menor média foi associada à questão que avalia se as associações executam um bom trabalho de suporte nas ações coletivas que buscam a defesa dos interesses do setor.

Tabela 19 - Médias das questões do bloco III

Questão pesquisada	Média
19) É fundamental a participação dos empresários em reuniões para discussão de temas do setor.	5,18
20) Relatórios com informações sobre o setor são fundamentais para planejar seu negócio.	5,03
21) As associações empresariais apresentam periodicamente relatórios com indicadores.	4,30
22) As associações empresariais promovem confraternizações para unir os empresários.	4,60
23) As associações empresariais moveleiras realizam importante trabalho de <i>lobby</i> político.	4,59
24) As associações executam trabalho de suporte e intermediação nas ações do setor.	4,49

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.2 Análise de regressão das questões do bloco III

Para melhor compreender a importância dada pelos empresários ao trabalho das associações empresarias realizou-se a análise de regressão das questões do bloco III, a qual

resultou nos coeficientes Beta constantes na tabela 20. A questão mais relevante deste bloco, ou seja, a que obteve maior coeficiente Beta avalia se as associações empresariais têm apresentado periodicamente relatórios com dados sobre a evolução do setor, tendo alcançado um beta de 0,246. O segundo maior Beta (0,224) foi obtido pela questão que avalia o trabalho de *lobby* que as associações empresariais realizam junto aos órgãos governamentais, seguida da questão que avalia o trabalho de suporte e intermediação nas ações coletivas que buscam defender os interesses do setor, a qual obteve coeficiente beta de 0,221. A quarta posição na classificação de importância, dentre as questões deste bloco, ficou com a questão que avalia o trabalho de promoção de eventos e confraternização para unir e aproximar os empresários do setor, tendo esta alcançado um beta de 0,217, seguida das questões que avaliam a importância dada pelos empresários para a divulgação de relatórios com projeções da evolução do setor disponibilizadas pelas associações empresariais e pela questão que avalia a importância dada pelos empresários para a participação destes em reuniões e encontros que visem a discussão de temas relevantes para o setor, cujos coeficientes Beta alcançados foram respectivamente de 0,184 e 0,157.

Tabela 20 - Coeficientes Beta obtidos na análise de regressão das questões do Bloco III

Questão Pesquisada	Coeficiente Beta
19) É fundamental a participação dos empresários em reuniões do setor.	0,157
20) Relatórios com informações sobre o setor são fundamentais para planejar seu negócio.	0,184
21) As associações empresariais apresentam periodicamente relatórios com indicadores.	0,246
22) As associações empresariais promovem confraternizações para unir os empresários.	0,217
23) As associações empresariais moveleiras realizam importante trabalho de <i>lobby</i> político.	0,224
24) As associações executam trabalho de suporte e intermediação nas ações do setor.	0,221

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4.3 Análise de correlação das questões do bloco III

Através da análise de correlação das questões do bloco III foram obtidos os coeficientes de significância. Os resultados da correlação devem ser considerados relevantes quando o coeficiente de significância estiver contido no intervalo de 0,000 a 0,050. Uma vez que, todas as questões deste bloco quando foram correlacionadas com as demais apresentaram significância igual a 0,000, pode-se afirmar que a correlação é significativa entre elas.

5.5 ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO IV – A INTENSIDADE DA INTERDEPENDÊNCIA NAS RELAÇÕES DE FORNECIMENTO

O bloco IV da presente pesquisa divide-se em 3 partes, as quais visam avaliar, respectivamente, a dificuldade dos fabricantes trocarem os atuais fornecedores dos itens citados, a representatividade de suas compras junto aos parceiros mencionados, além da avaliação do prazo de duração das relações atualmente existentes. Para análise dos resultados deste bloco foram avaliadas as médias de concordância, os coeficientes Beta obtidos através da análise de regressão e os coeficientes de significância obtidos através da análise de correlação das questões.

5.5.1 Análise das médias de concordância das questões do bloco IV

Na primeira parte deste bloco, a questão que avalia a dificuldade de substituição dos atuais fornecedores de chapas de MDF, aglomerado e outros prensados, obteve a maior média de concordância (2,74), seguido dos fornecedores de serviços terceirizados cuja média de concordância alcançada foi de 2,61. A menor média (1,80) foi obtida pela questão que avalia a dificuldade de substituição dos atuais fornecedores de madeiras nativas, enquanto que a segunda menor média (1,92) foi obtida pela questão que avalia a dificuldade de substituição dos fornecedores de peças e componentes de vidro.

Na segunda parte deste bloco, a questão que investiga a representatividade das compras dos fabricantes junto aos fornecedores de chapas de MDF, aglomerado e outros prensados, foi a que obteve maior média de concordância (4,19), seguida da questão que avalia a representatividade dos fornecedores de ferragens, puxadores e demais acessórios metálicos. Em contrapartida, a questão que obteve menor média (1,84) foi a questão que avalia o nível da representatividade das compras junto aos fornecedores de madeiras nativas, enquanto que a segunda menor média ficou com a questão que avalia a representatividade das compras juntos aos fornecedores de peças e componentes de vidro.

Na terceira parte deste bloco, o qual avalia o prazo de duração das relações com os diversos fornecedores, obteve a maior média de concordância a questão que avalia a relação entre fabricantes e fornecedores de chapas, tendo esta, obtido uma média de 4,26, seguida da questão que avalia a duração das relações dos fabricantes de móveis com os fornecedores de ferragens, puxadores e demais acessórios metálicos que obteve média de concordância de 3,36. A questão que obteve a menor média de concordância (1,91) foi a que avalia a relação

entre fabricantes e fornecedores de madeiras nativas, enquanto que a segunda menor média foi alcançada pela questão que avalia a relação com os fornecedores de madeiras reflorestadas, tendo esta, alcançado uma concordância média de 2,76.

Os resultados acima citados retratam o atual cenário de fornecimento da indústria moveleira, onde os prensados e as madeiras reflorestadas passaram a substituir quase que completamente as madeiras nativas como matéria-prima da indústria moveleira. Também fica claro que existe uma maior concordância com relação às afirmações que envolvem as relações dos fabricantes com os fornecedores de ferragens e com os prestadores de serviços terceirizados. Esta maior interdependência pode ser explicada pelo fato de que tais fornecedores tendem a agregar maior nível de personalização aos produtos demandados pelos fabricantes, assim como ocorre com as fabricantes de prensados, que possuem padrões de acabamento específicos, os quais não estão disponíveis no *mix* de produtos dos concorrentes, dificultando assim a substituição destes materiais. Desta forma, a troca destes fornecedores tende a ser dificultada pela dificuldade das fabricantes de darem continuidade ao atendimento das negociações realizadas com promessa de entrega futura, para atendimento de complementos de vendas passadas e na reposição de peças para assistência técnica dos produtos, da necessidade de troca dos mostruários que encontram-se em exposição nos pontos de venda, dentre outros, originários de uma troca de fornecedor.

Tabela 21 - Médias das questões do bloco IV

Questão pesquisada	Média
(continua)	
Minha empresa teria dificuldade de substituir o atual fornecedor do produto abaixo por outro com capacidade de atendimento, qualidade e preços similares.	
25) Fornecedores de chapas de MDF, aglomerado e outros prensados.	2,74
26) Fornecedores de madeiras reflorestadas (pinus, eucalipto, teca e outras)	2,10
27) Fornecedores de madeiras nativas (itaúba, jequitibá, ipê e outras).	1,80
28) Fornecedores de ferragens, puxadores e demais acessórios metálicos.	2,24
29) Fornecedores de tintas e demais acabamentos.	2,07
30) Fornecimento de peças e componentes de vidro.	1,92
31) Fornecimento de pelas em componentes em alumínio.	2,04
32) Prestadores de serviços terceirizados para industrialização de partes de produto.	2,61
As compras da minha empresa possuem alta representatividade no faturamento dos meus fornecedores para os produtos abaixo citados:	
33) Fornecedores de chapas de MDF, aglomerado e outros prensados.	4,19
34) Fornecedores de madeiras reflorestadas (pinus, eucalipto, teca e outras)	2,75
35) Fornecedores de madeiras nativas (itaúba, jequitibá, ipê e outras).	1,84
36) Fornecedores de ferragens, puxadores e demais acessórios metálicos.	3,21

Tabela 21 - Médias das questões do bloco IV

Questão pesquisada	Média
37) Fornecedores de tintas e demais acabamentos.	2,67
38) Fornecimento de peças e componentes de vidro	2,54
39) Fornecimento de pelas em componentes em alumínio.	2,74
40) Prestadores de serviços terceirizados para industrialização de partes de produto.	3,10
Os negócios mantidos entre minha empresa e os parceiros abaixo citados possuem longo prazo de duração:	
41) Fornecedores de chapas de MDF, aglomerado e outros prensados.	4,26
42) Fornecedores de madeiras reflorestadas (pinus, eucalipto, teca e outras)	2,76
43) Fornecedores de madeiras nativas (itaúba, jequitibá, ipê e outras).	1,91
44) Fornecedores de ferragens, puxadores e demais acessórios metálicos.	3,36
45) Fornecedores de tintas e demais acabamentos.	2,79
46) Fornecimento de peças e componentes de vidro	2,79
47) Fornecimento de pelas em componentes em alumínio.	2,82
48) Prestadores de serviços terceirizados para industrialização de partes de produto.	3,32

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.2 Análise de regressão das questões do bloco IV

Os coeficientes Beta listados na tabela 22 foram obtidos através da análise de regressão nas questões da primeira parte do bloco IV, cuja finalidade é avaliar a dificuldade de substituição dos atuais fornecedores das empresas moveleiras. Estes coeficientes ratificam a importância dada às relações dos fabricantes com seus fornecedores de chapas e com prestadores de serviços terceirizados já identificadas anteriormente.

Tabela 22 - Coeficientes Beta obtidos na análise de regressão das questões do Bloco IV – 1ª parte

Questão analisada	Coeficiente Beta
25) Fornecedores de chapas de MDF, aglomerado e outros prensados.	0,208
26) Fornecedores de madeiras reflorestadas (pinus, eucalipto, teca e outras)	0,159
27) Fornecedores de madeiras nativas (itaúba, jequitibá, ipê e outras).	0,162
28) Fornecedores de ferragens, puxadores e demais acessórios metálicos.	0,169
29) Fornecedores de tintas e demais acabamentos.	0,162
30) Fornecimento de peças e componentes de vidro.	0,153
31) Fornecimento de pelas em componentes em alumínio.	0,159
32) Prestadores de serviços terceirizados para industrialização de partes de produto.	0,193

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os coeficientes Beta apresentados na tabela 23, obtidos através da análise de regressão nas questões da segunda parte do bloco IV, cuja finalidade é avaliar a representatividade das

compras dos fabricantes junto a seus atuais fornecedores, demonstram que existe uma relevância importante das compras das fabricantes principalmente junto aos fornecedores de madeiras reflorestadas, aos prestadores de serviços terceirizados, aos fornecedores de chapas e aos fornecedores de ferragens.

Tabela 23 - Coeficientes Beta obtidos na análise de regressão das questões do Bloco IV – 2ª parte

Questão analisada	Coefficiente Beta
33) Fornecedores de chapas de MDF, aglomerado e outros prensados.	0,223
34) Fornecedores de madeiras reflorestadas (pinus, eucalipto, teca e outras)	0,236
35) Fornecedores de madeiras nativas (itaúba, jequitibá, ipê e outras).	0,195
36) Fornecedores de ferragens, puxadores e demais acessórios metálicos.	0,213
37) Fornecedores de tintas e demais acabamentos.	0,195
38) Fornecimento de peças e componentes de vidro	0,195
39) Fornecimento de pelas em componentes em alumínio.	0,202
40) Prestadores de serviços terceirizados para industrialização de partes de produto.	0,225

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os coeficientes Beta, apresentados na tabela 24, obtidos através da análise de regressão nas questões da terceira parte do bloco IV, cuja finalidade é avaliar o prazo de duração das relações entre os fabricantes e os seus atuais fornecedores, demonstram que existe uma relevância importante com relação aos prazos de duração das relações existentes, principalmente entre as fabricantes de móveis e os prestadores de serviços terceirizados, tendo estes alcançado o maior Beta (0,217); com os fornecedores de madeiras reflorestadas, cujo Beta alcançado foi de 0,216; com os fornecedores de ferragens, cujo beta alcançado foi de 0,206 e com os fornecedores de chapas, cujo Beta foi de 0,204

Tabela 24 - Coeficientes Beta obtidos na análise de regressão das questões do Bloco IV – 3ª parte

Questão analisada	Coefficiente Beta
41) Fornecedores de chapas de MDF, aglomerado e outros prensados.	0,204
42) Fornecedores de madeiras reflorestadas (pinus, eucalipto, teca e outras)	0,216
43) Fornecedores de madeiras nativas (itaúba, jequitibá, ipê e outras).	0,182
44) Fornecedores de ferragens, puxadores e demais acessórios metálicos.	0,206
45) Fornecedores de tintas e demais acabamentos.	0,198
46) Fornecimento de peças e componentes de vidro	0,199
47) Fornecimento de pelas em componentes em alumínio.	0,196
48) Prestadores de serviços terceirizados para industrialização de partes de produto.	0,217

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5.3 Análise de correlação das questões do bloco IV

Da análise de correlação das questões da primeira parte do bloco IV resultaram os coeficientes de significância que estão dispostos na tabela 25. Através da análise destes coeficientes, identifica-se que a correlação é significativa para todas as questões deste bloco, uma vez que, todos os coeficientes resultantes desta são inferiores a 0,050.

Tabela 25 - Coeficientes de significância obtidos na análise de correlação das questões do Bloco IV – 1ª parte

	questão 25	questão 26	questão 27	questão 28	questão 29	questão 30	Questão 31	questão 32
questão 25		0,000	0,040	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
questão 26	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
questão 27	0,040	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
questão 28	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
questão 29	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
questão 30	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
questão 31	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
questão 32	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise de correlação nas questões da segunda parte do bloco IV resultou nos coeficientes de significância que estão dispostos na tabela 26. Através da análise destes coeficientes, identifica-se que a correlação é significativa entre todas as questões deste bloco, exceto para as seguintes questões:

- a) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 34 e 36, as quais abordavam a representatividade das compras junto aos fornecedores de madeiras reflorestadas e dos fornecedores de ferragens;
- b) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 34 e 38, as quais abordavam a representatividade das compras junto aos fornecedores de madeiras reflorestadas e dos fornecedores de peças e componentes de vidro;
- c) o coeficiente de significância na correlação entre as questões 34 e 39, as quais abordavam a representatividade das compras junto aos fornecedores de madeiras reflorestadas e dos fornecedores de componentes em alumínio;
- d) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 34 e 40, as quais abordavam a representatividade das compras junto aos fornecedores de madeiras reflorestadas e dos prestadores de serviço terceirizados;

- e) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 35 e 36, as quais abordavam a representatividade das compras junto aos fornecedores de madeiras nativas e fornecedores de madeiras reflorestadas;
- f) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 35 e 38, as quais abordavam a representatividade das compras junto aos fornecedores de madeiras nativas e fornecedores de componentes em vidro;
- g) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 35 e 39, as quais abordavam a representatividade das compras junto aos fornecedores de madeiras nativas e fornecedores de componentes em alumínio.

Tabela 26 - Coeficientes de significância obtidos na análise de correlação das questões do Bloco IV – 2ª parte

	questão 33	questão 34	questão 35	questão 36	questão 37	questão 38	questão 39	questão 40
questão 33		0,009	0,037	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
questão 34	0,009		0,000	0,502	0,004	0,288	0,402	0,134
questão 35	0,037	0,000		0,153	0,006	0,552	0,080	0,013
questão 36	0,000	0,502	0,153		0,000	0,000	0,000	0,000
questão 37	0,000	0,004	0,006	0,000		0,000	0,000	0,000
questão 38	0,000	0,288	0,552	0,000	0,000		0,000	0,000
questão 39	0,000	0,402	0,080	0,000	0,000	0,000		0,000
questão 40	0,000	0,134	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Avaliando-se a tabela 27 que contém os coeficientes de correlação obtidos através da análise das questões da terceira parte bloco IV, o qual avalia os prazos de duração das relações de fornecimento com os fornecedores elencados na pesquisa, identifica-se que a correlação é significativa entre todas as questões deste bloco, exceto para as seguintes questões:

- a) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 41 e 43, as quais abordavam a duração da relação de fornecimento para os fornecedores de chapas e para os fornecedores de madeiras nativas;
- b) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 42 e 44, as quais abordavam a duração da relação de fornecimento para os fornecedores de madeiras reflorestadas e para os fornecedores de ferragens;
- c) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 42 e 45, as quais abordavam a duração da relação de fornecimento para os fornecedores de madeiras reflorestadas e para os fornecedores de tintas e acabamentos;
- d) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 42 e 46, as quais abordavam a duração da relação de fornecimento para os

fornecedores de madeiras reflorestadas e para os fornecedores de componentes de vidro;

e) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 42 e 47, as quais abordavam a duração da relação de fornecimento para os fornecedores de madeiras reflorestadas e para os fornecedores de componentes de alumínio;

f) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 42 e 48, as quais abordavam a duração da relação de fornecimento para os fornecedores de madeiras reflorestadas e para os prestadores de serviços terceirizados;

g) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 43 e 41, as quais abordavam a duração da relação de fornecimento para os fornecedores de chapas e para os fornecedores de madeiras nativas;

h) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 43 e 44, as quais abordavam a duração da relação de fornecimento para os fornecedores de madeiras nativas e para os fornecedores de ferragens;

i) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 43 e 47, as quais abordavam a duração da relação de fornecimento para os fornecedores de madeiras nativas e para os fornecedores de componentes de alumínio.

Tabela 27 - Coeficientes de significância obtidos na análise de correlação das questões do Bloco IV – 3ª parte

	questão 41	questão 42	questão 43	questão 44	questão 45	questão 46	questão 47	questão 48
questão 41		0,011	0,087	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
questão 42	0,011		0,000	0,631	0,221	0,225	0,280	0,360
questão 43	0,087	0,000		0,125	0,001	0,050	0,087	0,042
questão 44	0,000	0,631	0,125		0,000	0,000	0,000	0,000
questão 45	0,000	0,221	0,001	0,000		0,000	0,000	0,000
questão 46	0,000	0,225	0,050	0,000	0,000		0,000	0,000
questão 47	,000	,280	0,087	0,000	0,000	0,000		0,000
questão 48	,000	,360	0,042	0,000	0,000	0,000	0,000	

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6 ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO V – A INTENSIDADE DA INTERDEPENDÊNCIA NAS RELAÇÕES COMERCIAIS

O bloco V apresenta questões que avaliam a relação comercial das fabricantes, bem como a forma de atuação, a destinação das vendas e o relacionamento com os clientes. Para análise dos resultados deste bloco foram avaliadas as médias de concordância, os coeficientes

Beta obtidos através da análise de regressão e os coeficientes de significância obtidos através da análise de correlação entre as questões.

5.6.1 Análise das médias de concordância das questões do bloco V

Examinando-se as médias de concordância dispostas na tabela 28, as quais foram obtidas através da análise das questões deste bloco, pode-se considerar que os relacionamentos entre fabricantes e clientes tendem a ser de longo prazo, uma vez que a média de concordância alcançada na questão que avalia se as relações entre fabricantes e clientes são de longo prazo obteve uma média de concordância de 5,23. Também é perceptível, que os empresários acreditam que os clientes teriam dificuldade de substituí-los por outros fornecedores, uma vez que a média de concordância obtida na questão que avalia este ponto obteve uma média de concordância de 4,74. Outra confirmação que pode ser obtida neste bloco se refere à relevância da participação dos especificadores (arquitetos, decoradores, etc.) nas vendas das empresas moveleiras da região, uma vez que a questão que avalia este ponto obteve concordância média de 4,73.

A questão que busca avaliar se existe uma concentração das vendas das fabricantes moveleiras da região em poucos clientes, revelou uma média de concordância de 4,57. Este resultado revela que os empresários entendem e concordam que existe uma forte dependência da maioria das fabricantes com relação a seus clientes, em virtude da concentração das vendas. A concentração de vendas é um ponto importante que os empresários devem se atentar, uma vez que, ela pode expor as empresas a um alto risco financeiro e mercadológico, resultante da possibilidade de inadimplência destes clientes ou da substituição por outro fornecedor, além de torná-las reféns de possíveis comportamentos oportunistas destes clientes, conforme alertado no estudo de Williamson (1985).

O menor nível de concordância deste bloco (3,72) foi obtido pela questão que busca identificar se as empresas fabricantes têm optado por produzir apenas partes de produtos ao invés de produtos completos, não sendo responsáveis também pelas especificações técnicas, as quais recebem prontas das empresas parceiras. Apesar de ter obtido a menor média deste bloco, este resultado revela que existe uma parcela destas empresas que se interessa em trabalhar com este foco. O resultado desta questão, apesar de ter recebido a menor média de concordância dentre as questões deste bloco, é relevante e demonstra que existe espaço para as empresas que pretendam avaliar a possibilidade de trabalhar a desverticalização das estruturas.

Tabela 28 - Médias de concordância das questões do bloco V

Questão pesquisada	Média
49) As vendas estão concentradas em poucos clientes que comprem tudo que produzo.	4,57
50) Meus clientes teriam dificuldade de substituir minha empresa por outro fornecedor.	4,74
51) As relações com meus clientes são de longo prazo.	5,23
52) Minha empresa produz partes de produtos para outras empresas.	3,72
53) As vendas da empresa ocorrem em grande parte por indicação de especificadores.	4,73

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6.2 Análise de regressão das questões do bloco V

Buscando elucidar ainda mais os relacionamentos de fabricantes e clientes realizou-se a análise de regressão das questões do bloco V, a qual resultou nos coeficientes Beta constantes na tabela 29. A questão mais relevante deste bloco, ou seja, a que obteve maior coeficiente Beta é a que busca avaliar se as vendas das indústrias moveleiras estão concentradas em poucos clientes, tendo esta obtido um coeficiente Beta de 0,388. O segundo maior coeficiente Beta foi obtido pela questão que busca investigar o nível de concordância dos empresários para a afirmação de que este atue produzindo apenas partes de produtos, inclusive recebendo as especificações técnicas do comprador. O terceiro maior coeficiente Beta foi obtido pela questão que avalia o nível de concordância para afirmação que os empresários moveleiros entendem que seus clientes teriam dificuldade de substituir suas indústrias por outras como fornecedoras, tendo esta obtido um coeficiente de 0,301, seguida das questões que avaliam a dependência das vendas através da indicação de especificadores e da questão que avalia se as relações entre clientes e fornecedores tendem a ser de longo prazo, tendo obtido estas coeficientes Beta de 0,274 e 0,168, respectivamente.

Tabela 29 - Coeficientes Beta obtidos na análise de regressão das questões do Bloco V

Questão pesquisada	Coeficiente Beta
49) As vendas estão concentradas em poucos clientes que comprem tudo que produzo.	0,388
50) Meus clientes teriam dificuldade de substituir minha empresa por outro fornecedor.	0,301
51) As relações com meus clientes são de longo prazo.	0,168
52) Minha empresa produz partes de produtos para outras empresas.	0,341
53) As vendas da empresa ocorrem em grande parte por indicação de especificadores.	0,274

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6.3 Análise de correlação das questões do bloco V

A análise de correlação das questões do bloco V, o qual avalia a relação dos fabricantes com relação às suas vendas e seus clientes, resultou nos coeficientes de significância que estão dispostos na tabela 30. Através da análise destes coeficientes, identifica-se que a correlação é significativa entre todas as questões deste bloco, exceto para a questão 52, a qual avalia se as empresas moveleiras estão trabalhando focadas na produção de partes de produtos para outras fabricantes, recebendo inclusive destas as especificações técnicas de produção. A referida questão não apresentou correlação que nenhuma outra questão deste bloco.

Tabela 30 - Coeficientes de significância obtidos na análise de correlação das questões do Bloco V

	questão 49	questão 50	questão 51	questão 52	questão 53
questão 49		0,000	0,000	0,323	0,000
questão 50	0,000		0,000	0,175	0,000
questão 51	0,000	0,000		0,279	0,000
questão 52	0,323	0,175	0,279		0,292
questão 53	0,000	0,000	0,000	0,292	

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.7 ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO VI – AS PREFERÊNCIAS E OS TIPOS DE RELACIONAMENTOS DESENVOLVIDOS

O sexto bloco de questões tem como objetivo identificar as preferências dos empresários com relação aos tipos de relacionamentos possíveis, bem como, com relação aos relacionamentos atualmente existentes. Para análise dos resultados deste bloco foram avaliadas as médias de concordância, os coeficientes Beta obtidos através da análise de regressão e os coeficientes de significância obtidos através da análise de correlação entre as questões.

5.7.1 Análise das médias de concordância das questões do bloco VI

A maior média de concordância deste bloco de questões (4,94) se deu com relação à questão que avalia se existe a preferência dos empresários de se encarregarem apenas do processo produtivo, deixando a cargo dos clientes as definições de produtos e *design*. Esta questão diferencia-se com relação à questão do bloco anterior que busca avaliar se as

empresas estão buscando se especializar na produção de partes de produtos ao invés de produzi-los por completo. A alta concordância obtida para esta questão revela que os empresários demonstram interesse na transferência da tarefa de criação de produtos e *design*. Este resultado vem de encontro com o referencial teórico citado neste trabalho no tópico 2.2.2, o qual trata da transferência do poder dos fabricantes para os varejistas. No referido tópico foi comentado o trabalho de Bowersox e Closs (2004), que identificava uma nova realidade, onde os fabricantes passaram a ter que se adequar a mudança do processo de ressuprimento que deixou de ter a postura de “empurrar” para “puxar”, transferindo desta forma para os varejistas maior poder para negociar e definir os rumos dos trabalhos em toda a cadeia, uma vez que, possuem informações sobre preferências e tendências dos hábitos dos consumidores. Conforme citado no referido tópico, esta forma de atuação tende a facilitar o trabalho dos fabricantes, mas, por conseguinte, tende a transferir mais poder para os varejistas dominarem o canal de distribuição e ditarem as regras de negócio.

O resultado obtido em relação à média de concordância da questão que analisa se existe a preferência dos fabricantes de se relacionarem com clientes e fornecedores ao invés de desenvolverem relações com outros fabricantes, a qual alcançou uma concordância média de 4,80, ratifica o resultado da questão anteriormente avaliada, confirmando o alinhamento existente entre fabricantes e clientes.

A menor média de concordância deste bloco (3,70), foi recebida pela questão que investiga o interesse dos empresários de trabalharem em parceria com outros fabricantes em projetos que tenham como objetivo o desenvolvimento de novos produtos e de processos inovadores. O fato desta questão ter obtido a menor média de concordância deste bloco também contribui para o entendimento de que os empresários moveleiros preferem desenvolver relações verticais. Este resultado vai de encontro à teoria apresentada no tópico 2.2.1, onde foi citado o estudo de Lazzarini, Claro e Mesquita (2008), o qual identificou uma interação negativa entre alianças horizontais e verticais. O estudo dos autores comprova a teoria de outros estudiosos do tema que identificaram que os laços intensos em uma dimensão reduzem a intensidade dos laços na outra dimensão. No mesmo viés encontra-se o resultado da média de concordância da questão que busca avaliar o interesse de investir em *marketing* conjuntamente com os parceiros, a qual obteve a segunda menor média de concordância, ou seja, 3,94. O fato das empresas estarem negligenciando as áreas de *marketing* e do *design* pode ser perigoso conforme foi alertado no estudo de Humphrey e Schmitz (2000). Segundo os autores, a grande maioria das empresas participantes de *clusters* tem se desenvolvido predominantemente na esfera produtiva, negligenciado ainda as áreas do *marketing* e do

design, conforme já ocorreu com relação às empresas calçadistas do *cluster* do Vale dos Sinos, no sul do Brasil, onde nos anos 90, estas empresas perderam participação no mercado externo em virtude de seus produtos terem ficado mais caros que os ofertados pelos exportadores chineses entrantes e, apesar dos esforços destas de manterem seus negócios buscando diferenciarem seus produtos e melhorarem a qualidade deles, ficou evidente que elas permaneciam pobres na capacidade de inovação e no *design*.

Embora tenha sido identificada uma preferência dos fabricantes pela relação vertical, a questão que avalia a intenção dos fabricantes de realizarem investimentos em conjunto na busca de novas tecnologias, foi melhor vista pelos empresários e obteve uma concordância média de 4,25. Este resultado que demonstra que existe uma preocupação maior dos empresários com relação a busca por tecnologias é importante, uma vez que, conforme o estudo de Humphrey e Schmitz (2000), nos *clusters* as empresas são boas em usar, replicar e circular o conhecimento, porém, para gerar a mudança e a criação de conhecimento, faz-se necessário o desenvolvimento de processos de gestão da inovação de produtos e de *design*, além da adaptação e da assimilação de novas tecnologias de processo e de produto. O aprimoramento envolve mais que aquisição passiva e circulação de conhecimento através de participação em mercados globais. Aprimoramento do conhecimento requer investimentos em recursos específicos, tais como: investimento em pessoas, arranjos organizacionais e equipamentos. (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000).

Tabela 31 - Médias de concordância das questões do bloco VI

Questão pesquisada	Média
54) Preferir manter relacionamentos com clientes e fornecedores ao invés de fabricantes.	4,80
55) Receber de clientes as especificações de produto e <i>design</i> , apenas produzindo-os.	4,94
56) Investir em <i>marketing</i> conjuntamente com os parceiros.	3,94
57) Trabalhar conjuntamente em projetos de inovação em produtos e processos.	3,70
58) Tem interesse na realização de parcerias para investimento conjunto novas tecnologias.	4,32

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.7.2 Análise de regressão das questões do bloco VI

No sentido de ampliar ainda mais a análise de como as empresas moveleiras conduzem suas relações interorganizacionais, realizou-se a análise de regressão das questões do bloco VI, a qual resultou nos coeficientes Beta constantes na tabela 32. Na visão dos respondentes desta pesquisa, a questão mais relevante deste bloco, ou seja, a que obteve maior coeficiente Beta (0,325), foi a que avalia o interesse das empresas de investirem em *marketing*

conjuntamente com os parceiros, ficando com o segundo maior coeficiente Beta a questão que avalia a intenção de trabalharem conjuntamente em projetos de inovação em produtos e processos. O terceiro maior coeficiente Beta deste bloco ficou com a questão que avalia o interesse das fabricantes de realizarem parcerias para investir em novas tecnologias conjuntamente, seguida da questão avalia a preferência dos empresários de manterem relacionamentos com clientes e fornecedores em detrimento dos relacionamentos com outros fabricantes e da questão que avalia o interesse dos empresários de receberem dos clientes as especificações de produto e *design*, ficando apenas com a incumbência de produzi-los, cujos coeficientes Beta alcançados foram respectivamente de 0,297, 0,264 e 0,252.

Tabela 32 - Coeficientes Beta obtidos na análise de regressão das questões do Bloco VI

Questão pesquisada	Coeficiente Beta
54) Preferir manter relacionamentos com clientes e fornecedores ao invés de fabricantes.	0,264
55) Receber de clientes as especificações de produto e <i>design</i> , apenas produzindo-os.	0,252
56) Investir em <i>marketing</i> conjuntamente com os parceiros.	0,325
57) Trabalhar conjuntamente em projetos de inovação em produtos e processos.	0,322
58) Tem interesse na realização de parcerias para investimento conjunto novas tecnologias.	0,297

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.7.3 Análise de correlação das questões do bloco VI

Os resultados obtidos através da análise de correlação das questões do bloco VI, o qual avalia as preferências dos empresários com relação aos tipos de relacionamentos desenvolvidos, estão dispostos na tabela 33. Através da análise destes coeficientes, identifica-se que a correlação é significativa entre todas as questões deste bloco, exceto para as seguintes questões:

- a) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 54 e 56, as quais investigam, respectivamente, a preferência dos empresários de manterem relacionamentos com clientes e fornecedores ao invés de desenvolver relações com outras fabricantes e a intenção destes de investirem em *marketing* conjuntamente;
- b) o coeficiente de significância não apresentou relevância na correlação entre as questões 54 e 58, as quais investigam, respectivamente, a preferência dos empresários de manterem relacionamentos com clientes e fornecedores ao invés de desenvolver

relações com outras fabricantes e o interesse dos fabricantes de realizarem investimentos em parceria com outras empresas a fim de adquirirem novas tecnologias.

Tabela 33 - Coeficientes de significância obtidos na análise de correlação das questões do Bloco VI

	questão 54	questão 55	questão 56	questão 57	questão 58
questão 54		0,000	0,332	0,046	0,273
questão 55	0,000		0,000	0,049	0,000
questão 56	0,332	0,000		0,000	0,000
questão 57	0,046	0,049	0,000		0,000
questão 58	0,273	0,000	0,000	0,000	

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.8 ANÁLISE DAS QUESTÕES DO BLOCO VII – A GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS E AS PRÁTICAS PREFERIDAS

As questões do bloco VII buscam identificar a forma com que os empresários gerem suas empresas, principalmente, com relação ao direcionamento dos investimentos nas estruturas, seus interesses de formalização dos acordos celebrados e na avaliação das possíveis barreiras que possam estar inibindo os relacionamentos com os parceiros. Para análise dos resultados deste bloco foram avaliadas as médias de concordância, os coeficientes Beta obtidos através da análise de regressão e os coeficientes de significância obtidos através da análise de correlação entre as questões.

5.8.1 Análise das médias de concordância das questões do bloco VII

A maior média de concordância deste bloco foi obtida pela questão que avalia a concordância dos empresários para a afirmação “as relações com fornecedores e clientes são mais fortes e abertas do que com as empresas moveleiras concorrentes”, tendo esta alcançado uma concordância média de 4,31. Este resultado ratifica a preferência dos empresários da região em manterem prioritariamente relações verticais (cliente-fornecedor) em detrimento das relações horizontais (entre fabricantes), identificada no bloco anterior.

As questões que abordam o assunto desverticalização da estrutura e seus benefícios, também foram abordadas neste bloco, tendo a questão que avalia se, na visão dos empresários da região, a desverticalização da estrutura possibilita o direcionamento do foco da empresa para sua principal competência, tendo alcançado uma média de concordância de 3,75. A

questão que analisa se, na visão dos empresários, a desverticalização possibilita a ampliação da capacidade produtiva com menores investimentos obteve uma média de concordância de 3,63, enquanto que a questão que avalia se a desverticalização da estrutura favorece o amadurecimento dos potenciais fornecedores e aumenta a confiança entre os parceiros alcançou uma concordância média de 3,46.

A questão que investiga se os empresários entendem como fundamental a necessidade de formalização dos acordos celebrados obteve uma concordância média de 3,57, demonstrando ser relevante para os empresários documentar as negociações firmadas. Este resultado vem ao encontro do estudo de Willianson (1985), onde o autor afirma que os riscos não decorrem apenas de possíveis fraudes, mas também da imprevisibilidade dos negócios futuros, deixando intrínseco com este raciocínio que existe a necessidade de que os acordos sejam formalizados para que sejam evitados comportamentos oportunistas dos participantes.

Analisando-se os resultados das médias de concordância deste bloco, identifica-se que a questão que investiga se os empresários teriam dificuldade de participarem de relações nas quais tivessem menor poder de influência que seus parceiros alcançou uma concordância média de 2,66, não demonstrando com isso ser, na visão dos empresários, uma dificuldade insuperável. A mesma avaliação pode ser feita com relação à questão que avalia a dificuldade dos empresários de compartilharem informações com concorrentes, a qual obteve uma concordância média de 2,61.

A questão que avalia se possíveis entraves internos seriam limitadores do desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais obteve a menor média de concordância do bloco (2,43).

Tabela 34 - Médias de concordância das questões do bloco VII

Questão pesquisada	Média
59) A desverticalização possibilita o direcionamento do foco às competências da empresa.	3,75
60) A desverticalização possibilita a ampliação da produção com menores investimentos.	3,63
61) A desverticalização favorece o amadurecimento dos fornecedores e amplia a confiança.	3,46
62) Minha empresa tem problemas internos que inviabilizam o desenvolvimento de parcerias	2,43
63) A formalização dos acordos é fundamental para tornar as relações de parceria confiáveis.	3,57
64) A empresa teria dificuldade de atuar em relações quando tem menor poder de influência.	2,66
65) A empresa teria dificuldade de compartilhar informações com outras fabricantes.	2,61
66) As relações com clientes e fornecedores são mais fortes e abertas do que com as fabricantes.	4,31

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.8.2 Análise de regressão das questões do bloco VII

Para ampliar o conhecimento a respeito do tema gestão dos relacionamentos nas empresas moveleiras, realizou-se a análise de regressão das questões deste bloco. Desta análise resultaram os coeficientes Beta relacionados na tabela 35, a qual segue abaixo. De acordo com os coeficientes Beta obtidos, as questões que abordam o tema desverticalização foram consideradas pelos empresários moveleiros da região as mais relevantes deste bloco, tendo as questões que abordam, respectivamente, a desverticalização como viabilizadora da ampliação da produção com menores investimentos, como ferramenta para direcionar o foco da empresa para as principais competências e como viabilizadora do amadurecimento das relações de confiança com os fornecedores, alcançado coeficientes Beta de 0,233, 0,225 e 0,224.

Dividindo a quarta e a quinta colocações, na ordem decrescente dos coeficientes Beta deste bloco, ficaram as questões que abordam a importância dada pelos empresários para a formalização dos acordos e que avaliam a dificuldade dos empresários de se relacionarem com outros fabricantes em relações cujo poder de influência for menor, tendo estas alcançado um coeficiente de 0,216.

A questão que propõe identificar se existe dificuldade dos empresários moveleiros de compartilharem informações com outras fabricantes concorrentes ficou na sexta colocação, seguida da questão que avalia se possíveis problemas internos das empresas teriam influência no desenvolvimento de relacionamentos e da questão que tenciona identificar se as relações com clientes e fornecedores são mais fortes e abertas do que com as demais fabricantes, tendo estas alcançado coeficientes Beta de 0,211, 0,209 e 0,188, respectivamente.

Tabela 35 - Coeficientes Beta obtidos na análise de regressão das questões do Bloco VII

Questão Pesquisada	Coefficiente Beta
59) A desverticalização possibilita o direcionamento do foco às competências da empresa.	0,225
60) A desverticalização possibilita a ampliação da produção com menores investimentos.	0,233
61) A desverticalização favorece o amadurecimento dos fornecedores e amplia a confiança.	0,224
62) Minha empresa tem problemas internos que inviabilizam o desenvolvimento de parcerias	0,209
63) A formalização dos acordos é fundamental para tornar as relações de parceria confiáveis.	0,216
64) A empresa teria dificuldade de atuar em relações quando tem menor poder de influência.	0,216
65) A empresa teria dificuldade de compartilhar informações com outras fabricantes.	0,211
66) As relações com clientes e fornecedores são mais fortes e abertas do que com as fabricantes.	0,188

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.8.3 Análise de correlação das questões do bloco VII

Detalhando-se os resultados dispostos na tabela 36, os quais foram obtidos através da análise de correlação das questões do bloco VII, bloco este, que avalia como os empresários gerem seus relacionamentos interorganizacionais, identificou-se que a correlação é significativa entre todas as questões deste bloco, exceto para as questões 64 e 66, as quais investigam, respectivamente, se os empresários teriam dificuldade de participar de relacionamentos nos quais eles tivessem menor poder de influência e, se as relações com clientes e fornecedores costumam ser mais fortes e abertas do que com as empresas moveleiras concorrentes.

Tabela 36 - Coeficientes de significância obtidos na análise de correlação das questões do Bloco VII

	questão 59	questão 60	questão 61	questão 62	questão 63	questão 64	questão 65	questão 66
questão 59		0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,001
questão 60	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
questão 61	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
questão 62	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,018
questão 63	0,000	0,000	0,000	0,000		0,038	0,020	0,002
questão 64	0,003	0,000	0,000	0,000	0,038		0,000	0,084
questão 65	0,000	0,001	0,000	0,000	0,020	0,000		0,004
questão 66	0,001	0,000	0,000	0,018	0,002	0,084	0,004	

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao focar as empresas moveleiras da serra gaúcha, percebe-se que existe uma diversidade muito grande dentre as empresas, principalmente no tocante às estruturas fabris e mercadológicas destas. Uma pequena parcela destas empresas alcançou um bom nível de crescimento e desenvolvimento, tanto industrialmente quanto mercadologicamente, tendo conseguido desenvolver marcas conceituadas, estruturas altamente produtivas e produtos diferenciados. Entretanto, uma parcela muito significativa destas empresas, em torno de 93%, é de pequenas e microempresas que possuem estruturas limitadas para competir com os grandes concorrentes do mercado e, também com possíveis entrantes.

Devido à abordagem adotada, os resultados obtidos na presente pesquisa não podem ser generalizados para outros polos moveleiros do país. Todavia, o presente estudo tem um valor ilustrativo importante dos fatores setoriais e das relações interorganizacionais, o que estimula a sua ampliação para outros setores desta região, ou ainda, para outras regiões.

Neste contexto, a presente pesquisa procurou avaliar o comportamento dos gestores das empresas moveleiras da região, buscando identificar a forma como são geridos os relacionamentos existentes e qual o nível da intensidade da interdependência existente nestas relações.

A pesquisa objeto deste trabalho foi respondida em 65,10% dos casos por respondentes que se identificaram como proprietário/diretores das empresas pesquisadas. Este número é positivo e serve de apoio para a validação dos resultados obtidos neste trabalho.

Os resultados obtidos através da presente pesquisa indicam a predominância de microempresas e empresas de pequeno porte dentre as empresas moveleiras da serra gaúcha, uma vez que estes dois grupos somaram juntos 93,0% do total das empresas pesquisadas. Outra constatação importante sobre a amostra pesquisada está relacionada à data de fundação, uma vez que, apenas 34,5% das empresas pesquisadas foram fundadas antes de 1991. Este dado demonstra claramente a dificuldade que as empresas estão tendo para se estruturarem e fazerem seus negócios perdurarem.

As análises dos resultados das questões do bloco que avalia como as empresas se posicionam com relação às formas de atuação que os empresários se utilizam para alcançarem os benefícios propiciados pelos relacionamentos interorganizacionais, demonstrou que as questões que foram consideradas mais relevantes, ou seja, que obtiveram o maior coeficiente Beta, tais como a habitualidade da terceirização de fases da produção e a prática de treinamento profissional conjuntamente com outras fabricantes, foram em contrapartida, as

que obtiveram menor média de concordância quando os empresários foram questionados sobre a concordância de estarem vislumbrando possíveis vantagens através destas formas de relacionamento. Este cenário dá margem ao entendimento de que os empresários consideram importantes os trabalhos na busca do desenvolvimento da terceirização e do treinamento profissional conjunto, porém, não julgam que estes lhes trazem vantagens competitivas.

As questões deste bloco que investigam como os empresários se posicionam com relação às vantagens que podem ser obtidas através da troca de informações sobre clientes, da troca de informações sobre fornecedores, da aquisição conjunta de matérias-primas e da viabilidade de buscar novos mercados conjuntamente, obtiveram as maiores médias de concordância, porém, não alcançaram na análise de regressão destaque equivalente, demonstrando que, os empresário não as consideraram tão relevantes quanto as demais questões deste bloco.

A análise das questões do bloco que avalia a obtenção de benefícios através das relações interorganizacionais, identificou a relevância dada pelos empresários à necessidade de haver uma boa comunicação entre os parceiros a fim de que, os objetivos possam ser alcançados. Em contrapartida, percebe-se a descrença dos empresários em relação ao desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais e de parcerias, uma vez que, a questão que aborda a intenção dos empresários de internalizarem a produção dos produtos e serviços fornecidos atualmente por terceiros, alcançou o segundo maior coeficiente Beta na análise de regressão das questões deste bloco.

Para os empresários, os principais benefícios que podem ser obtidos através de seus relacionamentos interorganizacionais estão ligados à competitividade dos preços dos produtos fornecidos e a redução de custos possibilitada pelas parcerias, questões estas que obtiveram as maiores médias de concordância deste grupo.

O terceiro bloco de questões, o qual avalia a atuação das associações empresariais, identificou a importância dada pelos empresários para a periodicidade da divulgação de relatórios com informações do setor. Outro ponto considerado importante pelos empresários é o trabalho de *lobby* político desenvolvido pelas associações empresariais.

As maiores médias de concordância deste bloco foram obtidas pelas questões que avaliam a importância da participação dos empresários em encontros do setor e a importância da utilização dos dados contidos nos relatórios fornecidos para o planejamento das empresas. Apesar disto, estas questões obtiveram os menores coeficientes Beta deste bloco. Este fato demonstra que, para os empresários estes dois tópicos são menos relevantes para alavancar o trabalho das associações e, com isso, auxiliar no desenvolvimento e na busca de resultados

para setor moveleiro do que os demais itens deste bloco. Este posicionamento dos empresários preocupa, pois conforme identificaram Lazzarini, Claro e Mesquita (2008), as associações empresariais servem não só como uma forma de fornecer recursos coletivos, mas também como um mecanismo de rede através da qual os membros podem forjar alianças específicas entre si.

O quarto bloco de questões, que avalia os relacionamentos das empresas moveleiras com seus fornecedores, identificou uma maior intensidade da interdependência destas principalmente com seus fornecedores de chapas, prestadores de serviços terceirizados e fornecedores de ferragens. Estes são seguidos pelos fornecedores de madeiras nativas, madeiras reflorestadas, tintas, componentes de vidro e componentes de alumínio, respectivamente. Tal resultado se deve ao fato de que os fornecedores de chapas, prestadores de serviços terceirizados e fornecedores de ferragens, além de deterem o fornecimento dos principais itens componentes dos produtos fabricados nas indústrias da região, incutem um nível maior de personalização nos produtos fornecidos e, por isso, acabam estreitando mais os laços com as fabricantes. Desta forma, o nível de personalização que serve de diferenciação para os fabricantes frente aos seus concorrentes parece constituir um alicerce da intensidade da interdependência das relações de fornecimento da indústria moveleira, gerando uma dificuldade maior para substituição de fornecedores e servindo de base para ampliar a duração dos relacionamentos.

As questões que avaliam a relação comercial das fabricantes de móveis com seus clientes, bem como a forma de atuação, a destinação das vendas e o relacionamento com os clientes, identificaram alguns pontos interessantes de serem observados. A questão mais relevante deste bloco, na opinião dos entrevistados, é a que avalia se os empresários concordam que as vendas de suas indústrias estão concentradas em poucos clientes. Esta questão foi considerada a mais relevante deste bloco, deixando intrínseco o entendimento de que as empresas sentem-se fragilizadas na relação comercial com os clientes em virtude da dependência gerada pela concentração de seus faturamentos em poucos clientes.

Com relação aos tipos de relacionamentos desenvolvidos e preferidos pelos empresários da região, percebe-se pelos resultados das questões do sexto bloco, que as empresas têm preferência por manterem relações verticais (clientes e fornecedores) em detrimento das relações horizontais (demais fabricantes), como pôde ser confirmado pela questão que avalia esse ponto. Soma-se aos fatos já mencionados, a boa média alcançada pela questão que avalia o interesse dos empresários de deixarem a cargo dos clientes as definições sobre produto e *design* e os resultados menos expressivos obtidos pelas questões que abordam

o interesse dos empresários de desenvolverem conjuntamente com outras fabricantes trabalhos de inovação de produtos e processos, de investimento conjunto em *marketing* e investimento em novas tecnologias. Estes resultados vêm ao encontro dos resultados apresentados no estudo de Lazzarini, Claro e Mesquita (2008) sobre o setor automotivo brasileiro, o qual também identificou uma interação negativa entre alianças horizontais e verticais.

No tocante a gestão dos relacionamentos, vale destacar que os empresários consideram relevantes os benefícios que podem ser obtidos com a desverticalização das estruturas industriais. Entretanto, questões que podem ser consideradas como entraves para a evolução do processo de desverticalização, tais como, dificuldade de compartilhar informações com outras fabricantes, atuação em parcerias com menor poder de influência e a preferência dos fabricantes pelas relações verticais são variáveis que apresentaram relevância na análise de regressão das questões deste bloco e, por isso, não podem ser desconsideradas ao se avaliar os riscos de um processo de desverticalização. Tal dificuldade também foi observada por Wilk (2006), em um estudo realizado com empresas vinícolas da serra gaúcha, onde o autor observou em seu estudo que poucas firmas acessavam fontes de *spillovers* ou exerciam parcerias de maneira efetiva, sugerindo a existência de condições restritivas na própria trajetória e na cultura destas firmas.

Diante dos fatores observados no presente estudo, fica claro que a opção pelo desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais pode ser vista pelos empresários como uma alternativa apenas, ou ainda, pode ser considerada uma estratégia de gestão. Da mesma forma que os relacionamentos apresentam inúmeras dificuldades para implementação, também possibilitam inúmeras oportunidades para as empresas que forem capazes de agruparem interesses.

Do ponto de vista gerencial, o desenvolvimento de relacionamentos verticais pode ser uma alternativa para as empresas melhorarem a eficiência produtiva e desenvolverem a inovação. As empresas podem ainda desenvolverem relacionamentos horizontais como forma de economizarem ou alcançarem recursos e demais fatores de produção escassos.

Diante da série de informações e resultados apresentados neste trabalho, fica claro que as indústrias da região possuem enormes desafios a serem superados a fim de manterem-se pujantes e com condições de disputarem o mercado com as demais concorrentes nacionais e internacionais. Contudo, este trabalho limitou-se a avaliar a intensidade da interdependência nos relacionamentos interorganizacionais destas empresas.

O escopo para este trabalho foi definido como sendo essencialmente as empresas moveleiras da serra gaúcha, entretanto, ao final desta etapa torna-se claro que estudos futuros devem ser desenvolvidos visando incorporar a análise comparativa com outros polos moveleiros do Brasil, não apenas no nível da gestão de relacionamentos, mas também quanto aos demais elos que caracterizam as relações entre as empresas do setor moveleiro brasileiro, visando assim, conhecer quão evoluídos estão os processos de *clusterização* de cada uma destas aglomerações.

Desta forma será possível avaliar o nível de evolução que cada polo moveleiro encontra-se, servindo de parâmetro para avaliar os erros e acertos destes, além do nível de resultado que cada polo está conseguindo alcançar.

Esta soma de esforços em busca da melhoria das empresas nacionais é fundamental no atual mundo globalizado onde não existem fronteiras e os concorrentes são de nível mundial.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

ANTUNES, Junico; BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato S. (Org.) **Práticas de gestão de redes de cooperação.** São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2010.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Panorama Setorial: cadeia moveleira.** Bento Gonçalves: ABDi, nov. 2008. Estudo prospectivo setorial. Disponível em: <http://www.cgimoveis.com.br/economia/documento.2008-11-14.5560283250/at_download/arquivo>. Acesso em 30 jul. 2013.

ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Movergs. **Dados do setor moveleiro.** Bento Gonçalves: Movergs, [entre 2011 e 2013]. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/numeros-setor>>. Acesso em 21 mai. 2013.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. Agência de Florianópolis. Gerência do Planejamento. **Análise competitiva das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil.** Florianópolis: BRDE, 2006. Disponível em: <http://www.brde.com.br/media/brde.com.br/doc/estudos_e_pub/Analise%20da%20Competitividade%20dos%20APs%20Moveis%20da%20Regiao%20Sul.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2013.

BORGATTI, Stephen P.; Li, Xun. On Social Network Analysis in a Supply Chain Context. **Journal of Supply Chain Management**, [S.l.], v. 45, n. 2, p. 5-22, Apr. 2009. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.2009.03166.x/pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2013.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, c2004. Reimpressão 2010.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique: **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1999.

CORRÊA, Geraldo Nunes. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais.** Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18135/tde-12072002-152153/>>. Acesso em: 08 mai. 2013.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2003.

COUSINS, Paul D. The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. **International Journal of Operations & Production Management**, [s.l.], v. 25, n. 5, p. 403-428, 2005.

DI MAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, [s.l.], v. 8, n. 2, p. 147-160, Apr. 1983.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 11, p. 11-27, Apr. 1987.

DYER, Jeffrey H. Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transactional value. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 18, n. 7, p. 535–556, 1997.

FERRAZZA, Elisângela. **A maturidade do processo de sucessão**: um estudo multicase nas empresas familiares da Serra Gaúcha. Caxias do Sul, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010. Disponível em: <http://tede.ucs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=386>. Acesso em: 10 mai. 2013.

GOLLO, Silvana Saionara. **Inovação e estratégia de cooperação competitiva**: estudo de caso da indicação de procedência do Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS. Porto Alegre, 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000532719&loc=2006&l=037e271b766f230c>>. Acesso em: 08 mai. 2013.

GRACCIOLI, Odacir D.; REGINATO, Carlos E. R.; HANSEN, Renato. Estratégias de comunicação e gestão da informação para a estruturação de um sistema de informações competitivas para a indústria moveleira do RS. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS, 4., Seropédica. **Anais...** Seropédica: SIMGEN, set. 2008. Disponível em: <http://www.cgimoveis.com.br/documento.2008-09-02.8652272691/at_download/arquivo>. Acesso em 30 jul. 2013.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Competing for the future. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 72, n. 4, p. 122-128, July/Aug. 1994.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, c1995.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; HERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. **Governance and Upgrading**: linking industrial cluster and global value chain research. Brighton: Institute of Development Studies, 2000. IDS Working Paper 120.

JÄRVENSIVU, Timo; MÖLLER, Kristian. Metatheory of network management: A contingency perspective. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 38, n. 6, p. 654–661, Aug.-Sept. 2009.

KOTABE, Masaaki; MARTIN, Xavier; DOMOTO, Hiroshi. Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S., and Japanese automotive industries. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 24, n. 4, p. 293–316, Apr. 2003.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 29, n. 1, p. 65-83, Jan. 2000.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C.; PAGH, Janus D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, Florida, v. 9, n. 8, p. 1-20, 1998.

LAMBERT, Douglas M.; EMMELHAINZ, Margaret A.; GARDNER, John. T. Developing and Implementing Supply chain Partnerships. **The International Journal of Logistics Management**, [s.l.], v. 7, n. 2, p. 1-18, 1996.

LAZZARINI, Sergio G.; CLARO, Danny P.; MESQUITA, Luiz F. Buyer-supplier and supplier-supplier alliances: Do they reinforce or undermine one another? **Journal of Management Studies**, [s.l.], v. 45, n. 3, p. 561-584, May. 2008.

LIMA, M. G.; BELDERRAIN, M. C. N.; CORREIA, A. R.; A análise estratégica das micro e pequenas empresas do arranjo produtivo local moveleiro da serra gaúcha. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ABEPRO, out. 2006. p. 01-09.

MACNEIL, Ian. R. Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. **Northwestern University Law Review**, [s.l.], v. 72, n. 6, p. 854-905, 1978.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **La stratégie-réseau**. Paris: Zéro Heure, 2000.

MIN, Soonhong et al. Supply chain collaboration: what's happening? **The International Journal of Logistics Management**, [s.l.], v. 16, n. 2, p. 237-256, 2005.

MORVAN, Yves. **Fondements d'économie industrielle**. 2. ed. Paris: Economica, 1991.

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2013.

PADILHA, Ana Claudia Machado et al. A inserção de móveis brasileiros no mercado internacional: entraves, oportunidades e desafios. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 4., 2007, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: IFBAE, 2007. p. 02-15. 1 CD-ROM.

- PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, New York, v. 10, n. 2, p. 75-105, Sept. 1993.
- PODOLNY, Joel M.; PAGE, Karen L. Networks forms of organization. **Annual Reviews of Sociology**, [s.l.], v. 24, p.57-76, 1998.
- PORTER, Michael Eugene. **Competitive Advantage**: creating and sustaining performance. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, Michael Eugene. **The competitive advantage of nations**. New York. Free Press, 1990.
- PORTER, Michael Eugene. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- POWELL, Walter W. Neither market nor Hierarchy: Networks Forms of Organization. **Research in Organizational Behavior**, [s.l.], v. 12, p. 295-336, 1990.
- PRAT i SANTAOLÀRIA, Remei; DOVAL DIÉGUEZ, Eduardo. Construcción y análisis de escalas. In: LÉVY MANGIN, Jean-Pierre; VARELA MALLOU, Jesús. **Análisis multivariable para las ciencias sociales**. Madrid: Pearson Educación, 2005. p. 43-89.
- ROELANDT, Theo JA; DEN HERTOOG, Pim. Cluster analysis and cluster-based policy making in OECD countries. An introduction to the theme In: **The OECD Workshop on cluster analysis and cluster policies**. Paris: [S.n.], 1999.
- SACOMANO NETO, Mário; TRUZZI, Oswaldo Mário Serra. Posicionamento Estrutural e relacional em redes de empresas: uma análise do consórcio modular da indústria automobilística. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 16, n. 4, p. 598-611, Oct.-Dec. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v16n4/a09v16n4.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2013.
- STRANDELL, Anne Christine; NORGRÉN, Lennart; ALMQUIST, G. Clusters and cluster policy in Sweden: study carried out at NUTREK. In: **The OECD Workshop on cluster analysis and cluster policies**. Paris: [S.n.], 1999.
- SYDOW, Jörg; WINDERLER, Arnold. Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: SYDOW, Jörg; WINDELER, Arnold. (Eds.): **Management interorganisationaler Beziehungen**: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen: Westdeutscher Verlag 1994. p. 1-21.
- SYDOW, Jörg; WINDERLER, Arnold. Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness. **Organization Science**, [s.l.], v. 9, n. 3, p. 265-284, May.-June 1998.
- TODEVA, Emanuela. **Business networks**: strategy and structure. London: Routledge, 2006.
- VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de**

Administração Contemporânea, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, out.-dez. 2008.
Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n4/08.pdf>>. Acesso em? 10 mai. 2013.

WEGNER, Douglas. **Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas**: uma análise de suas relações com o desempenho das empresas participantes. Porto Alegre, 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em:
<<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000767883&loc=2011&l=7e7f3b237da0b814>>. Acesso em: 08 mai. 2013.

WILK, Eduardo de Oliveira. **A relação entre estratégias, recursos e performance**: uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da Serra Gaúcha. Porto Alegre, 2006. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em:
<<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000576744&loc=2007&l=2dcd2fc04a2166c3>>. Acesso em: 08 mai. 2013.

WILLIAMSON, Oliver. E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternative. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], vol. 36, n. 2, p. 269-296, June 1991.

ZACCARELLI, Sérgio. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZAJAC, Edward J.; OLSEN, Cyrus P. From transaction cost to transactional value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. **Journal of Management Studies**, [s.l.], v. 30, n. 1, p. 131– 145, Jan. 1993.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA “OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E A INTENSIDADE DA INTERDEPENDÊNCIA NAS EMPRESAS MOVELEIRAS DA SERRA GAÚCHA”.

1. Enquadramento da Empresa

- () Micro Empresa (até 19 funcionários)
- () Empresa de Pequeno Porte (de 20 a 99 funcionários)
- () Empresa de Médio Porte (entre 100 e 499 funcionários)
- () Empresa de Grande Porte (acima de 500 funcionários)

2. Representatividade dos segmentos atendidos pela empresa:

- () Móveis sob encomenda (artesanal) _____%
- () Móveis seriados retilíneos _____%
- () Móveis clássicos e contemporâneos (linha decoração) _____%
- () Móveis modulados / planejados _____%
- () Móveis para áreas externas (jardim) _____%
- Outros(Especificar) _____ _____%

Total: _____ 100%

3. Canais de comercialização atualmente utilizados

Se utilizar mais que um identifique o percentual que cada um representa sobre o total de vendas.

- () Representantes comerciais _____%
- () Lojas Próprias, Lojas Exclusivas e Franquias _____%
- () Grandes Varejistas _____%
- () Agentes de Exportação _____%
- () Parceria com Arquitetos _____%
- () Outros (especificar) _____ _____%

BLOCO I

As questões a seguir referem-se aos tipos de atividades colaborativas que sua empresa desenvolve com os diversos parceiros na busca pela obtenção de vantagens competitivas. Considere para tanto, os resultados obtidos e os interesses envolvidos nas relações existentes com clientes e fornecedores e, também nas parcerias com outros fabricantes. Indique o seu grau de concordância, utilizando-se de uma escala de 1 a 6, com relação às afirmações abaixo:

Como minha empresa se posiciona com relação às possíveis vantagens que podem ser obtidas nas relações colaborativas entre organizações.	Discordo \longleftrightarrow Concordo Totalmente Totalmente					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1) Obtém vantagens importantes através da troca de informações com outras empresas sobre fornecedores.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2) Alcança vantagens importantes através troca de informações sobre clientes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3) Alcança vantagens importantes através aquisição de matéria-prima em conjunto com outras empresas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4) Reduz custos e viabiliza pesquisas sobre novos mercados através da realização conjunta deste tipo de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5) Atua em conjunto com outras fabricantes para viabilizar o atendimento de vendas que exijam grandes volumes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6) Participa de feiras e eventos em conjunto com outras.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7) A terceirização de algumas fases da produção é prática habitual na minha empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8) Minha empresa tem participado de programas de treinamento profissional conjuntamente com outras empresas, como forma de minimizar custos e viabilizar oportunidades de aprendizagem profissional para seus empregados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

BLOCO II

As questões a seguir referem-se aos benefícios que sua empresa tem alcançado através dos relacionamentos atualmente existentes com clientes e fornecedores e, também nas parcerias com outros fabricantes concorrentes na busca do desenvolvimento do próprio negócio. Indique o seu grau de concordância, utilizando-se de uma escala de 1 a 6, com relação às afirmações abaixo:

Benefícios obtidos com as relações interorganizacionais.	Discordo \longleftrightarrow Concordo					
	Totalmente				Totalmente	
9) O desenvolvimento de relacionamentos com estas empresas tem possibilitado uma redução de nossos custos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10) A atuação conjunta com outras empresas em negócios que envolvam volumes maiores tem possibilitado uma atuação com redução nos riscos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11) A união de esforços com outras empresas tem viabilizado o ingresso em novos mercados que não seriam possíveis de serem explorados isoladamente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12) A empresa tem buscado dominar novas tecnologias conjuntamente com outras empresas e, com isso, o tempo e os custos envolvidos têm sido reduzidos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13) Nas parcerias atualmente existentes, a troca de informações contribui para o alcance dos objetivos projetados e para alinhar a gestão da empresa com as tendências mercado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14) Os parceiros atuais possuem uma ampla flexibilidade e são capazes de fazer ajustes para atender as necessidades da minha empresa quando ocorrem mudanças de cenário no mercado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15) Os parceiros atuais possuem amplo conhecimento de novas tecnologias e são capazes de incorporar rapidamente novas formas de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
16) Os preços dos produtos e serviços atualmente fornecidos pelos parceiros são competitivos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17) A clareza e a transparência nas informações fornecidas pelos parceiros tem possibilitado que os prazos e as programações sejam corretamente executadas e os objetivos alcançados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
18) Apesar de ter plena confiança no trabalho e na conduta dos parceiros, a empresa tem planos para futuramente produzir internamente os produtos e serviços supridos por estes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

BLOCO III

As questões a seguir referem-se à importância da atuação das associações empresariais do setor moveleiro no suporte ao desenvolvimento das empresas do setor. Indique o seu grau de concordância, utilizando-se de uma escala de 1 a 6, com relação às afirmações abaixo:

A importância da atuação das associações empresariais.	Discordo \longleftrightarrow Concordo					
	Totalmente			Totalmente		
19) É fundamental que os empresários moveleiros da região participem de reuniões e encontros que visem à discussão de temas relevantes para o setor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20) Relatórios com informações e projeções da evolução do setor moveleiro são fundamentais para que os empresários planejem seus negócios.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21) As associações empresarias moveleiras apresentam periodicamente relatórios com informações sobre a evolução dos indicadores do setor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
22) As associações empresarias moveleiras promovem eventos sociais, tais como reuniões de confraternização que tem por finalidade unir e aproximar os empresários do setor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
23) As associações empresarias moveleiras tem importante papel junto aos órgãos representativos do governo e fazem um importante trabalho de <i>lobby</i> político para a indústria como um todo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
24) As associações empresarias moveleiras executam um importante trabalho de suporte e intermediação nas ações coletivas que buscam defender os interesses dos associados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

BLOCO IV

As questões a seguir buscam avaliar a intensidade da interdependência existente nas relações com as empresas parceiras. Considere para tanto, o nível de dependência e a escassez de opções caso seja necessária a substituição de algum parceiro (clientes, fornecedores e, também nas parcerias com outros fabricantes). Indique o seu grau de concordância, utilizando-se de uma escala de 1 a 6, com relação às afirmações abaixo:

Minha empresa teria dificuldade de substituir o atual fornecedor do produto abaixo citado por outro com capacidade de atendimento, qualidade e preços similares.	Discordo \longleftrightarrow Concordo					
	Totalmente				Totalmente	
25) Fornecedores de chapas de MDF, Aglomerado e outros prensados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
26) Fornecedores de madeiras reflorestadas (pinus, eucalipto, teca e outras)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
27) Fornecedores de madeiras nativas (itaúba, jequitibá, ipê e outras)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
28) Fornecedores de ferragens, puxadores e demais acessórios metálicos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
29) Fornecedores de tintas e demais acabamentos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
30) Fornecimento de peças e componentes de vidro.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
31) Fornecimento de peças e componentes em alumínio.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
32) Prestadores de serviços terceirizados para industrialização de partes de produtos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
As compras da minha empresa possuem alta representatividade no faturamento dos meus fornecedores para os produtos abaixo citados:	Discordo \longleftrightarrow Concordo					
	Totalmente				Totalmente	
33) Fornecedores de chapas de MDF, Aglomerado e outros prensados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
34) Fornecedores de madeiras reflorestadas (pinus, eucalipto, teca e outras)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
35) Fornecedores de madeiras nativas (itaúba, jequitibá, ipê e outras)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
36) Fornecedores de ferragens, puxadores e demais acessórios metálicos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
37) Fornecedores de tintas e demais acabamentos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
38) Fornecimento de peças e componentes de vidro.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
39) Fornecimento de peças e componentes em alumínio.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
40) Prestadores de serviços terceirizados para industrialização de partes de produtos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

Os negócios mantidos entre minha empresa e os parceiros abaixo citados possuem longo prazo de duração.	Discordo		\longleftrightarrow		Concordo	
	Totalmente				Totalmente	
41) Fornecedores de chapas de MDF, Aglomerado e outros prensados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
42) Fornecedores de madeiras reflorestadas (pinus, eucalipto, teca e outras)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
43) Fornecedores de madeiras nativas (itaúba, jequitibá, ipê e outras)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
44) Fornecedores de ferragens, puxadores e demais acessórios metálicos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
45) Fornecedores de tintas e demais acabamentos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
46) Fornecimento de peças e componentes de vidro.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
47) Fornecimento de peças e componentes em alumínio.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
48) Prestadores de serviços terceirizados para industrialização de partes de produtos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

BLOCO V

As questões a seguir buscam avaliar as relações com os clientes e a relação de interdependência existente entre o fabricante e seus clientes. Indique o seu grau de concordância, utilizando-se de uma escala de 1 a 6, com relação às afirmações abaixo:

Com relação às vendas e aos clientes da minha empresa pode-se afirmar que:	Discordo		\longleftrightarrow		Concordo	
	Totalmente				Totalmente	
49) As vendas estão concentradas em poucos clientes que compram tudo que é produzido.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
50) Os meus clientes teriam dificuldade de substituir minha empresa por outro fornecedor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
51) As relações com meus principais clientes são de longo prazo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
52) Minha empresa não produz produtos completos, mas apenas partes de produtos para outras empresas e recebe destas todas as especificações técnicas dos itens a produzir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
53) As vendas da minha empresa ocorrem em grande parte através da indicação de especificadores, tais como, arquitetos, decoradores e outros.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

BLOCO VI

As questões a seguir se referem aos tipos de relacionamentos atualmente existentes com as empresas parceiras. Indique o seu grau de concordância, utilizando-se de uma escala de 1 a 6, com relação às afirmações abaixo:

A respeito das relações de parceria atualmente existentes, minha empresa se identifica por:	Discordo		\longleftrightarrow		Concordo	
	Totalmente				Totalmente	
54) Preferir manter relacionamentos com clientes e fornecedores ao invés de desenvolver relações com outras empresas fabricantes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
55) Receber dos clientes as definições de produtos e design, se encarregando apenas do processo produtivo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
56) Investir em marketing conjuntamente com os parceiros.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
57) Participar conjuntamente com os parceiros na busca pelo desenvolvimento de projetos de criação de novos produtos e no desenvolvimento de processos inovativos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
58) Ter interesse na realização de investimentos em parceria com outras empresas a fim de adquirir novas tecnologias.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

BLOCO VII

As questões a seguir se referem à gestão dos relacionamentos interorganizacionais. Considere o termo desverticalização como sendo a terceirização de fases da produção, ou seja, o processo de fabricação de parte do produto fora da empresa. Indique o seu grau de concordância, utilizando-se de uma escala de 1 a 6, com relação às afirmações abaixo:

Com relação à gestão dos relacionamentos atualmente existentes com as empresas parceiras pode-se afirmar que:	Discordo		\longleftrightarrow		Concordo	
	Totalmente				Totalmente	
59) A desverticalização da estrutura possibilita que o foco seja direcionado para as principais atividades e competências da empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
60) A desverticalização da estrutura possibilita a ampliação da capacidade produtiva da empresa com investimentos menores na estrutura, sem que isso comprometa seu crescimento e sua competitividade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
61) A desverticalização da estrutura favorece o amadurecimento de potenciais fornecedores e aumenta a confiança entre os parceiros.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
62) Apesar de reconhecer que existem grandes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

oportunidades para desenvolver a empresa através de relações interorganizacionais, entendo que minha empresa possui problemas internos que inviabilizariam a evolução dos trabalhos neste sentido.						
63) Para tornar as relações com os parceiros confiáveis, é indispensável que todos os compromissos assumidos sejam documentados e disciplinados em contratos formais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
64) Minha empresa teria dificuldade de participar de um relacionamento no qual ela tivesse menor poder de influência em relação ao do parceiro.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
65) Minha empresa teria dificuldade de participar de um relacionamento no qual ela tivesse que compartilhar informações com outros fabricantes concorrentes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
66) As relações com fornecedores e clientes são mais fortes e abertas do que com as empresas moveleiras concorrentes.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

67. Identificação de características gerais da empresa:

Razão Social:

Endereço:

Município:

Telefone:

Ano de Fundação:

Nome do entrevistado:

Cargo:

E-Mail: