

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANGELA RURIKO SAKAMOTO

INOVAÇÃO EM REDE DE PMEs:
Fatores Determinantes e Consequencias Sociais

SÃO PAULO

2011

ANGELA RURIKO SAKAMOTO

INOVAÇÃO EM REDE DE PMEs:

Fatores Determinantes e Consequencias Sociais

Tese apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São
Paulo da Fundação Getulio Vargas,
como requisito para obtenção do
título de Doutor em Administração de
Empresas

Orientador: Prof. Marcos Augusto de
Vasconcellos

SÃO PAULO

2011

AUTORIZO A REPRODUCAO E A DIVULGACAO TOTAL E PARCIAL DESTE TRABALHO POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRONICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Sakamoto, Angela Ruriko.

Inovação em Rede de PMEs: Fatores Determinantes e Consequencias Sociais /
Angela Ruriko Sakamoto. - 2011.
243 f.

Orientador: Marcos Augusto de Vasconcellos

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Mobiliário – Fabricação – São Paulo (Estado). 2. Pequenas e médias empresas -- Inovações tecnológicas. 3. Cooperativismo. I. Vasconcellos, Marcos Augusto de. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 684.4(816.1)

ANGELA RURIKO SAKAMOTO

INOVAÇÃO EM REDE DE PMEs:
Fatores Determinantes e Consequências Sociais

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

Data de aprovação:

___/___/___

Banca Examinadora:

Prof. Marcos Augusto de Vasconcellos
(Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Alsones Balestrin
UNISINOS-RS

Prof. José Alcides Gobbo Jr.
UNESP (Bauru)

Prof. Rodrigo Bandeira-de-Mello
FGV-EAESP

Prof. Luiz Carlos Di Serio
FGV-EAESP

Aos empresários da Movelaria Paulista, por
indicarem um caminho possível de transformação...

Agradecimentos

Este trabalho só foi possível porque sou cercada de pessoas muito especiais: pais e familiares, que sempre me incentivaram a ir à busca dos meus sonhos; amigos, presentes em todos os momentos; e, professores, que abriram um leque de possibilidades. Aproveito para expressar meus sinceros agradecimentos:

- Aos meus pais, Maria Leico e Hiromitsu, pelo exemplo de honestidade, integridade e garra;
- A todos os amigos, aqui representados na figura da Michele Martins, pelo apoio, incentivo e prontidão em ajudar;
- A todos os meus professores, inúmeros, mas em especial os meus supervisores Marcos Vasconcellos e Stephen Roper, por me apoiarem sempre de todas as formas possíveis. Não posso deixar de agradecer em especial a três professores pela influência direta neste trabalho: Ana Cristina Braga Martes, pelas excelentes discussões em classe; Rodrigo Bandeira-de-Mello me fez ver na *Grounded Theory* a minha opção de pesquisa; e, a Cathy Urquhart, pelo exemplo e ajuda em dar um salto qualitativo no uso da *Grounded Theory*.
- Ao Sebrae-SP por me apresentar e colocar em contato com a Movelaria Paulista.
- A CAPES pelo apoio financeiro e a bolsa para o doutorado sanduíche em Warwick.
- Ao meu marido Eduardo, pelo amor, compreensão, paciência e suporte incondicional. É o meu grande companheiro de jornada, ser muito especial, carinhoso e incansável que sempre consegue me fazer sorrir.

Por fim, um obrigado muito especial aos empresários da Movelaria Paulista, por me aceitar em convívio, pelo tempo disponibilizado e exemplo de associativismo. Desejo ao grupo e a cada empresário muito sucesso.

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo investigar como a inovação surge como resultado de interações entre empresas em uma rede colaborativa de micro, pequenas e médias empresas (PME) no setor do mobiliário da região metropolitana de São Paulo, a Movelaria Paulista.

As redes de PMEs em economias emergentes tem sido influenciada por várias entidades, especialmente o governo; o tema inovação é geralmente estudado no nível da firma, com foco nos processos de inovação e desenvolvimento de produtos. Sendo que tanto a teoria de redes quanto a de inovação tem viés estratégico que visa o aumento de desempenho, competitividade, troca de informações e a redução da incerteza e ambigüidades do mercado. Ademais, as PMEs são reconhecidas como organizações que tem escassez de recursos (humanos e financeiros) e baixa inclinação ao planejamento estratégico. No entanto, a Movelaria Paulista é uma rede que inova consistentemente desde a sua formação em 2004. Para explicar esse fenômeno complexo - inovação em rede, de pequenas empresas, num país de economia emergente, com instituições fracas, numa indústria tradicional e de baixo uso de tecnologia - e não coberto plenamente pelo campo teórico, esta pesquisa foi conduzida com o uso da Grounded Theory para gerar uma teoria substantiva que explique o fenômeno na visão dos envolvidos.

A Movelaria Paulista é composta de 52 empresas e emprega por volta de 1.700 pessoas. Durante a coleta de dados foram realizadas 45 entrevistas, 36 visitas às fábricas, participação como observadora em seis fóruns internos e em dois fóruns abertos ao público, além dos quase 3.700 minutos de entrevista, foram coletadas vários materiais de fonte secundária, como revistas, reportagens e relatórios. Os resultados possibilitam o entendimento da dinâmica de colaboração da rede que resulta em inovação, sendo que a contribuição mais reveladora foi o impacto de transformação que a rede produz no seu contexto social. Os projetos conduzidos na rede estimulam a colaboração do grupo e inspiram os seus integrantes a promoverem mudança internas na organização, que por sua vez afetam os seus colaboradores e a comunidade ao redor. Esta orientação pró coletivo explica o apoio da rede para a melhoria de cada integrante e o esforço em melhorar o setor paulista como um todo. Comportamento que contribui para aumentar a percepção dos ganhos de estar na rede, além de facilitar a inclusão e integração dos seus membros atrai novos atores externos, fomentando novas oportunidades para inovar, pois aumenta o espaço criativo e constrói “pontes” para encurtar o acesso a novos conhecimentos. Os resultados tem implicações práticas para a Movelaria enfrentar os desafios de mercado e as instituições repensarem no seu papel junto a esta e outras redes.

Palavras-chave: Colaboração, Inovação, Rede de PMEs, Sociologia Econômica, Pequenas Empresas, Cooperativismo.

ABSTRACT

This study aimed to investigate how innovation emerges as a result of interactions among firms in a collaborative network of micro, small and medium enterprises (SMEs) in the furniture sector of metropolitan area in São Paulo, the Movelaria Paulista. Innovation in collaborative networks of SMEs in emerging economies has been influenced by various entities, especially the government, and the theme of innovation is usually studied at the firm level, focusing on innovation processes and product development. Innovation as much as network theory has a strategic bias in order to increase performance, competitiveness, share information and to reduce uncertainty and market's ambiguity. Moreover, SMEs are recognized as organizations that have limited resources (human and financial) and low inclination to strategic planning. However, the Movelaria Paulista network has innovated consistently since its formation in 2004. To explain this complex phenomenon – innovation in network of small businesses, in an emerging country with weak institutions, which belongs to a traditional industry with low use of technology – and not fully covered by the theoretical field, this research was conducted using the Grounded Theory, in order to come up with a substantive theory to explain this phenomena by stand point of involved ones.

The Movelaria Paulista is the object of this research and is composed of 52 companies and employs around 1,700 people. During the data collection were performed 45 interviews, 36 factories visited and it was attended six internal meetings as an observer and in two open forums to the public. In addition to almost 3,700 minutes of interviews, it was gathered several secondary data such as magazines, articles and reports. The results enabled to understand the network dynamics of collaboration that results in innovation, and the most revealing contribution is the transformation impact that Movelaria produces in its social context. The projects conducted in Movelaria Paulista foster collaboration within the group and inspire its members to promote internal changes in the organization, which in turn affect its employees and the community around. This pro collective guidance explains the support provided to the improvement of each member and the whole furniture sector as well. This behavior increases the members' earnings perception in being part of the network, which include and integrate its members, attract new external actors, who foster new opportunities for innovation by increasing the creative space and building bridges to shorten the access to new knowledge. The results have also practical implications for Movelaria to face their challenges and for the institutions to rethink their role in order to increase their aggregated value to this network and to the others.

Key words: Collaboration, Innovation, SMEs Network, Economic Sociology, Small Business, Co-operativism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de Pesquisa.....	30
Figura 2 – EVR adaptado para esta pesquisa	33
Figura 4 – Tipos de Proprietários de Pequenos Negócios	48
Figura 6 – Exemplificando uma Rede Social	59
Figura 7– Integrando Confiança e a Desconfiança: Realidade Social Alternativa.....	61
Figura 8 – Genealogia da <i>Grounded Theory</i> : Principais Marcos	88
Figura 9 – Abordagem da GT	90
Figura 10 – Projeto de Pesquisa	95
Figura 11 – Movelaria Paulista na linha do tempo.....	104
Figura 12 – Passos usados no processo de Análise	113
Figura 13 – Interface do Atlas/ti.....	115
Figura 14 – Modelo Expandido da <i>Grounded Theory</i>	116
Figura 15 – Primeiras Percepções sobre Movelaria Paulista.....	117
Figura 16 – Visão Geral do Primeiro Diagrama de Códigos.....	118
Figura 18 – Mapeando o Projeto Selo	121
Figura 20 – Diagrama com as Categorias Iniciais	122
Figura 21 – Diagrama das Super Famílias	125

Figura 22– Mapa das Organizações da MP	134
Figura 23 – Mapeamento das Categorias visando a Abstração dos Conceitos	137
Figura 24 – Estágios da Movelaria Paulista	141
Figura 25 – Movelaria Paulista como agente de transformação social	154
Figura 26– Sociologia Econômica e Teoria Econômica	174
Figura 27– Construção da Teoria Formal.....	201

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: O Esquema da Rede de Validade (ERV): Validade e os Estágios do Processo de Pesquisa.....	32
Quadro 2 – Empreendedor: Comportamento, Atributos, Habilidades e Valores/Crenças	43
Quadro 3- Síntese das abordagens para descrever o Empreendedorismo	47
Quadro 5– Síntese dos conceitos associados as Relações na rede	60
Quadro 6 - Contatos com a Movelaria Paulista – Fev-Ago/2009	109
Quadro 7 – Fragmentos da Codificação Aberta	123
Quadro 8 – Lista dos Projetos identificados na Movelaria Paulista	127
Quadro 9 - Ênfase dada aos Relacionamentos no Tempo da MP.....	129
Quadro 10 – Descrição dos Temas	130
Quadro 11– Classificando Temas, Família de Memos e Categorias	131
Quadro 12– Elementos Teóricos e a Evolução dos Tipos na Movelaria.....	149
Quadro 13 – Reencontro com a GT	183
Quadro 14 - Avaliação da Qualidade teoria substantiva na Movelaria Paulista.....	185
Quadro 15 - Avaliação da Qualidade teoria substantiva na Movelaria Paulista.....	187
Quadro 16– Síntese Categorias e a Teoria Substantiva	190

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Destino das Exportações Brasileiras de Móveis (US\$ Fob)	70
Tabela 2 – Exportações Brasileiras por Estado (US\$ Fob)	70
Tabela 3 – Pólos Moveleiros do Brasil	71
Tabela 4 – Lista dos Entrevistados e Informações sobre a Empresa	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL	Arranjo Produtivo Local
ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABIMOVEL	Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário
ACEMESP	Associação Civil de Promoção à Exportação de Móveis do Estado de São Paulo
AFECOM	Associação dos Fabricantes de Móveis Complementares
AIDIMA	Instituto Tecnológico do Móvel, Madeira, Embalagens e Afins (Espanha)
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CATAS	Centro de Certificação de Qualidade para a Indústria de Móveis (Itália)
CETEMO	Centro Tecnológico do Mobiliário
CGI Moveleiro	Central Gestor de Inovação Moveleiro
CSME	Centre for Small and Medium-sized Enterprises
ERV	Esquema da Rede de Validade
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FIERGS	Federação das Indústrias do Estado de Rio Grande do Sul
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GCS	Gestão da Cadeia de Suprimentos
GT	Grounded Theory
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INCMOVEL	Incubadora Tecnológica Moveleira
Intersind	Sindicato Intermunicipal das Indústria de Marcenaria de Ubá
LCQ	Laboratório de Controle de Qualidade
MEG	Modelo de Excelência de Gestão
MOVERGS	Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul
MOVEP	Antiga denominação do grupo Movelaria Paulista

MP	Movelaria Paulista
NAD	Núcleo de Apoio ao Design do Mobiliário
NIT/MM	Núcleo de Informação Tecnológica em Mobiliário e Madeira
ONG	Organização Não Governamental
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PDP	Plano de Desenvolvimento Produtivo
PME	Micro, Pequena e Média Empresa
PMEs	Micro, Pequenas e Médias Empresas
PMI	Project Management Institute
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RBV	Resource Based View
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECOVI	Sindicato das Empresas do Setor Imobiliário
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SimABC	Sindicato da Indústria de Móveis de São Bernardo do Campo e Região
Sindimov	Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo
TCE	Transaction Cost Economics
TQM	Total Quality Management
UCSF	University of California, San Francisco
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UK	United Kingdom

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	18
1 INOVAÇÃO EM REDE DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	22
1.1 Contexto.....	22
1.2 Problema de Pesquisa	24
1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa.....	26
1.4 Visão Geral da Tese	30
PARTE I – O PRÉ-ESTUDO (PRIMEIRO ESTÁGIO)	35
2 DOMÍNIO CONCEITUAL	35
2.1 Inovação.....	35
2.1.1 Tipos de inovação.....	37
2.1.2 Processos da Inovação	38
2.2 Empreendimento, Empreendedorismo e Pequenas Empresas	41
2.2.1 Pequenas Organizações Inovadoras.....	43
2.2.2 Empreendedor.....	48
2.3 Redes de PMEs	51
2.3.1 Redes: Estrutura.....	52
2.3.2 Redes: Capital Social e as Relações (laços)	57
2.3.3 Gestão de Redes Colaborativas	62
3 DOMÍNIO SUBSTANTIVO – MOVELARIA PAULISTA (MP).....	67
3.1 História da Indústria Moveleira	67
3.2 Características do Setor	69
3.3 MOVELARIA PAULISTA	72
4 DOMÍNIO METODOLÓGICO.....	78
4.1 A Tradição Interpretativa e o Interacionismo Simbólico.....	79
4.2 A Tradição Interpretativa e a Pesquisadora	82
4.3 Grounded Theory (GT).....	85
4.4 Projeto de Pesquisa	93

PARTE II – O ESTUDO (SEGUNDO ESTÁGIO)	97
5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	98
5.1 Um Breve Relato da Pesquisa.....	98
5.2 História Descritiva	103
5.3 Coleta de Dados	108
5.4 Processo de Análise dos Dados	113
5.4.1 Codificação Aberta	113
5.4.2 Codificação Seletiva	124
5.4.3 Construção da Categoria Maturidade	133
5.4.4 Consolidando as Categorias.....	137
6 Movelaria Paulista e a sua Teoria Substantiva.....	141
7 Respondendo as Questões.....	154
PARTE III – VALIDAÇÃO E AVALIAÇÃO (TERCEIRO ESTÁGIO).....	161
8 OS REENCONTROS.....	162
8.1 Com a Literatura	162
8.1.1 Redes de Colaboração no Setor Moveleiro	163
8.1.2 Nova Sociologia Econômica: Conceitos	169
8.1.3 Nova Sociologia Econômica: Reencontro	177
8.2 Com a Grounded Theory	181
9 VALIDADE, Não: CREDIBILIDADE	184
PARTE IV – CONCLUSÃO.....	190
10 TEORIA SUBSTANTIVA NA REDE DE PMEs.....	190
10.1 Contribuições Práticas	196
10.2 Oportunidades e Pesquisas Futuras.....	200
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS	203
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	206

Apêndice A – Roteiro para a coleta inicial de dados	221
Apêndice B – Modelo de Excelência de Gestão (MEG) da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) – Base do roteiro das entrevistas semi-estruturadas	224
Apêndice C – Roteiro de entrevista usada para o segundo ciclo.....	227
Apêndice D – Dados sobre as PMEs no Brasil	230
Apêndice E – Dados do Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR) do Sebrae SP – setor Moveleiro de São Paulo.....	234
Apêndice F – Trecho das Entrevistas.....	240

Inovação em Rede de Micro, Pequenas e Médias Empresas: Fatores Determinantes e Consequências Sociais

INTRODUÇÃO

A capacidade de inovação tem sido destacada como um fator crítico para a produtividade e competitividade, levando a avanços na comunicação da informação, tecnologia e globalização, aumento da concorrência, e simultaneamente criando oportunidades para que empresas co-localizadas atuem em conjunto, formando clusters de inovação e visando a diversificação e a modernização tecnológica (CARAYANNIS, WANG, 2008; PORTER, 1985; OECD, 2005).

Dentre o total de empresas que atuam no mercado brasileiro, 99,1% são classificadas como micro, pequenas ou médias empresas, e são responsáveis por cerca de 70% dos postos formais de trabalho (Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, 2006 – vide apêndice D). A presente tese tem como foco pesquisar a inovação em um aglomerado de micro, pequenas e médias empresas, doravante chamadas de PMEs, do setor moveleiro da região metropolitana de São Paulo, que colaboram efetivamente para aumentar a sua capacidade de inovação. A inovação é geralmente estudada no nível da firma, com foco nos processos de inovação e desenvolvimento de produtos, avaliando estratégias que visam o aumento do desempenho e da competitividade da organização. E o estudo das redes ganha relevância ao ser considerada uma estrutura que possibilita uma maior troca de informações, fundamental para reduzir incertezas e ambigüidades do mercado, ampliando as condições que favorecem a inovação (HOBDAI, 2005; BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; JULIEN, 2010).

Os estudos das empresas de pequeno porte tem tomado muitas vezes como base as perspectivas teóricas desenvolvidas para empresas maiores, o que pode ser considerado uma extrapolação perigosa, uma vez que uma pequena empresa não é uma empresa de grande porte em escala reduzida (WELSH, WHITE, 1981; GIBB, 2000). Uma recente revisão da literatura, realizada por Tan, Fischer, Mitchell e Phan (2009), sugere que pouco esforço de pesquisa tem sido dedicado à construção de teoria sobre PMEs a partir de seu próprio ambiente. Além disso, constata que a construção teórica neste campo tem sido ainda menor quando se trata dos relacionamentos externos das PMEs no contexto de redes (STREET, CAMERON, 2007). Estes autores observaram que há tendência de as pesquisas concentrarem-se nas características individuais, organizacionais e ambientais que afetam a formalização das relações, seu desempenho posterior, no desenvolvimento organizacional ou na vantagem competitiva, sem o enfoque na evolução desses relacionamentos e em seu impacto sobre as relações futuras.

O presente trabalho pretende contribuir com a proposta de uma teoria substantiva¹ que explica o fenômeno da inovação numa rede de PMEs, apresentando os fatores determinantes e sua relação com o meio e instituições com as quais se relaciona, do ponto de vista dos envolvidos. Como objeto de pesquisa buscou-se uma rede de PMEs que tivesse evidências de atuação de forma colaborativa e que gerasse resultados concretos a partir das suas realções. Tendo isso em mente, iniciou-se a procura de centros de referência de estudo de inovação e de gestão de pequenas e médias empresas, o que levou ao Fórum de Inovação e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Com o apoio destas duas instituições, a Movelaria Paulista foi apontada como um exemplo de Arranjo Produtivo Local (APL), cujo comportamento, práticas e atuação serviam de exemplo de conduta e de

¹ A teoria substantiva é específica a um grupo particular ou situação e não tem a intenção de generalização além da área em questão. Ela explica uma "realidade" tornada real pelos seus sujeitos, e não uma verdade absoluta, desprovida de valor. (STRAUSS, GLASER, 1967).

referência para outras associações. A Movelaria Paulista atualmente é constituída por 52 empresas que fazem parte de um total de mais de 3 mil empresas moveleiras da região metropolitana de São Paulo, setor responsável por mais de 15 mil empregos formais. Durante o período de 2004-2007, este grupo foi capaz de aumentar suas receitas em 31,4% e aumentar a oferta de empregos em 28,7% (SINDIMOV, 2008).

Partindo do pressuposto de que a inovação em redes de PMEs em economias emergentes é influenciada pelo seu contexto histórico e cultural, assim como por diversas entidades, tais como o governo, ela é, portanto, um fenômeno complexo que não pode ser suficientemente explicado por uma única perspectiva teórica na literatura pesquisada e avaliada previamente. Sendo assim, a fim de investigar o processo de colaboração na Movelaria Paulista como uma experiência intersubjetiva dos atores sociais sem uma abordagem teórica única pré-concebida, optou-se pelo uso da abordagem Grounded Theory (Teoria Fundamentada nos Dados, em português) como metodologia base para esta pesquisa.

Isso levou à elaboração da teoria que explica a inovação na rede Movelaria Paulista: ***Para os envolvidos na rede, o ambiente transformador da Movelaria Paulista associado às experiências do grupo gera resultados diretos (maturidade, inovação) e indiretos (sociedade), além de atrair novos parceiros*** Essa teoria explica como a prática da colaboração foi estabelecida na Movelaria Paulista, a partir das experiências de seus integrantes. Explica também como a rede influencia o aumento da maturidade de cada organização, fortalecendo os laços e gerando uma base de conhecimento que beneficia seus membros e também colabora para atrair novas empresas e parceiros para a rede. Do ponto de vista prático, a teoria amplia a visão dos empresários e outros agentes (as agências de apoio e sindicatos) sobre a percepção e da dinâmica de funcionamento da Movelaria Paulista, podendo influenciar o seu planejamento e condução de ações. Especificamente para agências de apoio, como Sebrae, pode usar a dinâmica da Movelaria como uma base para aumentar a

compreensão de outras redes de PMEs, possibilitando novas alternativas de crescimento, além de servir como referência para avaliar o seu papel e sua atuação junto às PMEs, otimizando a sua contribuição.

A tese inicia com a apresentação do projeto de pesquisa e dos aspectos metodológicos, seguida do referencial teórico e posteriormente a condução da pesquisa de campo. Para então, à medida que os dados são analisados, acessa a teoria existente e inclui o leitor na construção da teoria substantiva. Finalmente, fechando este trabalho, apresentam-se as conclusões desta jornada de pesquisa, as propostas para estudos futuros, as aplicações práticas para a Movelaria e outras redes de PMEs e as considerações finais.

1 INOVAÇÃO EM REDE DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

1.1 Contexto

“O papel do empreendedorismo e dos pequenos negócios tem evoluído consideravelmente desde a Segunda Guerra Mundial. O que era considerado ser talvez o ralo necessário na economia ocidental transformou-se no principal instrumento estratégico para competitividade no mercado global. Assim como, é importante entender como gerenciar firma empreendedora, tem se tornado, pelo menos tão importante quanto, entender como atingir uma sociedade empreendedora. Isso enfatiza o empreendedorismo das pequenas empresas como o motor da eficiência dinâmica, o que pode parecer surpreendente depois de décadas olhando as grandes corporações como o motor do crescimento e desenvolvimento, o que não é tão novo. Antes de o país ter meio século de existência Alexis de Tocqueville, em 1835, relatou, ‘o que me surpreende nos Estados Unidos não é tanto a maravilhosa grandiosidade de alguns feitos mas sim a inúmera multiplicidade dos pequenos.’ ”

(ACS, AUDRESTSCH, 2001)

O cenário atual de acirramento da competição, desenvolvimento tecnológico e turbulência econômica impulsionam as empresas na busca de inovações (mudanças), visando um desempenho financeiro superior. Este cenário faz com que o tema inovação e pequenas empresas ganhe cada vez mais relevância. A capacidade de inovação tornou-se um fator crítico para produtividade e aumento de competitividade. Avanços na tecnologia de informação, comunicação e globalização tem mudado a dinâmica de mercado e simultaneamente criado oportunidades para negócios co-localizados na forma de arranjos voltados à inovação, visando o *upgrade* tecnológico e diversificação (CARAYANNIS, WANG, 2008; PORTER, 1985; OECD, 2005).

As grandes empresas, que eram a principal fonte de empregos, melhoram a sua produtividade e eficiência não por meio do aumento de mão-de-obra, e sim via tecnologia, com a automação de processos e do uso de intensivo de tecnologia. Os pequenos negócios

tem atuado neste contexto como uma fonte de aumento do número de postos de trabalho e uma das soluções para atender a demanda crescente por empregos (BIRCH, 1979; HANDY, 1993; BRIDGE, O'NEIL, MARTIN, 2009). Isso explica o interesse crescente dos governos em investir no desenvolvimento dos PMEs e de promover o empreendedorismo como alternativas para manter a economia e aumentar a oferta de empregos.

No Brasil, de acordo com os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), existiam em 2006, somente nas áreas urbanas, mais de 2,2 milhões de micro e pequenos estabelecimentos formais com empregados (97,5%); se incluídas as médias empresas, estas representam 99,1% das empresas legalizadas nos país. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) contabilizam que os empreendimentos informais, em 2003, totalizaram 10,3 milhões; portanto, a economia informal poderia contribuir para o aumento da representatividade das PMEs. De acordo com o SEBRAE, apesar da taxa de mortalidade das PMEs ser considerada elevada no país, no estado de São Paulo caiu de 56 para 46% nos três primeiros anos após a sua fundação (ASN-Sebrae, 2008).

O objetivo desta pesquisa, portanto é explorar o tema inovação numa rede de PMEs, entendendo quais fatores influenciam efetivamente a sua habilidade de inovar, dado o tamanho e a complexidade do contexto das pequenas empresas no cenário brasileiro. No entanto, a ausência de teorias consolidadas voltadas para esse campo coíbe o uso de métodos de pesquisa clássicos (JULIEN, 2010; BRIDGE, O'NEIL, MARTIN, 2009; GIBB, 2000), e por isso optou-se pelo uso da *Grounded Theory*. A abordagem clássica identifica um conjunto de hipóteses, a partir da teoria, antes dos testes empíricos, ou seja, a teoria provê um domínio dentro da qual os métodos empíricos são projetados e aplicados. Sem uma teoria de consenso para guiar o método empírico, o método se torna arbitrário (BRIDGE, O'NEIL, MARTIN, 2009).

De acordo com Denzin e Lincoln (2006), o processo da pesquisa qualitativa segue “... uma variedade de rótulos diferentes, incluindo os de *teoria, método, análise, ontologia, epistemologia e metodologia*. Por trás desses termos, está a biografia pessoal do pesquisador, o qual fala a partir de uma determinada perspectiva de classe, de gênero, de raça, de cultura e de comunidade étnica, além da crença desta pesquisadora de que a realidade é subjetiva, e, portanto, só existe a partir do olhar dos sujeitos, sua interpretação e ação. Portanto, o paradigma a ser usado é o interpretativismo-construcionista (BERGER, LUCKMAN, 2000), o qual supõe uma ontologia relativista, uma epistemologia subjetivista e com um conjunto naturalista de procedimentos metodológicos. Além disso, para manter as premissas de uma pesquisa válida no escopo da ciência normal (KUHN, 2009), a metodologia deve ser definida de forma coerente com o paradigma que rege o fluxo da pesquisa. A opção pela abordagem da *Grounded Theory* deve-se ao fato de que ela é uma estratégia de pesquisa que objetiva gerar uma teoria substantiva, por meio da análise sistemática dos dados sobre uma realidade específica e delimitada de um fenômeno social, a partir dos significados atribuídos pelos envolvidos em suas experiências no dia-a-dia (GLASER, STRAUSS, 1967; GOULDING, STRAUSS, 2008).

Dado que a coleta e análise foram conduzidas e interpretadas a partir da visão de mundo e do olhar da pesquisadora, esta assume a responsabilidade das decisões e escolhas desta pesquisa, e opta pelo uso da conjugação verbal na primeira pessoa.

1.2 Problema de Pesquisa

Nesta seção o foco foi apresentar de forma sintética o que é esta pesquisa, quais as questões me proponho responder e como a pesquisa foi conduzida.

O objetivo principal desta pesquisa é **Explorar as questões relativas à inovação em redes de PMEs**, de forma a responder as seguintes questões:

- Principal: *Quais fatores que favorecem ou inibem a inovação nas redes de PMEs?*
- Secundárias:
 - ✓ *Qual a influência do contexto social na Movelaria Paulista?*
 - ✓ *Qual o impacto das experiências com os relacionamentos atuais sobre as relações futuras?*
 - ✓ *Como ocorre o nascimento e evolução da Movelaria como rede?*

A complexidade do fenômeno Inovação em redes de PMEs e a ausência de um corpo teórico consolidado para este tema me conduziram a escolha da *Grounded Theory* como abordagem e método de análise desta pesquisa. A inovação é pesquisada no setor moveleiro da região metropolitana de São Paulo, que tem mais de 3 mil empresas e gera mais de 15 mil empregos formais. A **Movelaria Paulista** (MP), objeto deste estudo, é um subconjunto deste setor, o qual compreende uma rede de 52 moveleiras e emprega por volta de 1.700 pessoas.

No total realizei 45 entrevistas, fiz 36 visitas às fábricas, participei em 6 reuniões do grupo e em 2 fóruns abertos ao público, perfazendo mais de 3.600 minutos de entrevistas, além da coleta de dados secundários. O contato direto com o campo aconteceu em dois momentos:

- **1º sem. 2009:** 11 entrevistas abertas (1.068 min.), sendo: 5 empresários, 3 representantes dos Sebrae, 2 do sindicato e 1 da Agência de Desenvolvimento do ABC, 2 visitas às fábricas e a participação em 4 reuniões como observadora;
- **2º sem. 2010:** 34 empresários entrevistados com uso de questionário semi-estruturado (2.580 min.) e visitas às suas fábricas, 2 reuniões de planejamento e 2 fóruns.

1.3 *Justificativa e Relevância da Pesquisa*

O tema inovação em redes de PMEs envolve basicamente três domínios teóricos: inovação, redes e pequenas empresas, explorados posteriormente no domínio conceitual (capítulo 2). De forma sintética, os estudos centrais destas linhas teóricas:

- Inovação – no nível da firma investiga o processo que resulta em inovação; desenvolvimento de produtos e uso de tecnologia; e, estratégias que reduzem o custo e favorecem a troca de informações, mitigando incertezas e ambigüidades.
- Redes – foco nas estruturas de rede e estratégias que possibilitem o aumento de competitividade e desempenho. Além do debate do campo entre a corrente 1) utilitarista e egoísta – que defende que as empresas só colaboram se há ganhos econômicos; e, 2) do ser social, onde decisões e ações econômicas estão imersas, enraizadas no contexto social.
- Pequenas e Médias Empresas – os estudos iniciais concentravam em distinguir as pequenas empresas das grandes organizações, migrando para o contexto do empreendedorismo, como forma sustentável de aumento da oferta de empregos, que conta com suporte do governo. Uma vez que a crescente automação das grandes empresas vem reduzindo a necessidade de mão-de-obra.

A MP é uma rede de PMEs do setor moveleiro da região metropolitana de São Paulo que gera consistentemente inovações, desde a sua formação (2004). Como explicar o fenômeno da inovação que ocorre numa rede de pequenas empresas de uma indústria tradicional e considerada de baixo uso de tecnologia? Nenhuma das teorias citadas isoladamente dá conta de explicar o fenômeno da inovação na Movelaria. O uso da ***Grounded Theory*** (GT) objetiva a gerar uma teoria substantiva que supra esta lacuna teórica e explique o fenômeno da inovação na visão dos atores envolvidos na MP.

Para corroborar com esta escolha os estudos realizados no tema redes de colaboração de PMEs foram investigados. Dentre eles, dois estudos sobre as pesquisas de redes de colaboração e três no contexto das PMEs explicitam o GAP existente e provêem subsídios para ratificar a relevância desta pesquisa. Sobre as pesquisas sobre redes de colaboração, Oliver e Ebers (1998), no contexto internacional, e Balestrin, Verschoore e Reyes (2008) no nacional realizaram um estudo bibliométrico e constataram que na base conceitual adotada neste campo predominam as teorias de estratégia, dependência de recursos, redes sociais e teoria institucional, sendo que no Brasil as publicações, em sua grande maioria, são de investigações empíricas e qualitativas (59,48%), enquanto que no meio internacional predominam os estudos quantitativos (74,7%). Além disso, no Brasil as pesquisas tem como foco os resultados advindos da cooperação, girando em torno da inovação, sucesso ou aprendizagem.

Um levantamento realizado por Street e Cameron (2007) das pesquisas sobre os relacionamentos externos das PMEs observou que há uma tendência de estes se concentrarem nas características individuais (proprietário), organizacionais e ambientais que afetam a formalização das relações, seu desempenho posterior, no desenvolvimento organizacional ou na vantagem competitiva, sem o enfoque na evolução desses relacionamentos ou no impacto destas experiências sobre as relações futuras:

"... é notório que não encontramos estudos que examinaram esta associação. Não temos explicação para esta observação além de sugerir que esta associação pode ter sido negligenciada em estudos anteriores e que há uma lacuna significativa de investigação sobre os efeitos longitudinais das experiências externas acumuladas nas relações futuras da pequena empresa. " (Street, Cameron, 2007, p. 253)

A abordagem da GT permite responder esta questão no contexto da MP, além de agregar uma explicação na visão dos envolvidos.

Outro estudo realizado por Tan *et al.* (2009) sobre as pesquisas em Inovação e Estratégia Tecnológica no ambiente de pequenas empresas ao longo dos últimos 25 anos (1981-2005) constatou que a ênfase mudou de distinguir o pequeno negócio de um negócio

empreendedor e de pesquisas descritivas para articular a importância das pequenas empresas na sociedade para os atributos e estratégias que capacitam as pequenas empresas a crescerem, contribuírem com a criação de valor e florescer no centro da inovação e da base tecnológica. Os autores apontam que ao longo dos últimos 20 anos as pequenas empresas exerceram papel único no desenvolvimento das pesquisas sobre o empreendedorismo, quando muito da teoria gerada nos contextos das grandes empresas foram aplicadas no contexto das pequenas empresas (para explorar os critérios do poder de generalização e validade externa). Porém, este tipo de abordagem traz à tona posições divergentes sobre a adequação dos princípios de gestão para o contexto da pequena empresa, o que ratifica a posição de outros pesquisadores de que a pequena empresa não é uma grande empresa em escalas menores (WELSH, WHITE, 1981; GIBB, 2000; ACS, AUDRETSCH, 1988). Tan *et al.* (2009) ainda ressaltam que pouco esforço dos pesquisadores tem sido dedicado à construção teórica, com o devido rigor, para o contexto das pequenas empresas empreendedoras. Os autores mencionam que arranjos locais setoriais fomentam a criação de pequenas empresas e facilitam a inovação e transferência de tecnologia. Logo, para alcançar o próximo nível em termos de pesquisa, é exigida uma compreensão mais afinada sobre a emergência, formação e evolução destas associações:

“... o termo conceito está sendo usado aqui para designar uma rede de um conjunto inter relacionado de construtos. Por que as contribuições dos conceitos e construtos são tão importantes? Exatamente, porque a distinção dos pequenos e empreendedores contextos de negócios significa que eles tendem a ser um terreno fértil para a identificação de construtos ou conceitos que não vieram à tona nas pesquisas realizadas em outros cenários empresariais. Quando a rede conceitual completa dos construtos inter-relacionados é introduzida, ela pode enquadrar ou reformular a maneira como um fenômeno é compreendido. Quando uma contribuição teórica restringiu-se a um ou dois construtos, ele pode refinar as redes nomotéticas³ existentes, de forma que a torna capaz de explicar mais os tipos de relacionamentos que existem nestas formas de negócios do que foram previamente consideradas”. (TAN *et al.*, 2009, p. 247)

³ Aristóteles é a fonte da distinção entre ciência nomotética, que são as que procuram estabelecer leis gerais abstratas de eventos e processos indefinidamente repetíveis, enquanto a ciência ideográfica visa compreender o fenômeno único e não recorrente (NAGEL, p. 547, 1961)

Mullen, Budeva e Doney (2009) focaram na avaliação dos métodos de pesquisa utilizados nos artigos sobre pequenas empresas e empreendedorismo publicados nas principais revistas acadêmicas para o período de 2001-2008, concluindo que o campo não progrediu de maneira tão rápida quanto o esperado, pois constatou-se que faltou foco e falhou em explorar os múltiplos níveis de análise. Na investigação crítica sobre os métodos utilizados foi constatada a necessidade de uma melhoria substancial no aspecto metodológico, principalmente no que tange à validade (construtos, validade interna e externa). Este GAP foi um estímulo para adoção do framework de Brinberg e McGrath (1985), apresentado na próxima seção.

Os estudos apresentados evidenciam que não há bases conceituais consolidadas para o tema redes de colaboração, tampouco meios que permitam extrapolá-la para o contexto da pequena empresa. Mullen, Budeva e Doney (2009) mostraram que há ausência de estudos que explorem o nascimento e evolução das redes de PMEs. Portanto, esta pesquisa também contribui ao explorar como a rede foi formada, evoluiu e gera inovações, e ao explicar a inovação na MP lança-se luz à dinâmica dos relacionamentos entre empresas e os diferentes atores com quem interage.

Adotei a abordagem da *Grounded Theory* como estratégia de pesquisa para permitir colocar o fenômeno no centro do palco, estudá-lo em campo, e então usar o corpo teórico existente não como ponto de partida, mas como insumo na construção da teoria substantiva que explique o fenômeno da inovação na Movelaria Paulista. Na seção seguinte abordo o *framework* usado como base para elaborar este projeto, visando aumentar o rigor e a validade científica desta pesquisa.

1.4 Visão Geral da Tese

Da extensa literatura sobre o processo de pesquisa, escolhi o trabalho de Brinberg e McGrath (1983, 1985) como base para elaborar o meu projeto de pesquisa. Fiz uso da proposta dos autores para evidenciar a relevância desta pesquisa e também estruturar os capítulos que seguem.

Segundo Brinberg e McGrath (1985), a pesquisa em ciências sociais envolve um “conteúdo” de interesse (domínio substantivo), um conjunto de idéias que dê significado a este “conteúdo” (domínio conceitual) e algumas técnicas ou procedimentos que forneçam meios para as idéias e o conteúdo possam ser estudados (domínio metodológico). O Esquema da Rede de Validade (Validity Network Schema – BRINBERG, MCGRATH, 1983) descreve o processo de pesquisa como a identificação, seleção, combinação e uso entre as suas unidades (chamados de elementos) que são parte de algum contexto onde elementos e as relações dos três domínios estão imersas (*embedding systems*), sendo que o estudo dessas relações pode ser conduzido seguindo caminhos distintos (vide figura 1).

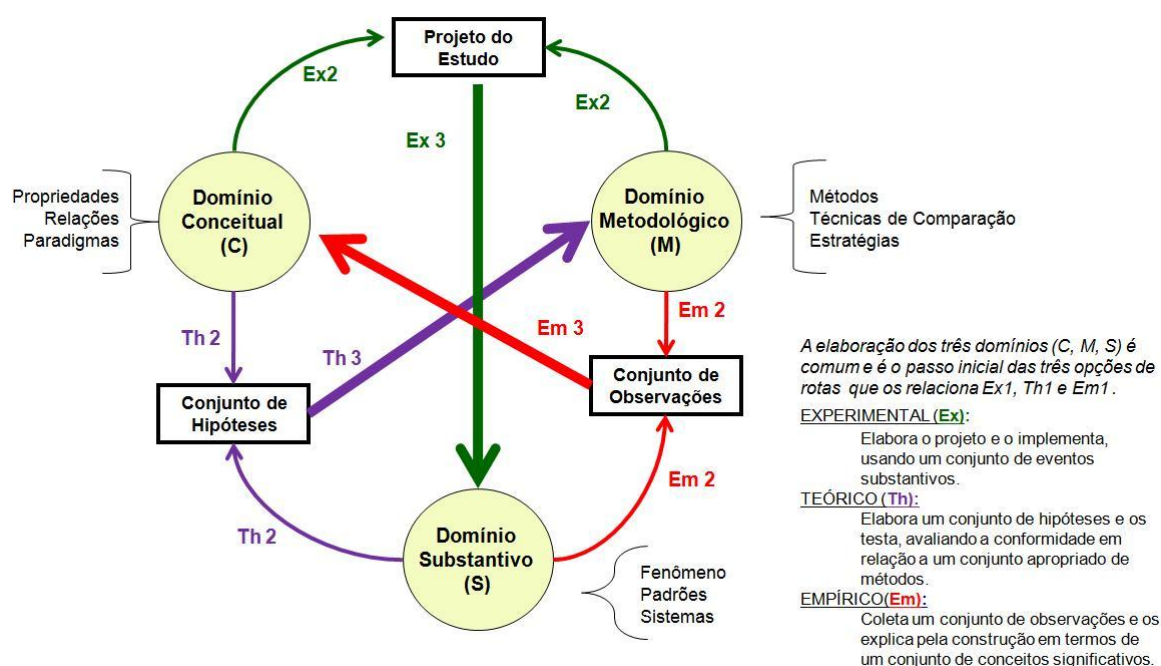


Figura 1 – Processo de Pesquisa

Fonte: Adaptado de MCGRATH, BRINBERG, 1985, p 22

O processo de pesquisa é dividido em três estágios que se inter-relacionam:

- Primeiro: pré-estudo que envolve o trabalho de geração, identificação, desenvolvimento e clareza dos três domínios;
- Segundo: trata-se da pesquisa em si, onde os três domínios são combinados, seguindo as opções (rotas) definidas no projeto de pesquisa em busca dos resultados;
- Terceiro: tem como objetivo verificar, estender e delimitar os achados do estágio anterior, precedendo a ação de propor como parte do corpo de conhecimento vigente.

A meta-teoria desenvolvida pelos autores propõe critérios de validade para cada um dos estágios, daí o nome Esquema da Rede de Validade (ERV), no qual a validade não é uma *commodity* a ser adquirida, mas sim um estado ideal a ser perseguido, mas não atingido. No primeiro estágio, a validade está associada à identificação da relevância e do ‘valor’ do tema a ser pesquisado para cada um dos domínios. No segundo estágio, a validade significa correspondência e aderência entre os elementos e as relações entre os três domínios, conforme estabelecido no projeto de pesquisa. No estágio três, a validade significa robustez e a possibilidade de generalização, de forma a aumentar a credibilidade e reduzir a incerteza e o grau de variabilidade das interpretações realizadas sobre as evidências obtidas no segundo estágio (vide quadro 1).

Primeiro Estágio: Validade como Valor			
Tarefa Central: Identificação, desenvolvimento e clarificação dos elementos, relações e imersos no sistema para cada um dos três domínios.			
Domínio	Critério para Avaliação dos Elementos e Relações		
Conceitual (C)	Parcimônia, consistência interna, poder explicativo, testabilidade etc.		
Metodológico (M)	Eficiência, sem bias, explícita, ser reproduzível etc.		
Substantivo (S)	Sistema efetivo, custo/benefício, viabilidade etc.		
Segundo Estágio: Validade como Correspondência			
Tarefa Central: seleção, combinação e uso dos elementos e relações de todos os três domínios para construir um conjunto de resultados empíricos.			
Opção (caminho)	Passo 2	Passo 3	Produto
Experimental (Ex)	Projeto do Estudo	Implementação	Um conjunto de resultados empíricos
Teórico (Th)	Conjunto de Hipóteses	Teste de hipóteses	
Empírico (Em)	Conjunto de Observações	Interpretação	
Terceiro Estágio: Validade como Robustez			
Tarefa Central: verificação e extensão (um delineamento particular dos resultados do segundo estágio)			
Replicação:	São os resultados do Segundo estágio reproduzíveis quando todas as facetas de C, M e S forem mantidas iguais?		
Análise de Convergência:	Dentro de quais limites (valores das facetas de C, M, e S) os resultados do segundo estágio podem ser mantidos?		
Busca das Fronteiras:	A partir de quais valores (das facetas de C, M e S) os resultados do segundo estágio falham em ser mantidas?		

Quadro 1: O Esquema da Rede de Validade (ERV): Validade e os Estágios do Processo de Pesquisa

Fonte: McGRATH, BRINBERG, 1985, p 23.

Este trabalho está estruturado nos três estágios proposto pelo EVR. A parte I, primeiro estágio, cobre os três próximos capítulos. O meu tema inicial de interesse foi a **inovação em redes de colaboração**. Como a grande maioria das empresas no Brasil - 99,1 % - (SEBRAE, 2008) enquadram-se na categoria de PMEs, foquei o estudo nas empresas deste porte. Logo, o tema para o primeiro estágio no domínio conceitual é a inovação em redes de PMEs (capítulo 2). O domínio substantivo (capítulo 3) foi definido a partir da facilidade de acesso e do

interesse pessoal em pesquisar e colaborar com o campo das micro e pequenas empresas brasileiras. O domínio metodológico (capítulo 4) detalha a orientação da condução de pesquisa adotada. Ou seja, apresenta o projeto de pesquisa que inclui o passo (1) que consiste em coletar as observações do campo (domínio substantivo) fazendo uso da abordagem da *Grounded Theory* (domínio metodológico); para então realizar o passo (2) que analisa os fenômenos observados no campo, respeitando os aspectos metodológicos e gerando como produto um conjunto de proposições; para então, finalmente executar o passo (3) que é promover o reencontro da teoria substantiva com a literatura (vide a figura 2).

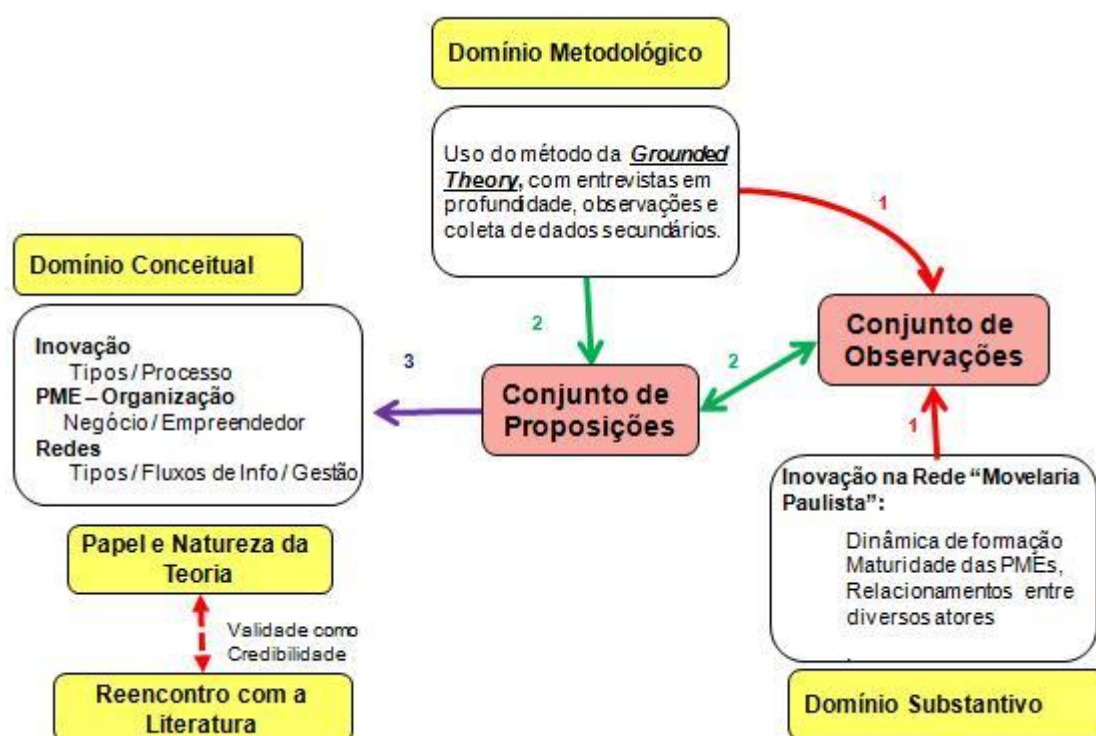


Figura 2 – EVR adaptado para esta pesquisa
 Fonte: elaboração própria

A parte II apresenta a pesquisa em si, desde a operacionalização da coleta até a análise dos dados. Tem o início no capítulo 5, que sintetiza a jornada de coleta de dados, evidenciando as interações com o campo, e apresenta o processo de análise usado, resumindo as interações da pesquisadora com os seus supervisores e com os dados, até culminar com o

desenvolvimento da teoria substantiva. O capítulo 6 apresenta a teoria substantiva com suas proposições e hipóteses contadas com a “voz e visão” dos envolvidos, e para finalizar com o capítulo 7, que responde as questões de pesquisa.

A parte III, da validação, aborda o terceiro estágio que avalia a teoria substantiva gerada em relação aos critérios recomendados pela *Grounded Theory*. O capítulo 8 promove os reencontros com a literatura e com a *Grounded Theory*. O capítulo 9 endereça as principais questões relativas à validade e a avaliação de qualidade da *Grounded Theory* aplicados neste projeto de pesquisa.

A parte IV encerra este trabalho. No capítulo 10 sintetizo os resultados desta pesquisa, apresentando as suas contribuições para o campo e as oportunidades de pesquisa. O capítulo 11 fecha esse trabalho com as considerações finais.

PARTE I – O PRÉ-ESTUDO (PRIMEIRO ESTÁGIO)

2 DOMÍNIO CONCEITUAL

Este capítulo resgata o objetivo principal desta pesquisa que é explorar o fenômeno da Inovação na Rede de PMEs – a Movelaria Paulista, apresentando uma breve revisão da literatura nos assuntos diretamente relacionados com tema de pesquisa. Isso significa: a **inovação**, que é o (*what*) fenômeno pesquisado; a **pequena empresa**, que é a menor unidade do campo onde (*where*) o fenômeno de pesquisa ocorre e é necessário discriminar o significado do empresário, da pequena empresa e do empreendedorismo; e, o conceito de **rede**, que é a forma (*how*) que conecta as PMEs.

Há uma intenção deliberada, influenciada pelos princípios da Grounded Theory (GLASER, STRAUSS, 1967), de se deixar influenciar o mínimo possível por visões predeterminadas de pesquisas anteriores ou de teorias preexistentes. Portanto, o domínio conceitual deste projeto explora as teorias associados ao tema, com o objetivo de evidenciar as lacunas existentes em relação à inovação em rede de PMEs, justificando o uso da Grounded Theory para explicar o fenômeno na Movelaria Paulista. O reencontro com a literatura relacionada aos elementos teóricos da teoria substantiva, produto desta pesquisa, será feita no capítulo 8.

2.1 Inovação

A inovação é um tema antigo abordado desde os anos 20 que tem em Joseph Schumpeter (1883-1950) o seu precursor. Considerado o pai dos estudos sobre a inovação, ele destaca dois conceitos relevantes para inovação: “lucros do monopólio” e a “destruição criativa” (SCHUMPETER, 1985). Seu argumento era que os empresários procuram fazer uso da inovação tecnológica, criando novos produtos/serviços ou processos produtivos, para

ganhar vantagem competitiva por um determinado período. Enquanto a empresa for a única a realizá-lo, ela estará obtendo os lucros do monopólio. O sucesso gerado atrairá novos empresários que tentarão imitá-lo, resultando em outras inovações que reduzem os lucros do monopólio e estabelecendo um novo equilíbrio econômico. A destruição criativa é a busca de algo novo que simultaneamente destrói velhas regras e estabelecem novas, visando maiores ganhos, maior eficiência operacional e funcionalidade. A partir da teoria econômica de Schumpeter (1985), os estudos sobre a inovação foram desenvolvidos para agregar os diferentes aspectos relacionados com a inovação, refletidas na discussão sobre as tipologias e formas de implantação na organização, a empresa como unidade.

Segundo a OECD, inovação é a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho nas relações externas (OECD, 2005). O Fórum de Inovação³ define a inovação como sendo um conjunto de idéias que promovem ações e que geram um resultado.

A definição de **inovação** usada neste trabalho é a combinação destas duas: um conjunto de idéias que conduz às iniciativas que resultam na criação ou melhorias em produtos/serviços, ou processos, ou método de marketing, ou nas práticas de negócio, seja no local de trabalho ou nas suas relações.

Para tornar a inovação parte do cotidiano da organização é importante não só ter claro a sua definição, mas também como identificá-las, categorizá-las, entendendo o seu processo e transformando-os em algo gerenciável. Assim, foram abordados nas próximas sessões os tipos de inovação e os processos de inovação.

³ O Fórum de Inovação foi criado em maio de 2000 a partir do interesse da FGV/EAESP e de organizações privadas em unir forças para trabalhar o tema Inovação. Sua missão é: “Estimular e viabilizar a investigação, geração, difusão e aplicação de conhecimentos sobre Organizações Inovadoras” (www.inovforum.org.br).

2.1.1 Tipos de inovação

A classificação proposta por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) categoriza a inovação em quatro tipos: Produto (“coisas” ofertadas), Processo (forma de criação e entrega), Posição (contexto em que são introduzidos) e Paradigma (modelos mentais). Para cada tipo, o grau de novidade envolvido pode ser analisado, identificando se a mudança é incremental ou se é radical e se ocorre no nível do componente ou do sistema. Esta identificação pode ser crucial para a gestão do processo de inovação.

De acordo com Albernathy e Clark (1985) e Christensen (1999), a inovação pode ser classificada segundo duas dimensões: a trajetória tecnológica e a proximidade com o segmento de mercado/cliente. Na dimensão tecnológica a inovação pode ser incremental, caracterizada por pequenas mudanças na trajetória tecnológica e a radical quando a tecnologia promove mudanças na sua trajetória e nas competências associadas da organização. A inovação pode ser uma melhoria incremental em produtos/serviços já posicionados no mercado, derivadas de atividades operacionais (*exploitation*), ou pode ser radical, derivadas de atividades exploratórias, quando o produto/serviço é projetado para novos clientes e segmentos de mercado, que se distingue da inovação disruptiva de Christensen. A inovação disruptiva tem o efeito de surpreender os líderes da indústria, pois os processos existentes estão perfeitamente projetados para suportar as inovações incrementais e radicais, mas ineficientes na resposta à inovação disruptiva, pois implica em ruptura total com aquilo que é conhecido e praticado.

A categorização e a identificação das dimensões da inovação são esforços empreendidos para aumentar o entendimento comum e possibilitar a sua mensuração, facilitando a sua gestão e pensar na inovação como parte da estratégia da organização. Segundo um estudo realizado por Chen e Kai-Ling Ho (2002), a inovação deve ser resultado de um processo criativo que tem como resultado algo novo e passível de medir o seu impacto.

Estes autores propõem três dimensões que complementam a visão e entendimento sobre inovação:

- Processo criativo para a construção da idéia que envolve a busca de uma solução de problema ou uma nova solução para o mercado. Pode ser por meio da melhoria incremental de um processo padrão, adoção de um novo processo em um novo ambiente paralelo ou a adoção de um processo evolutivo.
- Distinção, que mensura o quanto a idéia transforma as regras do jogo. A aplicação pode ser para um mercado restrito, para ser aplicado em vários mercados ou então para criação de um mercado novo; e,
- Impacto em seu público alvo, mudando o *status quo* e afetando hábitos vigentes dos clientes e da concorrência. Pode gerar uma simples aceitação do mercado ou até levar outros produtos à obsolescência.

O setor moveleiro é considerado um setor com baixos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (HERNANDES *et al.*, 2007; JULIEN, 2010) e também um setor de baixa velocidade evolutiva (FINE, 1999). É um setor no qual as mudanças tecnológicas não são tão rápidas, nem causam tanto impacto no processo produtivo ou na concorrência, se comparado a um setor como o de telecomunicações, de alta velocidade evolutiva, as empresas moveleiras tem um maior tempo para se ajustar às mudanças e aos avanços tecnológicos. Dito isto, para este setor é suficiente distinguir se a inovação é incremental ou radical e se está relacionada a processos, produtos (inclusive serviços) e abordagem de mercado.

2.1.2 Processos da Inovação

De uma forma geral, a inovação engloba três grandes processos, não necessariamente lineares, mas que podem ocorrer em simultaneidade ou em paralelo, dependendo do contexto e da situação (TEECE, 2007; BARBIERI *et al.*, 2003; TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008):

- Geração de idéias – envolve uma análise do cenário interno e externo, de forma a processar os sinais na busca de oportunidades e parcerias que propiciem ensejos para mudança. Está diretamente associado com o nascimento da inovação. Nesta etapa é importante o investimento em pesquisas, fomento das fontes de conhecimento e a troca de informações que facilitem lidar com a diversidade, observar o mercado e aprender sobre as necessidades do cliente para identificar o range de comercialização.
- Seleção e decisão – levando em consideração a estratégia da organização, este processo seleciona, prioriza e decide quais os caminhos a serem trilhados. Esta fase está associada ao desenvolvimento e amadurecimento, envolve as questões de projeto e desenvolvimento do produto, modelo de negócio e a apropriabilidade da inovação
- Implantação – envolve a aquisição de conhecimentos, a execução do projeto e o lançamento da inovação no mercado. Sendo que a sustentabilidade da inovação ao longo do tempo e a aprendizagem ocorrida durante o projeto também fazem parte deste processo. Ou seja, também envolve o trabalho de manter a longevidade (competitividade) da inovação por meio da melhoria, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa. É a fase produtiva da inovação e em rumo à obsolescência.

Os arranjos organizacionais são de inquestionável relevância para determinar o ritmo e o tipo de inovações, considerando o contexto macroeconômico e as características da indústria. A clareza de cada fase que compõe o ciclo de vida da inovação, do seu nascimento ao amadurecimento, permite que cada etapa do processo seja explorada de forma mais rentável e duradoura (BENNER, TUSHMAN, 2003; BARBIERI *et al.*, 2003).

Os gestores enfrentam os paradoxos associados à gestão da inovação por processos com as questões do ambiente competitivo, inovação tecnológica e à adaptação organizacional. Benner e Tushman (2003) observaram que a gestão de processos tradicional (associada aos

movimentos de qualidade) está positivamente associada com a efetividade organizacional quando há períodos de estabilidade ou mudança incremental e para as inovações incrementais de clientes existentes. Porém, nos setores de rápida evolução tecnológica e ambientes turbulentos, em que há inovação disruptiva para novos clientes ou segmentos de clientes, a gestão de processos tradicional pode ser menos efetiva devido à resistência à mudança, a perda do *momentum* e a inércia organizacional causada pelas suas atividades. Isto faz com que na prática o gerenciamento por processos atue como um inibidor da variabilidade organizacional, e suas atividades acabam afetando a habilidade e a velocidade da organização se adaptar. Mas ao mesmo tempo, as práticas de gerenciamento de processo são pré-requisitos para uma operação eficiente e passível de melhoria. Para endereçar este dilema os autores recomendam uma organização ambidestra como forma de reconciliar as demandas inconsistentes da inovação radical ou exploratória com as demandas para inovação incremental ou operacional (*exploitation*). É importante promover o balanceamento entre as atividades de melhoria contínua com uma gestão de processos mais firme e as atividades exploratórias com uma gestão de processos mais “frouxa”. No contexto da Movelaria, dado a característica do setor que favorece a inovação incremental, a gestão por processos é um importante instrumento de aumento de competitividade.

Christensen (2000) aponta que muitas empresas falham em acompanhar a nova dinâmica de mercado ao não entender a sua rede de valor (*value network*). A rede de valor é o contexto no qual a firma identifica e responde às necessidades do cliente, resolve problemas, capta os inputs do mercado, reage aos competidores e luta por lucros. Segundo Christensen (1999), um dos grandes desafios no gerenciamento das inovações é a complexa tarefa de gerir o processo de alocação de recursos numa organização, quanto mais gerenciá-la em ambientes envolvendo várias organizações que é o grande desafio da inovação aberta. Segundo Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2008), a inovação aberta é o uso deliberado de fluxos de

conhecimentos internos e externos para acelerar a inovação interna e expandir os mercados externos com uso da inovação. O paradigma de inovação aberta é que as empresas podem e devem usar idéias internas e externas, para buscar mercado e ampliar as perspectivas de uso nos avanços tecnológicos, isso deve fazer parte da estratégia da organização.

Novamente, a inovação é encarada como algo interno à empresa, derivado de sua estratégia, e não estudada como produto resultante de uma rede de colaboração.

2.2 *Empreendimento, Empreendedorismo e Pequenas Empresas*

Antes de estudar a inovação no contexto de redes, onde os diferentes níveis de análise Indivíduo, Firma–Organização, Díade, Redes inter organizacionais e Sistemas de Inovação Regional/Nacional são relevantes (CHESBROUGH, VANHAVERBEKE, WEST, 2008; ROTHARMEL, HESS, 2007), considero essencial diferenciar os conceitos de empreendimento, empreendedorismo e pequenas empresas. O esclarecimento destes termos visa evitar possíveis confusões e mal entendimentos gerados pela sobreposição de significados atribuídos aos termos empreendimento (*enterprise*), empreendedorismo (*entrepreneurship*) e pequenos negócios (*small business*), uma das causas da fragmentação do campo (GIBB, 2000; BRIDGE, O'NEIL, MARTIN, 2009; JULIEN, 2010).

O termo empreendimento tem sido usado com significados amplos ou estritos. No sentido estrito, quando está associado a negócio, empreendimento e empreendedorismo são intercambiáveis e significam começar um negócio, estar e atuar no crescimento e desenvolvimento do negócio. Porém, no sentido amplo, empreendedorismo pode estar associado a um conjunto de atitudes positivas, flexíveis e habilidades que possibilitam que um indivíduo ou um grupo que os possui de serem criativos e adaptáveis às mudanças. Neste contexto, ser empreendedor tem uma aplicação muito mais ampla do que restrita ao negócio e pode ser aplicada em todas as esferas da vida, pois está associado à aplicação de atitudes,

habilidades e comportamentos inovadores (BRIDGE, O'NEIL, MARTIN, 2009; GIBB, 1987).

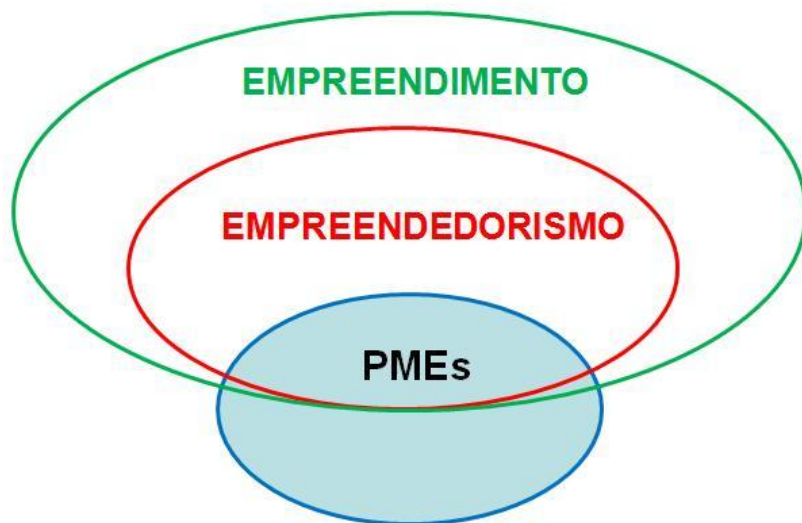


Figura 3 – Empreendimento, Empreendedorismo e PME

Fonte: BRIDGE, O'NEIL, MARTIN, 2009.

Diferentes interesses e usos cercam os três termos: empreendimento e empreendedorismo estão associados não só com a geração de oportunidades de empregos e desenvolvimento econômico, mas também com uma variedade de iniciativas (ACS, DESAI, HESSELS, 2008). Em inglês o termo PME é traduzido como pequenos e médios empreendimentos, mas há que se ressaltar que nem todo pequeno negócio envolve empreendedorismo (GIBB, 2000). Para Gibb (1987), empreendimento é o exercício de um conjunto de atributos e o empreendedor é alguém que os usa na realização de uma tarefa ou contexto específico (vide o quadro 2). O empreendedor é o agente que cria um empreendimento no qual o empreendedorismo e a cultura empreendedora podem florescer. Nesse contexto, uma pequena empresa pode ser só o estágio inicial do desenvolvimento de uma empresa empreendedora (vide figura 3).

<i>Comportamento</i>	<i>Atributos</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Valores/Crenças</i>
Busca e agarra oportunidades	Orientação e ambição para o êxito	Solução criativa de problemas	O empreendedorismo é incorporado num conjunto de valores e crenças relacionadas a formas de: Fazer as coisas, Ver as coisas, Sentir as coisas, Comunicar as coisas, Organizar as coisas e Aprender as coisas
Toma iniciativas para fazer as coisas acontecerem	Autoconfiança	Persuasivo	
Solução de problemas criativamente	Perseverança	Negociador	
Gestão autônoma	Autonomia	Vendedor	
Assume a chama a responsabilidade para si	Orientado à ação	Propositivo	
Enxerga além das coisas	Preferência pelo aprendizado na prática	Gestão de negócios / projetos e situações e forma holística	
Gerencia a interdependência da rede de forma eficaz	Trabalhador	Pensamento estratégico	
Juntar as coisas com criatividade	Determinado	Tomada de decisões de forma intuitiva em situações de incerteza	
Uso do julgamento para calcular o risco	Criatividade	Networking	

Quadro 2 – Empreendedor: Comportamento, Atributos, Habilidades e Valores/Crenças .

Fonte: GIBB, 1987

Na próxima seção abordo o conceito de organização inovadora, fazendo a conexão com o escopo da PME.

2.2.1 Pequenas Organizações Inovadoras

“... uma organização inovadora implica mais que uma estrutura; trata-se de um conjunto integrado de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que permite que a inovação prospere.”

(TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p. 486)

No contexto desta pesquisa, o empreendimento está associado a negócio, e preferi nesta seção explicitar que prefiro o termo organização à firma ou empresa, uma vez que organização evoca o caráter de organismo vivo que funciona como um sistema aberto, que reage e transforma aquilo que recebe em produtos e serviços por meio da transformação e no qual as pessoas são mais que as máquinas e estruturas (KATZ, KAHN, 1978).

A definição de PME é geralmente baseada em parâmetros quantitativos como número de empregados e faturamento. No entanto, é importante considerar também os parâmetros

qualitativos: para ser um pequeno negócio, sugere-se que pelo menos duas das quatro características citadas a seguir sejam atendidas:

- A gestão do negócio é independente. Geralmente os gerentes são também os proprietários;
- A propriedade e o capital são de indivíduos ou de pequenos grupos;
- A área de operação é principalmente local, com os trabalhadores e proprietários compartilhando a mesma comunidade; no entanto o mercado não precisa ser local.
- O tamanho relativo do negócio dentro da indústria deve ser pequeno quando comparado com a maior empresa do segmento. Esta medida pode ser em termos de volume de vendas, número de empregados ou outra comparação significativa.

Bridge, O'Neil e Martin (2009) ainda complementam que ser uma pequena empresa está associada a ser autônoma e dispor de recursos limitados de mão-de-obra, tempo, habilidade, expertise e dinheiro. Portanto, é suscetível às incertezas, lidando com altos riscos, pois tem poucas opções e oportunidade de diluí-los.

A organização inovadora consegue alinhar constantemente a organização (liderança, colaboração e alianças) com a estratégia (plataforma, projetos e parceiros), seus recursos (humano, financeiro e intelectual) e processos (geração de idéias, desenvolvimento e comercialização) (JONASH, SOMMERLATTE, 2001). Para Barbieri *et al.* (2007) e o Fórum de Inovação a organização inovadora resulta da atuação sobre múltiplos fatores internos e externos que favorecem a geração de inovações de modo sistemático. Trata-se de uma roda que tem em seu centro a liderança e a estratégia, interligando e integrando a sua volta às dimensões de um meio inovador interno (modelo de gestão e avaliação da inovação), pessoas, processos e resultados.

Para Hage (1999) três idéias são essenciais para viabilizar uma organização inovadora: a divisão complexa do trabalho, uma estrutura orgânica e uma estratégia de alto risco. A

divisão do trabalho deve deixar de ser inteiramente contida na empresa e passar a compartilhada em redes de colaboração e a capacitação dos recursos, despertando e motivando o empreendedor de cada colaborador. É um aspecto cuja complexidade já foi apontada por Christensen (1997) e que requer uma atuação diferenciada da área de recursos humanos. A perspectiva orgânica (FARJOUN, 2002; MORAND, 1995; COURTRIGHT, FAIRHUST, ROGERS, 1989), em contraposição a perspectiva mecanicista (disciplinar e de visão unificada e com enfoque limitado), prega uma abordagem evolucionista, com diferentes modelos de processos, pontos de vistas interativos e integradores, sem uma visão unificada. Para passar a ser uma organização inovadora a empresa precisa assumir riscos e estabelecer uma estratégia ousada que possibilite esta transição.

A estratégia não pode ser valiosa porque parece correta em suas projeções e meandros técnicos, “cegando” para o que está acontecendo ao seu redor e fazendo com que os colaboradores esqueçam que a pró-ação precede a reação. Em oposição, os planos estratégicos vagos ajudam porque não requerem o confronto entre os desacordos - se estes permanecem não detectados não é um problema, pois estas diferenças provêm o repertório de crenças e habilidades que permitem lidar com os ambientes complexos. Quando a mudança ambiental é rápida, habilidades e crenças diversas são uma solução e não um problema. Weick (1995) argumenta que a probabilidade de sobrevivência aumenta quando: a variação cresce e as possibilidades se multiplicam; as tentativas e erros se tornam mais diversas e menos estilizadas; as pessoas são menos repetitivas; e a criatividade recebe suporte, dando vazão às oportunidades de inovação.

Hatchuel (2001) usa a epistemologia da prática, ou seja, a emergência de um capitalismo demandante e intensiva de inovações, que requer mais que uma transferência de conhecimentos entre os elementos de uma rede. De fato, exige um gerenciamento recíproco do aprendizado para que haja uma produção coletiva de conhecimentos. Este tipo de gestão

pressupõe um novo tipo de organização descrita como *Design-Oriented Organization (DO2)*; que encoraja os ciclos de aprendizagem coletiva e torna possível a re geração de objetos, habilidades e profissões. A visão e a abordagem de ambos, Weick e Hatchuel, são congruentes com a perspectiva orgânica que demanda um direcionamento que é construído evolutivamente, integrando os pontos de vistas e interagindo com o meio, similar a uma perspectiva biológica (FARJOUN, 2002; MORAND, 1995; COURTRIGHT, FAIRHUST, ROGERS, 1989).

Nesse contexto fica clara a associação do empreendedorismo, com o espírito empreendedor requerido para se criar ou se transformar numa organização inovadora. O estudo de Cunningham e Lischeron (1991) sobre a definição do empreendedorismo apresenta as diferentes escolas e suas crenças e a forma como definem o tema (vide quadro 3). Isso facilita o entendimento das diferentes perspectivas e visões sobre o qual o assunto é pesquisado.

A escola de liderança atribui ao perfil do líder a definição e a condução de uma estratégia que promova um alto grau de confiança e comprometimento para viabilizar uma organização inovadora, que funcione de forma consistente ao longo do tempo e que saiba buscar capacidades complementares (PETTIGREW, THOMAS, WHITTINGTON, 2006; TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008; BARBIERI *et al.*, 2003). O estabelecimento da confiança e do comprometimento assume papéis essenciais para viabilizar o acesso, o compartilhamento de informações e a mobilidade do conhecimento. A construção de um fluxo de informações e conhecimentos que resultem em inovações contínuas só é possível se a mesma construção social é compartilhada (BERGER, LUCKMAN, 2000) e um investimento de longo prazo é realizado (INPKEN, 2008).

Modelo Empresarial (<i>entrepreneurial</i>)	Foco ou Propósito	Premissas	Comportamento e Habilidades	Situação
Pessoa Notável (<i>Great Person School</i>)	O empreendedor tem uma habilidade intuitiva, um sexto sentido e traços natos	Sem esta intuição inata, o indivíduo seria como o resto de nós, simples mortais, que ‘falta o que precisa’	Intuição, vigor, energia, persistência e auto-estima	Start-up
Escola das Características Psicológicas	Empreendedores tem valores, atitudes e necessidades únicas que os direcionam	Pessoas comportam de acordo com os seus valores, o comportamento resulta das tentativas de satisfazer as suas necessidades	Valores pessoais, atitude frente ao risco, busca do êxito etc.	Start-up
Escola Clássica	A característica central do comportamento empreendedor é a inovação	O aspecto crítico do empreendedorismo está no processo de ‘fazer’ e não no de ‘possuir’	Inovação, criatividade e descoberta	Start-up e crescimento inicial
Escola de Gestão	Os empreendedores são organizadores de um empreendimento econômico, são pessoas que organizam, possuem, administram e assumem o risco	Empreendedores podem ser desenvolvidos e treinados nas funções técnicas de gestão	Planejamento da produção, pessoas, organização, capital e orçamentos	Crescimento inicial e maturidade
Escola de Liderança	Empreendedores são líderes de pessoas; eles tem a habilidade de adaptar o seu estilo para as necessidades das pessoas	Um empreendedor não pode atingir seus objetivos sozinho, depende dos outros	Motivação, direção e liderança	Crescimento inicial e maturidade
Escola de <i>Intrapreneurship</i>	As habilidades empreendedoras podem ser úteis numa organização complexa; o <i>intrapreneurship</i> é o desenvolvimento de unidades interdependentes para criar mercado e expandir os serviços	Organizações precisam adaptar-se para sobreviver; as atividades empreendedoras conduzem a construção organizacional e os empreendedores se tornam gerentes	Estar alerta às oportunidades, maximizando as decisões	Maturidade e mudança

Quadro 3- Síntese das abordagens para descrever o Empreendedorismo

Fonte: CUNNINGHAM, LISCHERON, 1991.

Na seção seguinte abordo especificamente a literatura referente ao empreendedor.

2.2.2 Empreendedor

“Os empreendedores são seres paradoxais. Eles buscam a independência, esperando assim tomar nas mãos o próprio destino frente à sociedade, mas necessitam sistematicamente do meio no qual agem para terem idéias, recursos para o desenvolvimento de organizações e novas informações para prosseguir com os seus projetos”.

(JULIEN, 2010, p.109)

Sendo o empreendedor o agente do processo de empreendedorismo que está associado frequentemente à formação e desenvolvimento do negócio (NAUDÉ, 2008), há uma discussão que envolve se os atributos de um empreendedor se são inatos, nascem com ele, ou se podem ser latentes (desenvolvidas). A figura 4 representa essa discussão, incluindo a categorização dos tipos de proprietários de pequenos negócios (HORNADAY, 1990; BRIDGE, O'NEIL, MARTIN, 2009).

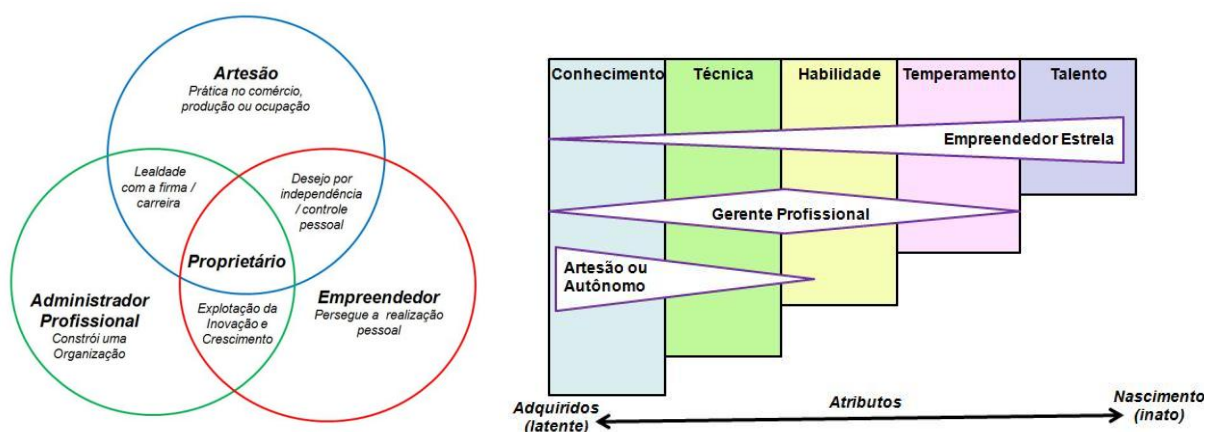


Figura 4 – Tipos de Proprietários de Pequenos Negócios

Fonte: BRIDGE, O'NEIL, MARTIN, 2009, p. 63.

Os proprietários artesões dirigem firmas rígidas e estáveis, geralmente com poucos empregados. O gerente do tipo profissional cresce sua organização de forma adaptativa ao longo dos anos, enquanto o empreendedor cria e desenvolve a firma não com o fim nela

mesmo, mas como um mecanismo para facilitar a invenção e a apresentação de novos produtos (BRIDGE, O'NEIL, MARTIN, 2009). Este tipo de categorização ajuda a explicitar que nem todos os donos de negócio são empreendedores e também que as pessoas podem adquirir, ou serem ajudadas a adquirir, conhecimento, técnicas e habilidade para gerirem seus negócios (vide figura 4). O temperamento e o talento seriam atributos inatos do indivíduo que podem ser lapidados, mas não derivados de treinamento formal (BOLTON, THOMPSON, 2000).

Segundo, JULIEN (2010) ninguém nasce empreendedor, mas torna-se um, e essa ação humana está contida dentro de um contexto histórico, imersa num ambiente que possibilita e provê suporte. O empreendedor em potencial sofre três tipos de influência: de ordem **afetiva**, originadas da família; **simbólicas**, relativas às transferências de modelo normas e crenças derivadas do trabalho e da educação; e **sociológicas**, derivadas do envolvimento gradual em um meio, logo do seu enraizamento ou imersão. Ou seja, *“essas diferentes influências fazem do empreendedor um ser plural e coletivo que se constrói aos poucos, ... E determinam as razões que levarão o indivíduo mais ou menos preparado a tornar-se um empreendedor”* (JULIEN, 2010).

O perfil do empreendedor é o “almejado” por toda a sociedade moderna, que em ambientes dinâmicos consegue “agir” ao invés de “reagir”, ou seja, ao invés de adaptar-se ao a um ambiente criado, eles criarão o ambiente para o qual se adaptam. Fazendo uso de seu poder imaginativo, os empreendedores formam uma nova percepção do mundo exterior, desaprendem o aprendido e destravam a inércia organizacional (YU, 2003). Em síntese, os empreendedores geralmente iniciam uma força perturbadora nas instituições e criam incertezas no mercado. Consequentemente, a habilidade de coordenação dos agentes se deteriora rapidamente quanto mais volátil se torna o ambiente. Este ambiente requer uma liderança como administradora de sentidos, ou seja, é admitir as organizações como redes de

sentidos administrados, resultantes dos processos de interações onde as pessoas procuram dar sentido às situações (WEICK, 1995; BERGER, LUCKMAN, 2000) por meio da criação de padrões de construção de sentido que facilitem a tensão construtiva e a inovação em lugar da passividade (SMIRCICH, MORGAN, 1997). A administração dos sentidos nas situações organizacionais pode desenvolver-se de forma a aumentar em vez de negar a habilidade dos indivíduos de assumir responsabilidades pela definição e controle dos seus mundos. A importância de o líder reconhecer a natureza da sua influência em administrar o sentido da situação de maneira construtiva implica em: a) tentar lidar com a ambiguidade que permeia muitas das situações de interação; b) tentar interpretar os esquemas dos que estão envolvidos; e, c) personificar, por meio do uso de linguagem apropriada, os rituais e as outras formas de discurso simbólico e valores que conduzem a formas desejáveis de ação.

Em suma, independente do tamanho da empresa, o papel do empreendedor é crucial na inovação, que está altamente correlacionada com o crescimento do negócio e o valor da companhia. Além do empreendedor, o papel da liderança é fundamental no gerenciamento da colaboração. É seu papel buscar efetividade das equipes, identificando quem é a voz de influência, se as expertises são adequadas e se estão presentes (CROSS, *et al.*, 2008; DRAKE, SAKKAB, JONASH, 2006). A liderança deve assegurar a confiança e o balanço confiável no uso das estruturas formais e informais; motivar a participação e integração dos pares externos, de forma que os vínculos externos sejam cultivados; e que o melhor recurso e as expertises relevantes possam ser agregados ao fluxo de informação e ao compartilhamento de conhecimento. Além disso, se o empreendedor tem a habilidade de exercer esse papel de liderança e coordenação da rede, melhor.

2.3 *Redes de PMEs*

O conceito de rede deriva do nome de um instrumento usado na Antiguidade pelos caçadores para capturar pássaros, feita de fios entrelaçados cujos nós eram formados pelas intersecções desses fios. A imagem dos nós se interligando para formar novos objetos foi sendo apropriado para diferentes fins como a rede de pesca e a rede de descanso (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008 *apud* MARCON, MOINET, 2000). No século XX, o conceito de redes ganha conotações abstratas, como as redes sociais e redes de internet, a primeira tem nos nós as pessoas e a segunda computadores, as relações conectam as primeiras e as tecnologias de comunicação os computadores.

No caso das redes de PMEs nos nós estão as empresas e nas linhas relações, chamadas de laços (*ties*). A complexidade das redes de organização é que nos nós não estão somente outras organizações, mas fazem parte dela, mas também diferentes instituições, pessoas e outras empresas. Estas redes podem ser estudadas quanto o seu fim (estrutura e estratégia) e quanto as suas relações (laços e impactos sociais).

A Movelaria Paulista é uma rede colaborativa ou de cooperação. As redes colaborativas são movimentos informais de sistemas que se auto-colaboram em prol de um objetivo comum. A característica chave destas redes são os relacionamentos de troca duradouros e repetitivos que ocorrem entre os seus atores (COWAN, JONARD, ZIMMERMANN, 2007; INPKEN, TSANG, 2005; GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000). O tema é estudado por diferentes correntes teóricas (vide quadro 4).

A seguir, abordo a rede quanto a sua estrutura e finalidade, onde o fluxo de informações e compartilhamento de informações é essencial para viabilizar a inovação nas PMEs (JULIEN, 2010); na seção seguinte, uma síntese das relações na rede num contexto da sociologia econômica por entender que suas ações econômicas estão imersas na estrutura

social e altamente influenciadas pelo meio; e, por fim, alguns aspectos e desafios que envolvem a gestão da rede.

Abordagem Teórica	Contribuições para o entendimento das Redes
<i>Economia Industrial</i>	Identificou diferentes classes de ganhos econômicos (economias de escala, escopo e especialização) como variáveis explicativas da eficiência das redes.
<i>Abordagem Estratégica</i>	Destacou a configuração em redes de cooperação como fator altamente estratégico para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas.
<i>Dependência de Recursos</i>	Salientou, como um dos fortes condicionantes para a formação das redes de cooperação, o compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis.
<i>Teoria das Redes Sociais (Social Networks)</i>	Evidenciou até que ponto as relações pessoais dos atores em uma determinada rede influencia a organização de seus membros e as inter-relações dentro dessa rede.
<i>Teorias Críticas</i>	Questionaram o argumento da eficiência na formação das redes e destacaram que estas são constituídas por representar poderosos instrumentos de formação de elites e classes dominantes, bem como o exercício do poder e da dominação.
<i>Abordagem institucional</i>	Constatou que as organizações procuram obter legitimidade no momento de integrar uma determinada rede.
<i>Teoria dos Custos de Transação</i>	Sugeriu que, entre as formas clássicas de coordenação das atividades econômicas (mercado e hierarquia), há uma série de arranjos híbridos que buscam reduzir os custos de transação por meio de relacionamentos colaborativos.

Quadro 4 – Principais abordagens nos estudos sobre Redes de Cooperação

Fonte: BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008, p. 82.

2.3.1 Redes: Estrutura

As redes podem ser diferenciadas quanto a sua duração, governança e estabilidade, assim como para o fim para o qual foram criadas. Powell e Grodal (2006) propuseram quatro tipos considerando a estabilidade temporal e as formas de governança: 1) redes informais – baseadas na troca de conhecimento; 2) redes de projetos – combinações de curto-prazo para realizar metas específicas; 3) redes regionais – onde a proximidade geográfica ajuda a sustentar uma comunidade comum; e, 4) redes de negócio – alianças estratégicas entre partes com propósito definido. Assim, há uma diversidade de tipos (estruturas) de rede, Inpken e

Tsang (2005) categorizam as redes em duas dimensões: o eixo vertical representa o quanto representa qual a posição ocupada por cada integrante na cadeia de valor da rede; e o eixo horizontal representa o quão estruturado ou não estruturado é a conformação de cada tipo. A figura 5 representa graficamente cada tipo. Abaixo segue uma breve descrição dos três tipos predominantes:

- **Redes Intracorporativas** – consiste de um grupo de organizações operando sob uma mesma identidade corporativa. As redes intracorporativas são analisadas como um grupo de organizações em vez de uma unidade, pois cada uma provê informações relevantes na relação do desempenho com o grau de autonomia outorgado as subsidiárias, a distância física e cultural, a natureza do negócio e o grau de descentralização do processo de tomada de decisão (INPKEN, TSANG, 2005; GOSHAL, BARTLET, 1990).
- **Alianças Estratégicas** – são formadas por um grupo de empresas que voluntariamente se envolvem para trocar, compartilhar e co-desenvolver produtos e serviços. Estes relacionamentos cooperativos são caracterizados pela conservação dos recursos, pela busca de novas competências e pelo compartilhamento dos riscos (EISENHARDT, SCHOONHOVEN, 1996).
- **Distritos Industriais** – é uma rede de firmas independentes que operam no mesmo segmento de mercado e compartilham a mesma localidade geográfica, se beneficiando da economia de escala e da aglomeração. Geralmente há universidades e centros de pesquisa próxima a estes distritos industriais que capacitam os profissionais e provém suporte tecnológico.

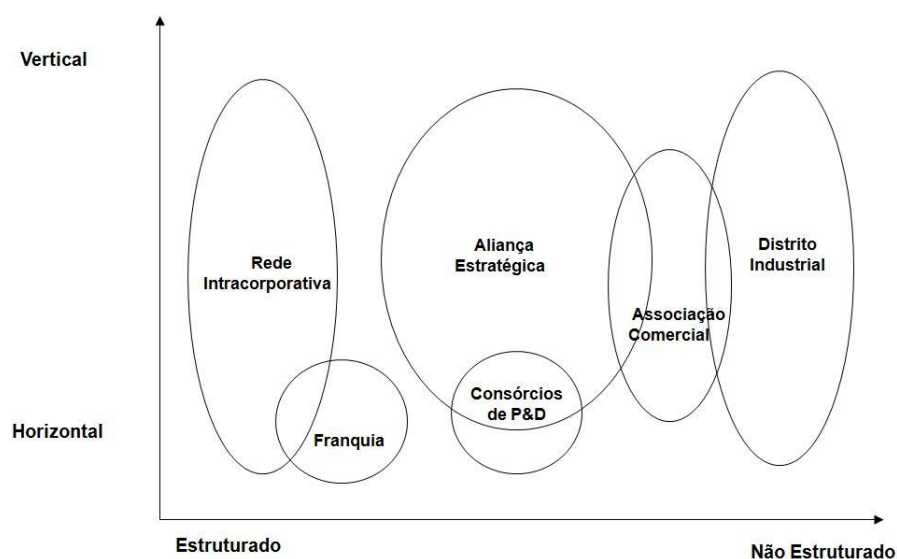


Figura 5 – Tipologia para Redes

Fonte: INPKEN, TSANG, 2005.

Quando as firmas juntam-se numa rede fortemente integrada e fazem investimento conjuntos para produção e co-especialização de sua força de trabalho, geram um recurso de difícil imitação e promovem desempenho superior, fundamental para o aumento de competitividade DYER (1996). Se o foco do estudo é a colaboração, esta pode ainda ser dividida, segundo Kahn, Maltz e Mentzer (2006), em dois grandes eixos: relacionamento e tecnologia. O eixo baseado em relacionamento é fortemente baseado na confiança e comprometimento, e o outro eixo é fortemente baseado no uso da tecnologia de informação (TI).

O Sebrae classifica a Movelaria Paulista como um Arranjo Produtivo Local (APL), gancho para explicitar a diferença entre os clusters e APLs.

“Os clusters podem ser diferenciados dos APLs não só pela intensidade dos vínculos criados entre os atores (frequência e qualidade das interações), mas também pelo papel que as organizações do Estado cumprem no desenvolvimento endógeno. Espera-se que nos APLs, a atuação do governo (em suas múltiplas esferas) seja pautada por estratégias ativas de apoio e incremento da produtividade, principalmente nos negócios das pequenas e médias empresas. Por sua vez, o desenvolvimento econômico em clusters ocorrerá com maior participação das empresas privadas e iniciativas locais”.

(FIGUEIREDO, DISERIO, 2007, p.6)

Os clusters são formados por firmas e indústrias interligados por relacionamentos verticais (compras/fornecedor) e/ou horizontais (clientes comuns, tecnologia etc.) e com os principais atores e instituições (universidades, governo etc.) localizados numa mesma região (PORTER, 1998). A proximidade geográfica é o condutor que facilita a troca de conhecimento e o desenvolvimento das instituições, encorajando a melhoria da divisão do trabalho e da capacidade de inovação. No Brasil o termo APL está associado à intervenção do governo visando o desenvolvimento e planejamento regional, além do caráter político e social, engloba a elaboração de políticas públicas com ênfase nas questões de desenvolvimento sustentável e que estimula o protagonismo local (FIGUEIREDO, DISERIO, 2007).

O ambiente de redes é propício para que as organizações desenvolvam a capacidade de gerar conhecimento pela combinação dos conhecimentos existentes em sua base interna com os novos conhecimentos advindos da rede. A criação e integração de conhecimento, incluindo o processo de compartilhamento, tem emergido como a prática de maior influência na organização atual (CARAYANNIS, WANG, 2008). Portanto, cada vez mais a organização busca associações estratégicas, fomentando uma complexa rede de relações internas e externas, visando à inovação e à geração de valor para os seus integrantes (CHESBROUGH, VANHAVERBEKE, WEST, 2008; SINGH, MITCHELL, 2005; GULATI, NOHRIA, ZAHEER; 2000): “a inovação é movida pela habilidade da organização em estabelecer relações, detectar oportunidade e tirar proveito das mesmas” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p.23). Hatchuel, Lemasson e Weil (2006) ainda complementam que para uma organização desenvolver a capacidade de inovação com a finalidade de competir na economia moderna é essencial que ela tenha foco no *design* (*Design Oriented Organization - D02*). Para estes autores, *design* é definido como uma atividade coletiva com o objetivo de ampliar conceitos e conhecimento para chegar a soluções temporárias de produtos e/ou serviços,

utilizando o conceito de *Knowing*, conhecimento como ação (NONAKA, TAKEUCHI, 2004; COOK, BROWN, 1999). Tsai (2001) aborda a relevância da capacidade de aprendizagem organizacional e da posição na rede para a produção de inovação e aumento de desempenho. Indica que o fato do grupo ter uma posição central na rede de forma que possibilite o seu acesso a novos conhecimentos desenvolvidos por outros grupos e a sua capacidade absorptiva afetam positivamente o desempenho e a geração de inovação. Conhecimentos e idéias são compartilhados e significados comuns são desenvolvidos através das interações. O conhecimento é socialmente construído e a aprendizagem organizacional envolve um complexo processo social na quais diferentes grupos de diferentes organizações interagem umas com as outras: *“A empresa é um repositório de conhecimento e a habilidade de acessá-lo e integrá-lo de forma efetiva é realmente uma fonte de vantagem competitiva”* (TSAI, 2001, p 1002). Logo, se inovar é uma meta ou um fim da organização, naturalmente as redes passam a ser um caminho que favorece o fluxo de informações e a construção do conhecimento, justificando a ênfase estratégica dos estudos das redes.

Em termos da criação do conhecimento, a inovação pode ser explicada como um processo social que transforma o conhecimento tácito num conhecimento articulável, o que requer um diálogo contínuo entre pessoas que vivem a mesma situação. Berger e Luckman (2000) argumentam que o conhecimento surge da construção social de entendimentos compartilhados dentro de um contexto de compreensões previamente construídas, ou seja, a transmissão de uma idéia inovadora pode ser facilitada se envolve partes que compartilham a mesma construção social. E nela estão inseridas as experiências passadas no estabelecimento de vínculos e nas interações como importantes recursos para firma estabelecer novas alianças que minimizem riscos. Para buscar capacidades complementares, a firma deve ter claro quais são os seus potenciais parceiros, ter uma idéia das suas necessidades e requisitos e ter informações sobre a confiabilidade destes parceiros (GULATI, 1999). Dada a ambiguidade e

a incerteza associada às alianças, o acesso às informações que possam reduzir os custos de busca e os riscos de oportunismo são ainda mais valiosos no escopo das PMEs, devido à limitação de recursos. Uma das fontes de tais informações é a rede onde a firma está inserida, onde os vínculos imersos são acumulados ao longo do tempo e podem ser uma importante base para troca de informações que habilitam as firmas aprenderem sobre novas oportunidades de alianças com parceiros confiáveis (COWAN, JONARD, ZIMMERMANN, 2007; GULATI, 1999; EISENHARDT, SCHOONHOVEN, 1996).

2.3.2 Redes: Capital Social e as Relações (laços)

“O capital social é definido pela sua função. Não é uma entidade única, mas uma variedade de diferentes entidades tendo duas características em comum: todas elas consistem de algum aspecto da estrutura social e facilitam certas ações de indivíduos que estão dentro da estrutura. Como outras formas de capital, o capital social é produtivo, tornando possível a realização de certos fins que não seria possível na sua ausência”.

(COLLEMAN, 1988, p. 98)

A ênfase atribuída ao capital social esta diretamente associada às vantagens que a localização da pessoa na estrutura de relacionamentos reduz as lacunas de competências que atormentam os tempos atuais. Segundo Burt (2007), a estrutura social define um tipo de capital que pode criar para um indivíduo ou grupos uma vantagem na realização de seus fins. O capital social ainda se refere às características da organização social, como confiança, normas e redes, que podem melhorar a eficiência da sociedade, facilitando a ação coordenada (BURT, 2007 *apud* PUTMAN, 1993).

As redes estão diretamente associadas ao capital social, que são recursos imersos e agregados disponibilizados pela rede de relacionamentos em posse do indivíduo ou da organização, esta torna-se uma fonte de recursos valiosa para o indivíduo e para a organização (NAHAPIET, GHOSHAL, 1998; INKPEN, TSANG, 2005). Por exemplo, quando uma firma estabelece um vínculo com outra firma, como um contrato de fornecimento, este vínculo de

rede torna-se um recurso de capital social para ambas as firmas. À medida que a confiança se desenvolve, ela também passa a compor e melhorar o capital social. Um dos benefícios da qualidade do capital social é o acesso a informações preferenciais e a possibilidade de um fluxo de conhecimento entre elas. Inkpen e Tsang (2005) pesquisaram como ocorre a transferência do conhecimento nos diferentes tipos de rede e observaram que a dimensão do capital social da rede afeta diretamente a transferência de conhecimento entre os seus membros, enfatizando que o capital social deve ser proativamente construído nas dimensões:

- Estrutural, reforçando os vínculos (laços), as configurações e a estabilidade da rede;
- Cognitiva, estabelecendo metas comuns e construindo uma cultura compartilhada;
- Relacional, fortalecendo o comprometimento e a confiança entre os membros.

Uma perspectiva relevante da análise de redes é a que considera as relações entre os nós da estrutura que forma uma rede. A figura 6 representa duas redes distintas A e B, onde cada ponto representa uma pessoa e as linhas as relações que as unem. Tomando a rede A como exemplo, os relacionamentos que ligam 1 a 2; 1 a 5; 2 a 3; 2 a 5; 3 a 4 são **laços fortes**, que representam relações com contato e interação em base regular; os relacionamentos que ligam 1 a 3 e 1 a 4 são **laços fracos**, possibilitados por conhecidos ou porque é amigo do amigo, o intermediário serve de **ponte (bridge)**, ou seja, são pontos de contato, que possibilitam os laços fracos (por exemplo, 2 funciona como uma ponte entre 1 e 3); o relacionamento entre 1 a 5 é chamado de **laço redundante**, uma vez que 5 já está conectado via 2; e, os **buracos estruturais**, que avalia a posição, ou seja, a relação de 1 e 6 conecta a rede A com a B, interligando duas redes distintas.

Termo	Conceito	Fonte
Oportunismo	Esforço calculado (por um agente de troca) para desviar o foco, distorcer, camuflar, ludibriar ofuscar ou confundir o agente de troca.	WILLIAMSON, 1985; LADO, DANT, TELEAD, 2008
Confiança	Certeza de expectativa positiva em relação à conduta do outro.	LEWICKI, MCALLISTER, BIEN, 1998
Normas e densidade da rede	Idéias compartilhadas sobre a conduta e comportamentos aceitos. Quanto mais densa as suas relações maior é a clareza de como agir dentro do comportamento esperado.	GRANOVETTER, 2005
A força dos elos fracos	Propicia maior ampliação dos conhecimentos, dado que relacionamentos próximos tendem a circular em espaços comuns. Elos fracos devem ter menos sobreposição.	GRANOVETTER, 2005
Importância dos “buracos” - <i>holes</i> estruturais.	Relevância não está na qualidade dos vínculos e sim na forma como os conhecimentos são conectados. É vantajoso ter vínculos em várias redes que tenham grande distância entre si.	GRANOVETTER, 2005
Imersão Social (<i>embeddedness</i>)	Quando atividades econômicas e não-econômicas se inter-misturam, e as atividades não-econômicas afetam os custos e as técnicas disponíveis para a sua execução.	GRANOVETTER, 2005

Quadro 5– Síntese dos conceitos associados as Relações na rede

Fonte: Elaboração própria

A seguir é apresentado o framework proposto por Lewick, Mcallister e Bies (1998), que permite uma compreensão simultânea do efeito da confiança e desconfiança nos relacionamentos. Os autores enfatizam que a compreensão da eficiência da confiança e a explicação da sua emergência são de vital importância num ambiente globalizado marcado pela incerteza, rápidas mudanças e complexidade das relações. A confiança tem um papel chave, funciona como a base para efetiva colaboração entre partes envolvidas em uma rede. A confiança é definida como a certeza da expectativa positiva em relação à conduta do outro, enquanto que a desconfiança é a segurança da expectativa negativa em relação à conduta do outro. Os autores, em oposição à visão tradicional, não veem a confiança e desconfiança como mutuamente exclusivas, mas sim como parte de um mesmo contínuo, no qual há ações que

favorecem o aumento da confiança e ações que contribuem para o declínio da desconfiança (vide figura 7).

O framework proposto evidencia a distinção entre confiança e desconfiança e também explicita a possibilidade das duas coexistirem num mesmo ambiente (quadrantes 1 e 3 na figura 7), conclusão esta congruente com a colocação de Granovetter (1985), que enuncia que as relações nas redes sociais são penetradas por elementos de confiança e desconfiança. Os autores acreditam que uma dose de tensão dinâmica entre confiança e desconfiança seja produtiva, atuando em prol das partes envolvidas e funcionando como uma fonte de estabilidade para os relacionamentos.

Alta Confiança Caracterizado pela: Fé, Esperança, Verdade, Segurança e Iniciativa.	Alto valor de congruência Promoção da Interdependência Busca de Oportunidades Novas Iniciativas	Confia, mas verifica; Relacionamentos altamente segmentados e limitados; Busca de oportunidades, riscos e vulnerabilidades sob controle.
	Baixa Confiança Caracterizado pela: Ausência de Fé, Esperança e Verdade, Passividade e Hesitação.	Eventualidades indesejáveis são esperadas e temidas; Motivação negativa é assumida; Interdependência gerenciada; Premissa: melhor defesa é o ataque; Paranóia.
	Baixa Desconfiança Caracterizado pela: Ausência de Medo e Ceticismo e Cinismo. Não há vigilância nem monitoramento.	Alta Desconfiança Caracterizado pelo: Medo; Ceticismo, Cinismo, Vigilância, Atento e Observador

Figura 7– Integrando Confiança e a Desconfiança: Realidade Social Alternativa

Fonte: LEWICK, MCALLISTER, BIES, 1998.

Simatupang e Sridharan (2002) colaboram com a visão acima de que há necessidade do fomento da colaboração entre os atores da rede, principalmente nos segmentos que demandam maior velocidade de mudanças. Segundo os autores, o fator **desconfiança** está na base das *razões que coíbem a colaboração* entre as empresas que fazem parte de uma mesma cadeia e abordam o *compartilhamento* de informações e o *alinhamento* como *fontes para mitigar a inércia gerencial*. Eles sugerem que há necessidade de persistir na identificação das causas, promover o envolvimento, buscando saídas construtivas e gerando ações funcionais. Os tipos de conflito usuais estão relacionados aos objetivos, o domínio e a percepção, tendo

origem atitudinal ou estrutural e influenciadas pelo uso de forças coercivas e não coercivas. Portanto, a confiança é fundamental, não trivial (complexa) e deve ser incentivada e construída.

2.3.3 Gestão de Redes Colaborativas

A gestão da rede envolve um conjunto de instrumentos que visam coordenar, criar salvaguardas para as trocas realizadas entre as organizações, mecanismos que aumentem a confiança e a reputação, minimizando os riscos e comportamentos oportunistas na rede (JONES, HESTERLY, BORGATTI, 1997; DYER, SINGH, 1998). Ainda há escassez de estudos que abordam como gerenciar redes, assim como instrumentos que auxiliem o gestor a fomentar, constituírem e desenvolver uma rede (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008). Assim, nessa seção abordo aspectos relacionados à como incentivar a colaboração, a orquestração de redes, confiança e instrumentos de gestão.

Hansen e Nohria (2004) afirmam que a vantagem competitiva no futuro só será obtida por aqueles que estimularem e suportarem a colaboração entre as unidades e seus parceiros, com o objetivo de alavancar os recursos dispersos. De acordo com os autores quatro barreiras se interpõem à colaboração: a) ausência do desejo de buscar coisas novas e de aprender com os outros; b) falta de habilidade em buscar e encontrar a expertise; c) falta de desejo em ajudar/cooperar; d) falta de habilidade no trabalho conjunto e na transferência de conhecimento. Para transformar o ambiente numa organização que crie valor (capaz de transferir e receber boas práticas, solução conjunta de problemas, venda-cruzada; polinizar idéias e projetos conjuntos e gerar idéias ousadas) é necessário atuar com uma liderança, valores e metas claras, atuação ativa da área de RH e ferramentas que reforcem a cooperação. Christensen, Max e Stevenson (2006) propõem um conjunto de ferramentas para melhorar o grau de cooperação: ferramentas de poder, usadas quando há dificuldade em decidir como

atingir as metas, basicamente variações de coação e ordem; ferramentas de liderança, usadas quando não há acordos de qual plano de ações seguir, baseadas em carisma e exemplo de um superior; ferramentas de gestão, usadas quando há consenso na relação de causa-efeito, porém dificuldade na decisão da ação, baseadas em treinamento e sistemas de mensuração; e ferramentas de cultura, quando há resistências e dificuldades para mudar, ações baseados nos rituais e folclore.

A orquestração da rede é definida como um conjunto deliberado e objetivo de ações que são tomadas pela firma central como meta para perseguir/ buscar a criação e extração de valor da rede. Os três processos envolvidos na orquestração da rede são: gerenciamento da mobilidade do conhecimento, apropriabilidade da inovação e estabilidade da rede (DHANARAJ, PARKHE, 2006).

O gerenciamento da mobilidade está associado à facilidade com que o conhecimento é compartilhado, adquirido e disseminado dentro da rede. Os recursos para criação de conhecimento tem maior valor quando permanecem como entidades independentes, e não formando unidades hierárquicas de comando, de forma que possam ser acessados entre os limites da rede e que combinados e disseminados conduzam sinergeticamente para o incremento e melhoria da inovação. A firma central aumenta a mobilidade do conhecimento, reforçando uma identidade comum entre os membros da rede, usando a capacidade absorptiva e a socialização interorganizacional, e aumentando o capital social e relacional.

A apropriabilidade identificada por Teece (2006) envolve como o inovador captura os benefícios (ganhos, lucros) da inovação, coíbe a imitação não autorizada e a fortalece (via patentes, copyrights, trademarks etc.). No nível da rede, a inovação pode ser estimulada ou reprimida, dependendo do regime de apropriabilidade criado para a rede. A firma central deve assegurar que as atividades de desenvolvimento de conhecimento entre os membros da rede é a prova de “roubo” ou cópia indevida pelos parceiros e que não há riscos de “vazamento” para

atores conectados às redes competidoras. A firma focal atua na distribuição equitativa do valor e mitiga as preocupações relativas: à confiança, aos procedimentos legais e à propriedade comum de ativos (*join assets*). É fundamental neste processo confiar nas interações sociais com firmas parceiras, usando de confiança e reciprocidade, compartilhamento de informações e solução conjunta de problemas. Um dos papéis centrais na orquestração de redes é o da liderança na construção de níveis de confiança, comunicação clara e atuação com sanções pré-estabelecidas, para os casos de violações de confiança.

Como a proposta é que as redes tenham laços mais frouxos, para prover agilidade e adaptabilidade, pode ser que tenha a conotação de impermanência e instabilidade, para que as pressões competitivas podem exacerbar esta instabilidade, levando ao rompimento dos vínculos. A manutenção da estabilidade é o terceiro processo da orquestração, que envolve: o desenvolvimento de uma estabilidade dinâmica; o fortalecimento da reputação, buscando legitimidade no mercado e conectando com os líderes do mercado; e a manutenção da coesão da rede, criando novas parcerias entre membros, promovendo a cooperação e a multiplexidade (relação entre mais de dois membros).

Por fim, os instrumentos para gestão de redes, baseadas na experiência de Balestrin e Verschoore (2008), são apresentados quatro instrumentos que auxiliam na gestão das redes de colaboração:

- Instrumentos Contratuais – especificam os direitos e deveres dos envolvidos, organizam os recursos existentes, regulam as relações entre os participantes e reduzem os conflitos e a probabilidade de ações oportunistas. Outra função é de orientar divisão dos deveres e direitos sobre as propriedades e riquezas geradas (apropriabilidade), esta formalização é geralmente feita na forma de um contrato constitucional. Um instrumento alternativo a este contrato é o regulamento ou regimento interno, cuja principal diferença é a flexibilidade de poder ser alterado a

qualquer momento, desde que com a anuência dos participantes. O código de ética e de conduta esperada entre os integrantes também compões este instrumento.

- Instrumentos Estratégicos – está relacionado ao conceito de estratégia coletiva, com a formulação conjunta de políticas e a implantação de ações de curta, média e longa duração. O Planejamento Estratégico Participativo visa fortalecer a união do grupo, desenvolvendo uma visão de conjunto entre os participantes, traçar objetivos e definir as diretrizes gerais da rede. Num segundo instrumento, o Plano de Ação e os elementos para a execução operacional são determinados, em que os objetivos são divididos em metas, as estratégias são subdivididas em ações de curto prazo e os resultados avaliados por meio da definição de indicadores. Para facilitar a implantação dos planos, um instrumento de grande utilidade são as Equipes de Implantação Estratégica, onde um grupo de empregados e empresários de diferentes organizações da rede aliam as suas competências para agilizar a implementação do planejamento e planos de ação da rede.
- Instrumentos de Tomada de Decisão – preconizam o suporte à participação aberta, estimulando a descentralização e o envolvimento dos associados. Os instrumentos de tomada de decisão procuram minimizar as divergências e os conflitos de interesse, podem ser no formato de Conselho de Administração, associados com Assembléias, que também monitora a implantação das macro-estratégias e a consecução dos objetivos. Outro instrumento é a Diretoria da Rede, que é um órgão decisório operacional, com poderes para tomar as decisões relativas às atividades rotineiras.
- Instrumentos de Integração – buscam fortalecer as relações, potencializar a interação entre os associados, alinhar valores, visão e as práticas, a fim de tornar as empresas capazes de unir seus interesses individuais aos coletivos. A integração deve ocorrer em diferentes níveis: a) entre os empregados das empresas associadas; criar um

comitê que se responsabilize pelo evento e priorize o compartilhamento das melhores práticas; b) entre os empresários, definir o tipo de encontro, priorizando as discussões estratégicas sobre a rede, evitando assuntos sobre insatisfações específicas ou questões pontuais; c) entre as famílias, realizar um encontro facilitando a quebra de barreiras de comunicação, promovendo a integração e salientando a relevância da participação dos familiares; d) Integração da rede com o seu entorno, identificar as principais necessidades sociais do entorno da rede, avaliando as possibilidades de ações mais adequadas e de maior impacto social e aproximando de parceiros que possam apoiar o desenvolvimento das atividades.

Os debates relativos às redes, ao fluxo de informações e troca de conhecimentos não são quanto a sua relevância, pois há um consenso da sua importância independentemente do tamanho ou de qualquer tipo de classificação da empresa. O debate surge quanto à forma de promovê-las e operacionalizá-las nos diferentes contextos e realidades, pois a complexidade envolvida requer uma abordagem sistêmica, multidisciplinar e orgânica.

Nesta pesquisa, o foco não está em estudar a rede como estrutura ou as relações contidas na Movelaria Paulista, mas sim em explicá-la dentro do contexto social em que ela está inserida e na visão dos envolvidos.

3 DOMÍNIO SUBSTANTIVO – MOVELARIA PAULISTA (MP)

O objetivo deste capítulo é abordar o objeto de pesquisa de forma mais ampla o possível, sem incorporar pré-julgamentos influenciados pelo domínio conceitual ou metodológico (BRINBERG, McGRATH, 1988). Desta forma, procurei abordar a Movelaria Paulista dentro de uma visão mais abrangente possível, primeiro apresentando uma síntese da história da indústria de móveis, para então caracterizar o setor no contexto nacional e, por fim, introduzir a Movelaria Paulista.

3.1 *História da Indústria Moveleira*

A indústria moveleira mundial tem o seu marco inicial com o alemão Michael Thonet (1796-1871), que em 1830 foi o pioneiro a pesquisar, projetar e fabricar móveis usando madeira compensada. Em 1856 ele consegue montar a sua própria fábrica, em Viena, e obter sucesso na produção em massa de cadeiras, pois Thonet percebeu que ele precisaria produzir cadeiras em grande quantidade se quisesse atender toda a demanda para o seu produto. Entre 1859 e 1893 ele produziu mais de 15 milhões de cadeiras com o design "THONET'S No.14". O design de seus produtos lhe rendeu reconhecimento e reputação internacional. Um dos grandes diferenciais de suas cadeiras é que elas poderiam ser desmontadas, despachadas e montadas no seu destino final. No seu auge, por volta de 1870, sua fábrica chegou a produzir 2000 unidades diárias, empregando mais 4000 funcionários, um exemplo de produção em massa nos estágios iniciais da revolução industrial⁵.

No Brasil, a indústria moveleira está diretamente associada com a história da imigração europeia, Influenciada desde o final do século XIX pelo governo brasileiro, que financiou as passagens e concedeu com contratos que geralmente garantiam a posse do terreno após sete anos de trabalho na lavoura. Esse período coincide com o conturbado

⁵ Informação disponível nos sites: <http://www.design-technology.info/designers/page16.htm>; acesso em 03/01/2011.

momento político, econômico e social pelo qual a Europa passava, propiciando a vinda de muitos imigrantes alemães, italianos, poloneses, espanhóis e portugueses. Dada a semelhança com o clima europeu, a maioria se concentrou nas regiões sul e sudeste. Segundo a Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário (ABIMÓVEL), a produção em escala no Brasil teve início em 1890, com a inauguração da Companhia de Móveis Curvados no Rio de Janeiro (capital do país na época), fabricando móveis em escala com uso de moldes de peças austríacas. Em 1897, a Gelli – Indústria de Móveis entra em operação na cidade de Petrópolis, a 65 km do Rio de Janeiro, em funcionamento até os dias atuais, segundo os registros da associação é a indústria de móvel mais antiga do Brasil.

Em 1873 a cidade de São Bento de Sul, localizada na região do Vale do Rio Negro, no estado de Santa Catarina, foi fundada por imigrantes alemães, austríacos, tchecos e poloneses. Inicialmente a colônia era de base agrícola e aos poucos foi sendo substituído pela produção artesanal de móveis, ofício conhecido trazido pelos imigrantes e passado de geração em geração. O alemão era o idioma comum na colônia e os contatos com a terra natal facilitaram o acesso à literatura recente sobre o manuseio e aproveitamento da madeira, assim como as primeiras importações de maquinário. Em 1913, Jorge Zipperer e Willy Yung fundaram a Yung e Cia, a primeira serraria movida a vapor na região que exportava madeira. Na mesma época, Jorge Zipperer inicia a Móveis Cimo para produzir cadeiras com os rejeitos gerados pela serraria. A Móveis Cimo prosperou até os anos 60, entrando em crise nos anos 70 por problemas de gestão e sucessão familiar. A decadência da Móveis Cimo marca o início de dezenas de pequena empresas de móveis na região geridas por ex-funcionários da Cimo. Estas empresas tiveram um rápido crescimento, dado o aumento de demanda do mercado nacional, melhoria do sistema de transporte, acesso a crédito, acesso às informações técnicas e mão-de-obra qualificada e abundante, transformando Santa Catarina no estado de referência para exportação moveleira (HERNANDES *et al.*, 2007; ABIMÓVEL, 2010).

O primeiro sindicato da indústria do mobiliário foi criado em São Paulo em 1936, o Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo (SINDIMOV). Nos anos 60 e 70 surgem as escolas de desenho e com o programa de habitação do governo militar, as primeiras indústrias fornecedoras e moveleiras se consolida e expande suas operações. Os anos 80 foram o marco para fortalecimentos do sindicato moveleiro e de fabricantes de maquinários do Rio Grande do Sul, que conseguiram levar para o seu estado o Centro Tecnológico do Mobiliário (CETEMO), montar as primeiras feiras e formalizar parcerias com centros universitários.

3.2 *Características do Setor*

O desenvolvimento tecnológico das máquinas e equipamentos tem afetado o processo produtivo, assim como a evolução dos produtos usados como matéria-prima (madeiras, tintas, acabamentos etc.). Porém grandes transformações tem ocorrido na sua relação com os seus clientes e consumidores finais, dado o aumento da interação, proporcionado pelo avanço nos meios de comunicação e a relevância alcançada pelo design.

Segundo informações da ABDI (2008), a indústria moveleira pode ser segmentada de acordo com diferentes critérios: material usado no processo de fabricação (madeira, metal, plástico ou estofado); destino de uso do produto (residenciais, escritório, ou institucionais); processo produtivo (seriado ou sob encomenda); e design (torneado ou retilíneo). Os segmentos da indústria moveleira se formam das diferentes combinações destes critérios, fazendo com que as características quando as economias de escala, preço e designs sejam bastante diferentes por segmento, o que explica a coexistência de empresas muito heterogêneas numa mesma indústria moveleira (ABDI, 2008).

Os relatórios da CSIL Milano (2009) apontam que o tamanho do mercado moveleiro brasileiro está na faixa de US\$ 5-10 bilhões. A partir de 2002, o governo brasileiro tem incentivado mais abertamente as exportações por meio de políticas, inclusive a isenção de

alguns impostos e abertura linhas de financiamento que estimulem a indústria brasileira se voltar ao mercado externo, o que também fomentou o segmento moveleiro (FINEP, 2009).

País	Jan-Set/2009	Jan-Set/2008	Var.(%)
Estados Unidos da America	71,254,601	126,363,269	-43,6
Reino Unido	51,404,443	56,170,458	-8,5
França	48,983,220	71,526,795	-31,5
Argentina	48,857,169	92,769,279	-47,3
Angola	44,400,462	48,086,195	-7,7
Alemanha	21,804,131	26,637,281	-18,1
Holanda	21,168,018	24,284,341	-12,8
Espanha	20,474,454	33,695,441	-39,2
Chile	17,233,545	37,593,336	-54,2
Uruguai	16,278,176	18,281,285	-11,0
Venezuela	14,072,814	20,518,358	-31,4
Cuba	8,951,706	5,917,073	51,3
México	6,544,561	13,974,639	-53,2
Canadá	4,530,175	7,821,293	-42,1
Outros	109,813,094	167,267,435	-34,3
Total	505,770,569	750,906,478	-32,6

Tabela 1 – Destino das Exportações Brasileiras de Móveis (US\$ Fob)

Fonte: CGI Moveleiro (2010)

Estado	Jan-Set/2009	Tot %	Jan-Set/2008	Var.(%)
Santa Catarina	179,714,311	35,5	243,965,527	-26,3
Rio Grande do Sul	146,036,572	28,9	221,002,193	-33,9
São Paulo	83,245,707	16,5	121,212,867	-31,3
Paraná	61,451,025	12,1	94,734,658	-35,1
Minas Gerais	13,129,790	2,6	15,456,972	-15,1
Bahia	9,406,533	1,9	35,229,358	-73,3
Outros Estados	12,786,631	2,5	19,304,903	-33,8
Total	505,770,569	100%	750,906,478	-32,6

Tabela 2- Exportações Brasileiras por Estado (US\$ Fob)

Fonte: CGI Moveleiro (2010)

Como os maiores países compradores do segmento moveleiro (Estados Unidos, Reino Unido e França) foram atingidos de forma mais dura pela crise econômica de 2007-2008, as exportações tiveram um decréscimo da ordem de 30%. Segundo a ABIMÓVEL (2010), a associação brasileira que congrega todos os sindicatos moveleiros estaduais do país, o setor

não foi tão fortemente atingido porque a produção destinada ao mercado externo pode ser redirecionado para atender a demanda interna, que estava reprimida.

Segundo a ABIMOVEL⁶, a indústria brasileira de móveis está entre os mais importantes segmentos da Indústria de Transformação no País, não só pela importância do valor da sua produção, mas também pela sua geração de empregos dentro da indústria nacional. Em valores monetários, o setor produziu em 2009 R\$ 19,0 bilhões, equivalente a 1,3% do valor do faturamento da indústria de transformação, excluindo as indústrias extrativas mineral e a construção civil. Os empregos gerados pelo setor somaram 269.000 postos formais (registrados), e considerando todo pessoal ocupado pelo setor, incluindo os terceirizados e autônomos, o número chega a 650.000 postos de trabalhos em 2009. O setor é formado por um conjunto de cerca de 17.000 empresas, excluindo aquelas que não tem nenhum empregado. Nada menos que 85,4% das empresas produzem móveis de madeira, 8,7% móveis de metal, 4,8% móveis estofados e apenas 1,1% de outros tipos de móveis (uso do plástico etc.).

Estado	Local	Número de Empresas	Número de Pessoas Empregadas
Minas Gerais	Ubá	310	3.150
Minas Gerais	Bom Despacho	117	2.000
Espírito Santo	Linhares e Colatina	130	3.000
São Paulo	Mirassol	85	7.400
São Paulo	Votuporanga	210	8.500
São Paulo	Tupã	54	700
São Paulo	Região Metropolitana	3.000	9.000
Paraná	Arapongas	150	7.980
Santa Catarina	São Bento do Sul	210	8.500
Rio Grande do Sul	Bento Gonçalves	370	10.500
Rio Grande do Sul	Lagoa Vermelha	60	1.800

Tabela 3 – Pólos Moveleiros do Brasil

Fonte: Elaborado pela autora, com base em ABIMOVEL (2010)

A indústria moveleira no Brasil se concentra nas regiões Sul e Sudeste, chegando a 81,7% do total de empresas e 87,1% do total de empregos formais do setor, sendo que a maior

⁶ Informações disponibilizadas nas Informações sobre o Mercado do site da ABIMOVEL: www.abimovel.com
Acessado em 04/01/2011.

produtividade ocorre em 11 pólos moveleiros, totalizando 4.696 empresas e 62.530 empregados. A região Sudeste concentrava 83% das empresas, com 3.906 fábricas, das quais 3.000 estão localizadas na região metropolitana de São Paulo, sob influencia dos sindicatos que compõe o objeto deste estudo (vide tabela 3).

3.3 *MOVELARIA PAULISTA*

A Movelaria Paulista atualmente consiste de um conjunto de 52 empresas que fazem parte de um contexto mais de 3 mil fábricas de móveis de diferentes portes e estilos, num setor que gera 15 mil empregos formais e fabrica diferentes tipos de produtos, sendo 60% de móveis residenciais, 25% para escritórios, 15% para clientes institucionais (escolas, restaurantes, hotéis, hospitais, condomínios, entre outros). Sua história se inicia em 2004, quando foi realizado um “Diagnóstico Socioeconômico, Tendências e Potencialidades”, pelo SEBRAE-SP em parceria com a prefeitura de São Bernardo do Campo e a Câmara Regional do Grande ABC, implantando o programa “Aumento da Competitividade do Setor Moveleiro na Região do ABC”. O programa contou com a articulação do Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo (Sindimov-SP) e do Sindicato da Indústria de Móveis de São Bernardo do Campo e Região (SimABC), que formou um grupo de empresas que foram avaliadas, possibilitando a elaboração de um relatório detalhado do setor que orientou as ações, resultando na consolidação de um espírito associativista. O Arranjo Produtivo Local (APL) de Móveis da Região Metropolitana de São Paulo foi criado, e a sua gestão é realizada por uma comissão formada por alguns dos empresários, o SEBRAE, o Sidimov e o SimABC.

A Movelaria conseguiu aumentar o seu faturamento em 98,4% no período de 2004-2007 (ASN, 2008), sendo que recentemente passou a atuar no mercado internacional. Neste período, os empresários primeiro passaram por um processo de capacitação profissional e treinamento comportamental, com o objetivo de desenvolver um trabalho de forma cooperada.

Em abril de 2008, a Movelaria elaborou um novo projeto e consegue um novo ciclo de investimento, o projeto é composto por seis eixos: Tecnologia (convênio com Sebrae-SP, sindicatos do setor e Fiesp/Senai para o atendimento às empresas que produzem móveis de madeira, estofados e tubulares); Design (parceria entre Sindicatos, o Sebrae-SP, o Centro São Paulo Design e o Senac); Central de Negócios, serviços e rede de negócios; Crédito, financiamento e seguro (articulação com o BNDES); Marketing Institucional (fomento de negócios); Comunicação (intercomunicação, fóruns, eventos e outros).

Resultados já alcançados:

- Faturamento – tem crescido desde o início do projeto em 2004 até 2010, mesmo em tempo de crise (vide Apêndice E).
- Número de empregados: 2.034 (diretos) e 6.102 (indiretos)⁷
- Aumento das contratações em 28,65% (450 novos postos de trabalho em relação a 2005).
- Capacitação dos funcionários das empresas, participantes do projeto em Liderança (Chão de Fábrica), com treinamentos realizados por consultores do SENAI Almirante Tamandaré;
- Criação do Conceito de Movelaria Paulista, identidade que permitirá as empresas do projeto vincular sua imagem a credibilidade, pontualidade e design diferenciado do APL.

As empresas que compõem a Movelaria Paulista, em sua maioria, possuem bases familiares e adotam o termo Arranjo Produtivo Local (APL), usado pelo Sebrae para definir uma aglomeração de empresas com a mesma especialização produtiva e que se localiza em um mesmo espaço geográfico. Os APLs mantêm vínculos de articulação, interação,

⁷ Dados disponíveis em <http://www.movelariapaulista.org.br/apl> acesso em 10/12/2010.

cooperação e aprendizagem entre si, contando também com apoio de instituições locais como Governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Em abril de 2008, a Movelaria conseguiu um novo ciclo de investimento. O projeto aprovado é composto por seis eixos e envolve diferentes entidades, instituições e agentes externos. Os eixos foram organizados como base no resultado do “Diagnóstico Socioeconômico, Tendências e Potencialidades”, dentro do programa “Aumento da Competitividade do Setor Moveleiro na Região do ABC”, sendo ajustados às necessidades do grupo. Abaixo estão descritos a missão, valores, visão e os eixos de ação da Movelaria Paulista:

MISSÃO: Promover AÇÕES e DESCOBRIR NOVOS CAMINHOS para GERAR CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E UNIÃO dos empresários do setor moveleiro, por meio da INTERAÇÃO e COMPROMISSO dos envolvidos, colaborando para o DESENVOLVIMENTO das EMPRESAS e a PROSPERIDADE de TODOS!

VALORES: Nossos móveis, nossas vidas e nossos sonhos se constroem com muito esforço e perseverança. Este grupo de empresários acredita na cooperação e na solidariedade; acredita que em momentos difíceis prevaleçam a aceitação e a tolerância e que elas se desenvolverão ainda mais no nosso dia-a-dia, pois somos otimistas, temos fé! Tomamos as rédeas em nossas mãos, perdemos o medo, fizemos da verdade e da integridade nosso alicerce. Além disso, movidos pelo interesse do conhecimento e espírito de pesquisa, estamos avançando em direção à construção de nosso futuro!

VISÃO DE FUTURO:

Tecnologia: Teremos nossas empresas com um sistema de gestão básico para integração das informações, gerando e compartilhando indicadores a fim de aumentar a

competitividade de cada empresa independentemente do seu porte. Seremos reconhecidos como os mais competentes em soluções modernas e diferenciadas, por meio do compartilhamento de tecnologia, máquinas e serviços.

Comercial: Seremos referência em qualidade e pontualidade, sendo reconhecidos pela competência em soluções criativas e serviços diferenciados. Nossa relação com arquitetos, decoradores, designers e outros profissionais será pautada na ética e transparência, gerando benefícios para ambas as partes.

Imagem: O resgate da nossa história, das boas práticas de relacionamento e atendimento ao cliente, aliada à força atual e reposicionamento no mercado, unindo a confiabilidade e estrutura da indústria e o atendimento personalizado das moveleiras, nos dará uma imagem consolidada e assim nos tornaremos a melhor opção do cliente.

Gestão: Sem deixar a arte das movelarias, seremos gestores de empresas progressistas por meio da troca de informações, busca do conhecimento e aprimoramento contínuo. Teremos um sistema de gestão eficiente para integração das empresas, gerando e compartilhando indicadores a fim de aumentar a competitividade, independentemente do seu porte. Seremos administradores melhores com outras empresas melhores.

Responsabilidade Social e Ambiental: Nossas práticas de destinação de resíduos industriais estarão de acordo com as normas e procedimentos vigentes. Formaremos parcerias com empresas e entidades para nos assessorar na separação, manipulação, transporte e reaproveitamento. Utilizaremos cada vez mais matérias-primas legais/certificadas, contribuindo para um mundo melhor.

Mão de Obra / Educação: Através das parcerias firmadas com escolas técnicas, universidades, órgãos governamentais, institutos de pesquisa, dentre outros, teremos contínua formação de mão de obra qualificada, colaborando com a educação, valorização e realização pessoal do profissional.

Processos / Qualidade / Logística: Teremos parcerias, consultorias e assessorias que nos ajudarão a desenvolver procedimentos para formarmos nossos padrões de qualidade e sermos mais competitivos.

Design: O APL Movelaria Paulista será reconhecido pelo desenvolvimento de produtos com identidade própria.

Política: O APL Movelaria Paulista terá participação ativa nas ações políticas, bem como influenciará nas decisões pertinentes aos interesses do setor moveleiro.

Os seis eixos foram definidos para dar suporte às principais ações definidas para a Movelaria Paulista (vide apêndice E), sendo que cada eixo tem um empresário que atua como ponto focal para os assuntos relativos a cada tema:

- **Capacitação e Apoio Tecnológico** – promover a profissionalização das empresas associadas, com domínio dos processos de fabricação e aumento da produtividade, de forma sustentável e responsável.
- **Central de Compras, Serviços e a Rede de Negócios** – imprimir ganho de escala para as atividades de compras, serviços e escoamento de resíduos.
- **Comunicação** – promover a comunicação e o fluxo da informação entre as empresas do APL.
- **Design e Desenvolvimento de Produtos** – respeitar as diversidades das empresas e desenvolver soluções inovadoras, baseadas em informações, para se criar um design com identidade própria, que traga o reconhecimento do mercado.
- **Crédito, Financiamento e Seguros** – viabilizar junto às instituições financeiras, públicas e privadas a disponibilização de linhas de crédito, financiamento e cobertura de seguros em volumes adequados às necessidades do APL, com taxas menores às praticadas usualmente no mercado, reduzindo restrições e entraves burocráticos.

- **Marketing Institucional** – fomentar negócios, abrir caminhos para que as empresas possam atingir seus mercados focos por meio de suas próprias estratégias. Além disso, irá propor ações que tornem o APL Movelaria Paulista reconhecido como uma associação que congrega empresas de valor.

A gestão da Movelaria Paulista é realizada por um comitê integrado por representantes dos empresários, representantes do Sindimov e do SimABC. As reuniões do comitê são abertas aos demais associados, porém só os integrantes do comitê tem direito a voto. A Movelaria tem um regimento interno que explicita os papéis, as responsabilidades, valores e o código de ética e conduta dos seus integrantes. A estrutura de gestão é dinâmica, e o grupo vem ao longo do tempo testando e ajustando o melhor formato, sem perder as boas práticas e incorporando os aprendizados. O número de integrantes da Movelaria Paulista não é fixo, há regras de saída e de entrada e sempre girou entre 50 e 60 integrantes.

4 DOMÍNIO METODOLÓGICO

Este capítulo está relacionado com os métodos e as formas de tratamento usadas para abordar o fenômeno em estudo, explicitando a estratégia escolhida para explorá-lo dentro do contexto social em que ele está imerso. O posicionamento do pesquisador é tido como essencial para que a estratégia de pesquisa seja definida dentro do rigor requerido para a pesquisa científica (DENZIN, LINCOLN, 2006; PRASAD, 2005; GOULDING, 2005). A pesquisa qualitativa nas ciências sociais é marcada pela diversidade e complexidade e essencialmente unida pela orientação não estatística (PRASAD, 2005). Segundo Prasad (2005), essa complexidade é consequência da influência de diferentes disciplinas acadêmicas e diferentes premissas epistemológicas e ontológicas, resultando numa fusão de metáforas, paradigmas, técnicas e procedimentos, que muitas vezes é confusa.

As raízes da abordagem positivista são fortes, tanto que há pesquisas positivistas usando técnicas qualitativas, empregando meios não-quantitativos de coleta de dados, como entrevistas e observações, para então conduzirem uma análise positivista, ou seja, em que a realidade é objetiva e concreta; e o pesquisador é imparcial, não influencia e nem é influenciado pelo campo (COLLIS, HUSSEY, 2003). Esses princípios são inadequados para abordar fenômenos sociais complexos, repletos de nuances e que dependem do contexto em que acontecem. Da vasta literatura sobre a pesquisa qualitativa, a metáfora proposta por Prasad (2005) da pesquisa qualitativa como uma obra artesanal é para mim a mais esclarecedora. Ele sugere que uma pesquisa qualitativa proficiente só pode ser desenvolvida dentro de uma tradição artesanal intelectual renomada e inspiradora, sendo ao mesmo tempo fundamentada em rigor teórico e metodológico.

A pesquisa, como a obra de um artesão, requer do pesquisador a compreensão e o desenvolvimento de habilidades a partir do conhecimento acumulado ao longo de gerações para entender/encontrar o seu próprio paradigma e então poder escolher os métodos

adequados para trabalhar a sua obra. Kuhn (2009) define paradigma como um conjunto compartilhado de premissas ontológicas e epistemológicas que une uma comunidade de acadêmicos e prescreve guias específicos para a condução da pesquisa. No entanto, o termo paradigma como um domínio hermético de premissas compartilhadas e visão de mundo rapidamente começa a dar lugar à realidade confusa de idéias controvertidas, contínuas influências múltiplas e em constante experimentação (LINCOLN, GUBA, 2006). Kuhn (2009) chamou de paradigma a tradição, algo maior que identifica um estilo musical (jazz), estilo arquitetônico (barroco) ou uma obra de arte (surrealista). Levando em consideração que cada um desses estilos são influenciados por uma figura proeminente, há necessidade de se definir as premissas centrais e convenções emergentes. Sob este ponto de vista, o conceito de paradigma de Kuhn se aproxima muito mais das tradições pós positivistas de Prasad, em que elas englobam método e paradigma e passam a convicção de um contínuo processo de estarem sendo transmitidas e usadas para criação das comunidades de prática (PRASAD, 2005). O entendimento destas tradições acadêmicas ajuda o pesquisador a identificar onde as suas próprias preferências intelectuais se enquadram; desta forma, ele tem condições de desenvolver um estilo próprio de pesquisa que lhe seja significativo e ao mesmo tempo atenda ao padrão de uma comunidade acadêmica. Na próxima seção apresento de forma sintética a tradição acadêmica com a qual eu me identifico e em qual subtradição a minha pesquisa se enquadra.

4.1 *A Tradição Interpretativa e o Interacionismo Simbólico*

A tradição interpretativa surge em oposição à tradição positivista de Descartes e toma a interpretação humana como o ponto de partida para o desenvolvimento do conhecimento sobre o mundo social. Tem como base o pensamento filosófico de Kant, que foi posteriormente mais elaborado por Husserl, cuja filosofia da fenomenologia permeia, em

algum nível, todas as pesquisas interpretativas nas ciências sociais. Em síntese, a realidade só existe a partir da consciência humana e é socialmente construída através de atos de interpretação, ou seja, o que importa é como nós ordenamos, classificamos, estruturamos e interpretamos um contexto, para então guiarmos a nossa ação com base nestas interpretações (PRASAD, 2005).

A tradição interpretativa foi sendo desenvolvida do final do século XIX e no século XX, tendo como ícones na (1) Filosofia: Kant, Heidegger, Husserl, Wittgenstein, Merleau-Ponty, Ricoeur, Habermas, Gadamer; (2) Sociologia: Simmel, Weber, Schultz, Berger e Luckman, Giddens, Bordieu; e (3) Psicologia: Dilthey, Simmel e Mead. O uso e a mediação por diferentes disciplinas estimularam o crescimento e o seu desenvolvimento por diferentes caminhos, mesmo compartilhando as mesmas premissas interpretativas, derivando em cinco tradições interpretativas: (1) interacionismo simbólico, (2) dramaturgia e dramatismo, (3) hermenêutico, (4) etnometodologia e (5) etnografia. Todas elas compartilham as mesmas premissas da tradição interpretativa: construção social da realidade, intersubjetividade, reificação e a *verstehen*. No entanto, as duas últimas merecem um parêntese explicativo, *verstehen* é a noção de entendimento do processo subjetivo de construção da realidade, em que o significado e a intenção são enfatizados acima de qualquer explicação causal. A reificação é o processo de tratar construções sociais como se fossem objetivas e fatos imutáveis da vida, criando prisões para as nossas próprias construções sociais, como a noção de inteligência e as idéias de habilidade masculinas ou femininas. Prasad (2005) ainda pontua que as diferentes tradições interpretativas tem sido influenciadas pelas diferenças culturais e subculturais, sendo que as tradições americanas incorporam um forte nível de individualismo em seu foco de pesquisa, enquanto a tradição hermenêutica de influência europeia se preocupa mais com as ascendências históricas na subjetividade; e dentro da tradição etnográfica, antropologistas enfatizam o valor da interpretação para explorar as diferentes

culturas, ao passo que os sociólogos fazem uso da interpretação para estudar os aspectos mundanos do cotidiano.

O interacionismo simbólico é caracterizado como um gênero de investigação e de pensamento que enfatiza a criação de significado em situações sociais, tendo como ponto gravitacional o ‘self’, ou indivíduo. O interacionismo simbólico tem a filosofia de Mead como sua linha mestra, que acredita que não há separação ontológica entre o indivíduo e a sociedade. As três premissas fundamentais do interacionismo simbólico elaboradas por Blumer a partir das teorias de Mead são: 1) os seres humanos agem em relação a objetos com base no significado que ele (indivíduo) atribuiu a eles (objetos); 2) o significado desses objetos surge da interação social que se tem com a sociedade; e, 3) esses significados não são completamente predeterminados, mas estão sendo constantemente modificados por meio de uma série de interpretações individuais (McPHAIL, REXROAT, 1979).

Com base nessas premissas, o interacionismo simbólico define os seguintes conceitos centrais: *o caráter simbólico da vida cotidiana* – em essência todos os fenômenos sociais são simbólicos, sejam objetos, eventos e ações sempre terão atribuídos significados para diferentes indivíduos. Os rituais de escritório, políticas organizacionais, estilos gerenciais e novas tecnologias são todas significativas no sentido de que evocam uma variedade de emoções e respostas, que são constantemente interpretadas, fazendo sentido aos gerentes, empregados, clientes e outros que estão em contato com a organização. Portanto, os fenômenos organizacionais somente ganham vida através das interpretações e teriam pouca relevância sem eles. *Papéis, identidades e múltiplas realidades* – dado a centralidade do indivíduo e da premissa de que a auto-imagem influencia o processo no qual as pessoas atribuem significado aos objetos e mediam a decisão por uma determinada ação, a auto-imagem está fortemente associada aos diferentes papéis do indivíduo na sociedade, assim como às expectativas de comportamento atribuídas a estes papéis (pai de família, dono de

empresa, padre etc.). Os papéis que assumimos fornecem um complexo amálgama de identidades que também é fonte para as nossas construções da realidade. A identidade não é rígida e nem fixa, tem fluidez e também múltiplas vozes. Por exemplo, um gerente dedicado e sindicalista ferrenho no ambiente de trabalho que é um morador antigo de um bairro tradicional como o Bexiga. A análise que passa pelo interacionismo simbólico se preocupa com a multiplicidade de realidades dentro de uma situação. *Ordem negociada* – as múltiplas realidades construídas pelos indivíduos e grupos são tacitamente ajustadas, refinadas e negociadas interativamente (explícita ou implicitamente) de forma que a realidade social é acordada (PRASAD, 2005).

Segundo Prasad (2005), a escolha da tradição do interacionismo simbólico implica em uma investigação interessada no significado da vida comum do cotidiano da situação local, pois os interacionistas simbólicos estão interessados em entender o íntimo da situação social a partir do ponto de vista de seus participantes. As práticas chaves do interacionismo simbólico são: o processo, que é mais relevante que o resultado; a observação participativa ao invés de imparcial; e as entrevistas, com o objetivo de entender a identidade, divergente da *Grounded Theory* na sua orientação mais construcionista que procura (re)construir a realidade onde o indivíduo toma parte.

4.2 A Tradição Interpretativa e a Pesquisadora

“... elas seguem uma variedade de rótulos diferentes, incluindo os de teoria, método, análise, ontologia, epistemologia e metodologia. Por trás desses termos, está a biografia pessoal do pesquisador, o qual fala a partir de uma determinada perspectiva de classe, de gênero, de raça, de cultura e de comunidade étnica. Este pesquisador marcado pelo gênero, situado em múltiplas culturas, aborda o mundo com um conjunto de idéias, um esquema (teoria, ontologia) que especifica uma série de questões (epistemologia) que ele então examina em aspectos específicos (metodologia, análise).”

(DENZIN, LINCOLN, 2006, p. 32)

Ao redigir a seção anterior explicito a minha preferência e posicionamento dentro da tradição do interacionismo simbólico. Porém, além disso, creio ser necessário um pouco mais da minha biografia pessoal para entender as escolhas feitas quanto ao projeto de pesquisa e também na sua condução e interação com o campo. Nasci em uma família de imigrantes japoneses que chegaram ao Brasil no início dos anos 30 e se estabeleceram em uma colônia japonesa de base agrícola no norte do Paraná. Neta de japoneses, de uma família tradicional, na qual o japonês ainda é o idioma dominante no ambiente familiar, e que adora a prática de esportes, nos mudamos para São Paulo para ter acesso ao ensino superior. Por ter cursado o ensino fundamental e médio em escola pública, a prática do esporte foi fundamental para receber uma bolsa de estudos e ter feito num cursinho de qualidade, possibilitando o ingresso em uma boa universidade pública. Trabalhei em uma grande empresa nacional e também já tive o meu próprio negócio. Há 10 anos conclui o meu MBA, quando passei um semestre em Chapel Hill (USA), e estou agora no curso do doutorado, tendo passado um ano na Universidade de Warwick (UK) e concluído o programa de doutorado sanduíche. Esse trânsito por diferentes meios, contextos e culturas com certeza influencia na minha construção de mundo.

Jean Bartunek (2007) expõe a reação de uma pessoa do mundo empresarial que ao participar de uma de suas palestras, esperava poder explorar melhor os resultados de uma intervenção de sucesso da qual acabava de participar. As perguntas que a pessoa fazia evidenciavam que identificar a “questão de pesquisa” não era tão trivial e muito menos entender a relevância das variáveis dependentes e de os outros termos usados que não faziam sentido, mesmo sendo ilustrados num diagrama causal, evidenciando a efetividade da sua intervenção. A mesma reação era visível em outros participantes, ou seja, existe um distanciamento entre o mundo acadêmico e o da prática (BARTUNEK, 2008; STARKEY, MADAN, 2001; HATCHUEL, 2001). O meu regresso ao meio acadêmico em 2007 foi

marcado por esta sensação de dissociação. Apesar de a academia pesquisar e estudar temas relevantes, cujo resultado agrega valor às práticas organizacionais, eu tinha que me integrar e ser treinada num novo contexto, o da academia.

Há uma corrente acadêmica que prega a necessidade da academia-praticante aumentar a colaboração e integração dos esforços, uma vez que o conhecimento que é valioso para as organizações é em última instância aquela que melhora a habilidade de tomar decisões e definir ações. Ou seja, caso a produção científica em administração não estiver apta a agregar conhecimento à realidade vigente, seria hora de mudar (BARTUNEK, 2007; STARKEY, MADAN, 2001; HATCHUEL, 2001). Entre as ações para reduzir a distância entre a academia e o contexto prático empresarial, os autores sugerem (1) o uso de abordagens colaborativas de pesquisa; (2) a criação de Fóruns de Pesquisas com espaço para (a): modelar e desenvolver uma dinâmica interdisciplinar no campo da gestão; (b) facilitar o desenvolvimento de um método ótimo que sirva de interface para questões teóricas e práticas; (c) melhorar estratégias de comunicação e distribuição de conhecimento, de acordo com os contextos organizacionais e as diferentes lógicas de ação institucional; e (3) novos meios de avaliar a aplicabilidade do conhecimento para as necessidades de práticas de curto prazo e as necessidades de longo prazo do desenvolvimento teórico (STARKEY, MADAN, 2001; BARTUNEK, 2007; PASMORE *et al.*, 2008).

Hatchuel (2001) argumenta que para possibilitar a aproximação eficiente da academia com o ambiente organizacional, uma rede colaborativa deve ser estabelecida entre elas, e para tal é essencial que o objeto de pesquisa científica esteja claro e que sejam estabelecidas parcerias orientadas ao design. O autor aponta a relevância da identidade da questão de pesquisa com a administração, e não com a economia ou a sociologia. Para ele, o objeto das ciências administrativas são os modelos de ação coletiva, em que a pesquisa consiste em compreendê-los, inventá-los e criticá-los. Quanto à pesquisa propriamente dita, Hatchuel

afirma que a cooperação com as empresas devem ser um pré-requisito para a produção de conhecimento prático, interativo e passível de ação (*actionable*).

Eu acredito na possibilidade de uma maior integração academia-empresa, com o objetivo de que ambas as partes gerem valor a partir de tal relacionamento, ou seja, as empresas melhorariam seu desempenho e a academia teria uma melhoria na sua produção acadêmica. Logo, esta pesquisa se enquadra dentro da tradição do interacionismo simbólico e com a escolha de uma metodologia que possibilite de interação da pesquisadora com o campo de forma colaborativa como preconizado por Bartunek (2008). Partington (2000) ressalta a congruência do uso da *Grounded Theory* com a produção de conhecimento gerada num contexto colaborativo, ou seja, que alinhe o interesse do lado ‘fornecedor’ do conhecimento (academia) com o lado ‘demandante’ (empresas). Este método favorece a abordagem transdisciplinar ao não partir de um escopo teórico pré-definido para abordar o fenômeno. Na próxima seção, sintetizo a base conceitual da *Grounded Theory*, sua evolução e apresento a vertente escolhida para conduzir a análise dos dados desta pesquisa.

4.3 *Grounded Theory (GT)*

Para entender a *Grounded Theory* (GT) e a sua evolução é importante contextualizar e contar um pouco da história de seus criadores, segundo as suas alunas Phyllis Stern (2009) e Kathy Charmaz (2006). Anselm Strauss nasceu na cidade de Nova Iorque em 1916 numa família de imigrantes judeus. De saúde frágil na infância, teve problemas respiratórios durante parte de sua vida. Graduou-se em biologia pela universidade de Virgínia em 1939 e obteve os títulos de mestrado (1942) e doutorado (1945) em sociologia pela universidade de Chicago. Foi orientando de Herbert Blumer, o mesmo que consolidou as notas de aula e as pesquisas de George Mead divulgando o interacionismo simbólico e que exerceu forte influência na formação de Strauss. Posteriormente, Strauss atuou como professor na Faculdade de

Lawrence, nas Universidades de Indiana e Chicago até ser convidado em 1960 a fortalecer a base científica da escola de enfermagem da Universidade de São Francisco (UCSF). Barney Glaser nasceu e cresceu em São Francisco, graduou em Sociologia na universidade de Stanford em 1957, estudou letras por um ano em Paris e passou dois anos servindo o exército na Alemanha, onde nas horas de folga estudou a literatura alemã, concluiu o doutorado pela Universidade de Columbia em 1961, usando estudos quantitativos. Após concluir o doutorado, retornou à Califórnia para concluir seu pós-doc com interesse no desenvolvimento teórico. Ciente da reputação de Strauss como “sociologista” teórico, se associou a ele na UCSF e por quatro anos estudaram o fenômeno morte (*dying*). Como resultado do trabalho, em 1965, o livro *Awareness of Dying* foi publicado e teve grande impacto na comunidade médica ao apresentar como os pacientes à beira da morte e como suas famílias são tratados. Ao término do pós-doc, Strauss e Glaser perceberam que o processo aplicado aos dados era diferente da forma praticada até então para a análise qualitativa, era sistemático, ordenado e marcado pelo rigor. Strauss contribuiu com a sua experiência na geração de teoria e com o interacionismo simbólico, enquanto Glaser com a sua habilidade em estatística descritiva, naturalmente inseriu o conceito de comparação constante, e assim em 1967 o livro seminal da GT foi lançado: *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*.

Durante a sua estada na UCSF, Anselm Strauss trabalhou com outros proeminentes sociólogos, como Leonard Schatzman e Fred Davis, e se manteve na academia e orientando vários alunos no programa de doutorado da UCSF, entre eles Juliet Corbin (1981 - tendo depois trabalhado com ele por quase 16 anos), Barbara Bowers (1985), Kathy Charmaz (1972), Phyllis Stern (1976) e Adele Clark (1985). Num depoimento, Stern (2009) explicita o ciúme e inveja que o jovem Glaser Strauss despertou na comunidade acadêmica na época, pois aos 31 anos era o “*new-kid-on-the-block*”, de temperamento mais abrasivo e distante, desenvolvido talvez como uma forma de proteger as suas vulnerabilidades, em contraposição

Strauss era gentil, amado e admirado por todos. Em 1971, Glaser funda sua editora e se volta mais a publicação, palestras e oficinas sobre a Grounded Theory, enquanto Strauss continua dentro da academia. Com a publicação do livro *Basic of Qualitative Research*, de Corbin e Strauss em 1990, Glaser publica o livro *Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis* em 1992, que de acordo com as críticas, serviu de ataque ao livro de Corbin e Strauss. Stern (2009) explica que logo o relacionamento foi retomado e a relação construída de mestre-aprendiz se manteve sólida. Glaser continua a dedicar os seus livros a Strauss.

Há várias definições de *Grounded Theory*. O primeiro conceito atribuído pelos seus criadores, Glaser e Strauss (p1, 1967), a definem como “*a descoberta da teoria a partir dos dados – sistematicamente obtidas e analisadas na pesquisa social*” ou como um método “sistemático, com orientações (*guidelines*) flexíveis para coleta e análise qualitativa dos dados para a construção de teorias, fundamentada (*grounded*) nos próprios dados” (CHARMAZ, p. 2, 2006). Tem como princípio básico que a GT é uma forma de pensar sobre os dados – processo de conceituação – de teorização dos dados, de modo que o resultado final é uma teoria produzida pelo cientista a partir dos dados coletados por meio de entrevistas e observações da vida cotidiana (MORSE, 2009).

É importante mencionar que Glaser e Strauss discordam sobre duas questões fundamentais quanto à codificação e a matriz condicional. Essa discordância aparece após a publicação da obra de Strauss e Corbin em 1990, quando os autores sugerem quebrar o processo de codificação em quatro etapas prescritivas: codificação aberta, axial, seletiva e processo de codificação. Glaser usa apenas três: aberta, seletiva e codificação teórica com níveis elementares de abstração. A segunda questão é que Glaser se opõe ao uso de paradigmas de codificação e da "matriz condicional" que foram projetados para fornecer ferramentas para facilitar o processo de conceituação. No entanto, o autor afirma que isso "força" a codificação com o uso de um modelo e/ou com a criação de condições que fere a

base da GT, pois cria um processo prescritivo para a descrição conceitual, ignorando a natureza emergente da teoria (GLASER, 1992; URQUHART, LEHMANN, MEYERS, 2009). Essa visão distinta na etapa de codificação conduziu a diferentes formas de conduzir a construção da teoria (vide figura 8).

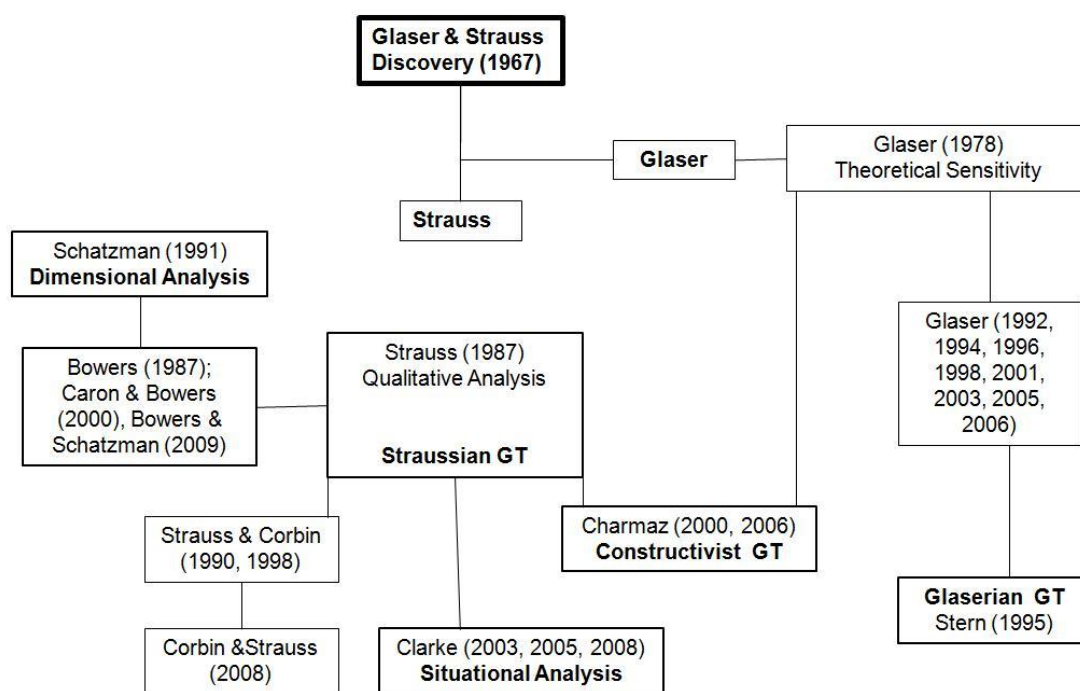


Figura 8 – Genealogia da *Grounded Theory*: Principais Marcos

Fonte: Morse, 2009, p. 17.

A GT, quando usada com as lentes do interacionismo simbólico, nos habilita não só a documentação da mudança dentro de um grupo social, mas a explicação do processo central da mudança. A GT habilita a identificação e a descrição do fenômeno, seus principais atributos e o principal processo social ou psicossocial, assim como suas interações na trajetória da mudança. Em outras palavras, nos permite explicar o que está acontecendo ou o que aconteceu dentro de um contexto e no escopo de um evento particular. Além disso, provê ferramentas para sintetizar esses dados, desenvolver conceitos e a teoria de médio porte que interliga esses dados, e ainda é generalizável para outras instâncias ou eventos futuros (MORSE, 2009). A GT evoluiu e está ainda mudando, pois, ela não é um método prescritivo para um uso em particular, “pessoas mudam e os métodos também” (CORBIN, 2009). Antes

de abordar as três vertentes principais nas quais a GT tem evoluído (Corbin, Charmaz e Clarke), vale resumir o que é o método GT e os pontos que ela mantém em comum, pois existe e permanece uma linha condutora única que os une à GT, mesmo com pesquisadores vindos de diferentes origens e perspectivas acadêmicas, e com abordagens próprias para analisar os dados (CORBIN, 2009; BRYANT, CHARMAZ, 2007):

A GT é um método de conduzir pesquisa qualitativa que foca na criação de *frameworks* conceituais ou na construção de teoria por meio de um raciocínio indutivo, a partir dos dados empíricos para abstrair a teoria (BRYANT, CHARMAZ, 2007). A figura 9 explicita o processo, a circularidade e os princípios implícitos à GT. A análise tem início com o uso do processo de codificação, efetua-se uma micro-análise dos dados onde cada trecho (citação) da entrevista que tenha um significado para o pesquisador é atribuído um código é a codificação aberta. Em seguida, usando as comparações constantes obtém as categorias, que são os códigos de importância primordial, ou abstrações de temas comuns, ou padrões de vários códigos dentro de um conceito analítico; ou seja, a categoria é um elemento conceitual em potencial da teoria (BRYANT, CHARMAZ, 2007; GLASER, STRAUSS, 1967). É importante ressaltar que as categorias inicialmente identificadas vão evoluindo com o desenvolvimento da teoria substantiva. Com a aplicação dos princípios citados a seguir e associados à sensibilidade teórica do pesquisador, a GT objetiva definir os conceitos suas propriedades e relações que possibilitem explicar o fenômeno em estudo.

- Comparação constante – circularidade da coleta e análise para a geração sucessiva e mais abstrata de conceitos e teorias por meio de um processo indutivo de comparação de dados com dados, categorias com dados, categorias com categorias e categorias com conceitos (contra a premissa positivista na qual as fases de coleta e análise são claramente distintas);

- Amostras teóricas – é o processo de coleta de dados para geração de teoria, onde os próximos dados a serem coletados, são determinados pela teoria que está sendo construída. Viola a premissa do teste de hipóteses ideal, positivista, que as define *a priori* e não num processo contínuo de interpretação dos dados e das categorias conceituais que emergem;
- Registro em notas (*memos*) das interpretações, ao longo do processo;
- Desenvolvimento dos conceitos com suas propriedades e dimensões; e
- Saturação teórica – refere-se ao ponto na qual a coleta de dados não revela nada de novo às categorias e nenhuma nova propriedade, ou seja, não gera novos *insights* para agregar à teoria.

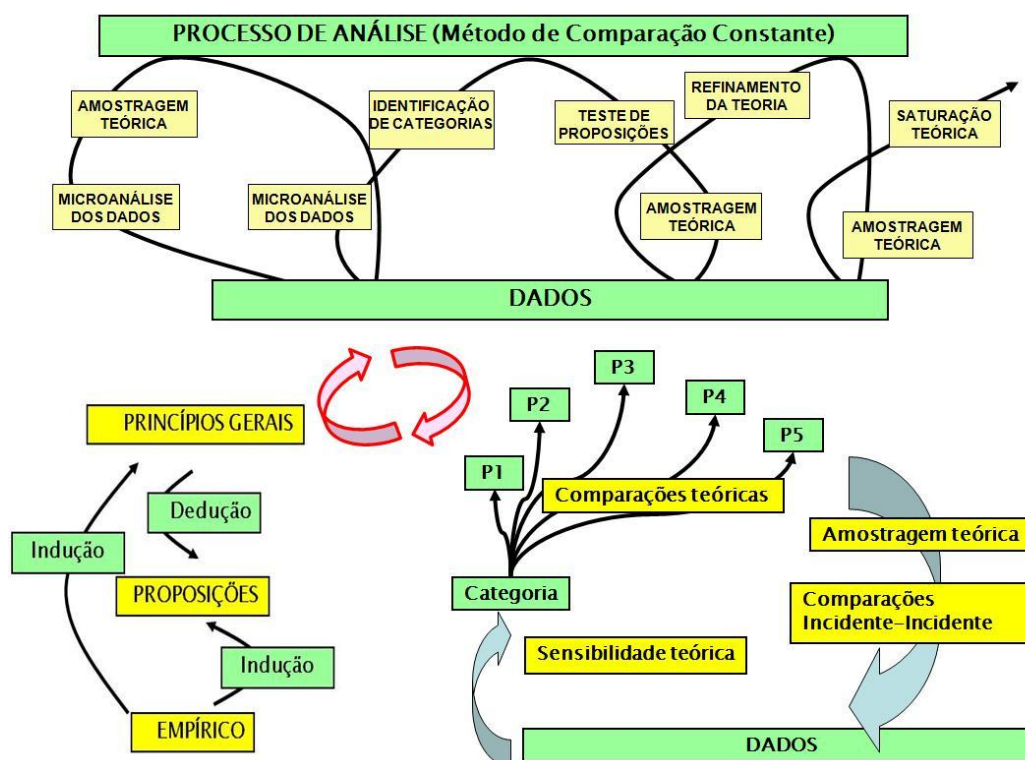


Figura 9 – Abordagem da GT

Fonte: Adaptado pela autora de BANDEIRA-DE-MELLO, CUNHA, 2006.

As três vertentes se distinguem principalmente quanto à forma com que a análise é conduzida. Corbin define um processo sistemático para identificar as categorias centrais da teoria em construção. O processo tem início com a codificação aberta linha-a-linha das

entrevistas, para então usar o paradigma da codificação axial, que tem como objetivo apoiar o pesquisador no processo de identificação das categorias centrais do fenômeno, identificando as condições causais, estratégias, condições intervenientes e as consequências. Por fim o pesquisador faz uso da codificação seletiva para desenvolver as proposições inter-relacionando as categorias. Outro passo exclusivo da abordagem proposta por Corbin é o uso da matriz condicional, cujo objetivo é apoiar o processo de conexão entre as macro e micro condições que influenciam o fenômeno, fundamental para fazer a passagem da teoria substantiva para a formal (CRESWELL, 2007; CORBIN, STRAUSS, 2008).

Charmaz define uma perspectiva social construtivista que inclui uma ênfase na diversidade de mundos, locais, múltiplas realidades, complexidades de mundos particulares, visões e ações. Segundo Charmaz (2009), a GT construtivista se enquadra bem na abordagem interpretativista de pesquisa qualitativa, pois tem orientações flexíveis, com foco no desenvolvimento teórico que depende da visão do pesquisador, no aprendizado sobre as experiências do campo em que está imerso, nas redes escondidas, situações, relacionamentos, visíveis hierarquias de poder, comunicação e oportunidade. Charmaz dá maior ênfase à visão, valores, crenças, sentimentos, *insights*, premissas e ideologia do que os outros métodos de pesquisa, embora mencione que qualquer conclusão desenvolvida pela GT construtivista é sugestiva, incompleta e inconclusiva. Em termos de técnica, Charmaz (2009) usa a codificação proposta com Glaser (aberta, seletiva e teórica) e resgata o processo abduutivo de Strauss, que é um tipo de raciocínio que começa com o exame dos dados, extrai todas possíveis explicações e gera hipóteses a serem confirmadas ou não em um novo acesso ao campo. De uma forma simplificada, os passos para análise Charmaz são: 1) examinar o primeiro conjunto de entrevistas e identificar as premissas dos indivíduos, contexto e identidade; 2) desenvolver temas sobre esses tópicos e explorá-los num segundo conjunto de entrevistas; 3) construir as categorias analíticas a partir dos temas; 4) interligar as categorias

dentro de um processo coerente. Creswell (2007) aponta que apesar de a abordagem de Charmaz ser mais atrativa (pela reflexividade e flexibilidade na estrutura), ele prefere a abordagem de Corbin, que é mais sistemática e facilita o processo de ensino e uso dos pesquisadores que iniciam o uso da GT. Talvez esse seja o principal motivo da abordagem de Corbin ser considerada tradicional, objetiva e usada em muitas pesquisas de paradigma positivista para análise de dados qualitativos.

Clarke (2005, 2009) classifica a Análise Situacional (AS) como parte do movimento pós-moderno da GT, aproximando de uma visão construtivista. A grande contribuição de Clarke é complementar com ferramentas a abordagem tradicional da GT, que centra a ação como processo social básico. Os três mapas da AS têm com o centro a elucidação dos elementos chaves, materialidades, discursos, estruturas e condições que caracterizam a situação que está sendo pesquisada. Os três mapas são: 1) Mapa Situacional – dispõe os principais elementos humanos, não-humanos, discursos e outros identificados na situação pesquisada, e tem como objetivo provocar a análise e discussão da relação entre eles; 2) Mapa das arenas / mundos sociais – dispõe os atores coletivos, elementos não-humanos chave, as arenas de compromissos e os discursos dentro do qual eles estão engajados em contínuas negociações – possibilita interpretações das situações que requerem intermediação; e 3) Mapa posicional – dispõe as principais posições assumidas e não assumidas, as divergências face-a-face e nos dados representados em eixos particulares de diferença, preocupações e controvérsias sobre temas identificados na situação investigada.

A complexidade do contexto e da realidade deste estudo sugere a necessidade de uma abordagem flexível que permita que as evidências moldem a teoria substantiva e que explique as inovações na rede da MP. De acordo com Goulding (2002), a *Grounded Theory* é essencialmente um método de pesquisa qualitativa para a coleta e análise de dados e é independente da epistemologia subjacente. Isso significa que *Grounded Theory* é como Glaser

descreve uma “paradigmaticamente neutra” (Urquhart, 2001), tornando possível o seu uso como método de análise em investigações de diferentes paradigmas (BRYANT, CHARMAZ, 2005). Além disso, Glaser e Strauss (1967) argumentam que a verdade científica resulta de um processo contínuo de interpretação dos significados produzidos pelos indivíduos engajados no projeto comum do observado. O uso da GT é mais adequado quando os esforços estão direcionados a entender o processo na qual os atores constroem o significado a partir da experiência intersubjetiva, e deve ser usado de forma logicamente consistente com as premissas-chaves sobre a realidade social e como ela é conhecida. Portanto, a GT é a metodologia adequada para abordar a questão de pesquisa e também é totalmente coerente com o paradigma, de acordo com a definição de Khun, com a qual me identifico como pesquisadora. Na próxima seção detalho o projeto de pesquisa.

4.4 Projeto de Pesquisa

“A metodologia mais comumente utilizada para identificar as redes empreendedoras é um questionário postado (via email ou correio) para as pequenas empresas. Uma dificuldade comum com esta abordagem é que um questionário formal, oral ou escrito, não pode se esperar descobrir a profundidade e a riqueza de cada indivíduo e só poderá arranhar a superfície do que é um processo extremamente complexo e interativo. Outro problema reside na natureza histórica do homem, das respostas recebidas. Por exemplo, pedindo informações ao dono de uma empresa já existente sobre as suas atividades incipientes de rede, esta será repleta de dificuldades relacionadas às memórias perdidas e à racionalização pós-evento.”

(McNICOLL, 1996, p. 100)

Procurei desenvolver um projeto de pesquisa adequado para abordar a questão "Quais fatores favorecem ou inibem a inovação em redes de PMEs?", de forma a entender e explicar o fenômeno da inovação na Movelaria Paulista dentro de um contexto social, além de possibilitar um modelo de pesquisa voltado para ação (*research as a model of action*) recomendado por HATCHUEL (2001) e SHANI *et al.* (2008). Numa consideração preliminar, avaliando as premissas do interacionismo simbólico e da GT, a escolha da abordagem para

conduzir à busca das respostas para as questões desta pesquisa é bastante coerente e aderente (DENZIN, LINCOLN, 2006; BRYANT, CHARMAZ, 2007; CORBIN, STRAUSS, 2008, URQUHART, FERNANDEZ, 2006).

Outra decisão relevante foi me posicionar quanto a qual das vertentes da GT eu adotaria para conduzir a análise dos dados, apesar de inicialmente convencida pela abordagem da Charmaz, por ser uma pesquisadora em formação e também devido ao detalhamento e sistematização proposta por Corbin e Strauss (2008), que, apesar de mais trabalhosa, facilita a condução da análise dentro das premissas da GT. Além disso, assistir à disciplina de GT num intensivo de um mês, curso de inverno na FGV, ministrada pelo professor Rodrigo Bandeira-de-Mello foi fundamental para me sentir segura quanto ao uso do método para conduzir a pesquisa. Além disso, durante o curso tivemos aulas práticas com o uso do software Atlas/ti, que facilitou muito o processo de codificação. Logo adquiri a ferramenta para usar nesta pesquisa.

O projeto de pesquisa foi elaborado (vide figura 10) considerando uma etapa de delimitação para definir a questão de pesquisa e o escopo. A fase de estratégia contemplou a definição da metodologia de pesquisa, a definição e negociação com Movelaria Paulista para ser o meu campo de pesquisa e o estabelecimento das linhas gerais para a condução de pesquisa. Estas etapas representam exatamente a parte I deste projeto e a parte II, que inicia com o próximo capítulo, é representada pelas etapas pontilhadas, e contempla o processo abduutivo de construção teórica da GT (apresentado anteriormente, vide figura 9).

Projeto de Pesquisa em síntese:

- Objeto de pesquisa é a Movelaria Paulista – rede de 52 empresas fabricantes de móveis da região metropolitana de São Paulo.
- Coleta de fevereiro a agosto de 2009 foram realizadas 11 entrevistas (2 gestores do Sebrae; 2 representantes dos sindicatos, 1 gerente da Agência de Desenvolvimento

Econômico do Grande ABC, e 6 empresários, total de 1.068 min. gravados e transcritos), 2 visitas à fábrica, 4 reuniões como observadora – 1.968 min. de interação com o campo.

- Codificação das entrevistas (630 min, 553 citações, 164 memos, 74 categorias e 5 categorias centrais).
- No segundo semestre de 2010 foram realizadas 34 entrevistas semi-estruturadas e visitas às fábricas (2.580 minutos), 2 reuniões de planejamento e 2 fóruns – 3.420 min. de interação com o campo.
- Refinar dimensões e propriedades das categorias centrais e o reencontro com a literatura.
- Validação da teoria substantiva.

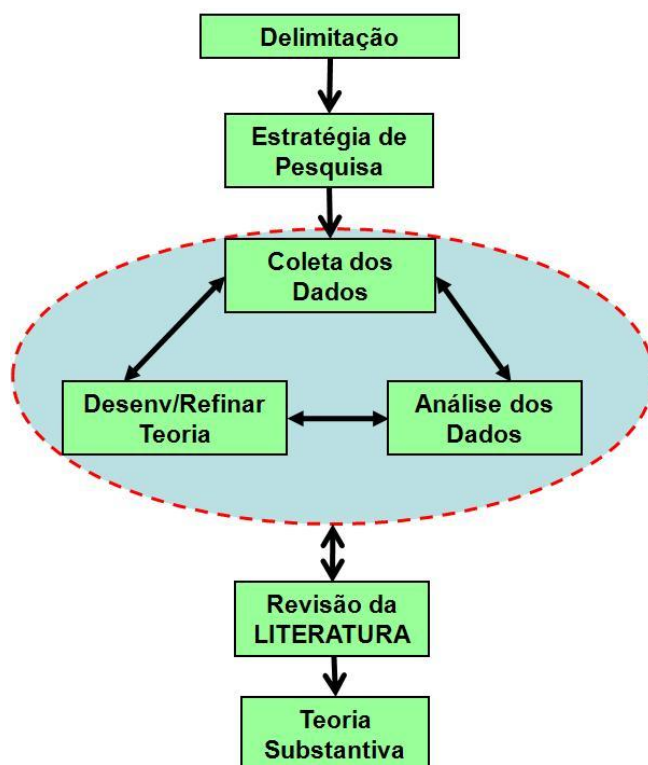


Figura 10 — Projeto de Pesquisa

Fonte: Elaboração própria

A coleta de dados para este estudo é composto por dois elementos principais: a interação com o objeto de estudo (visitas, entrevistas, observação) e pesquisa documental baseada na circularidade da comparação dos dados. O ATLAS/ti foi utilizado como uma ferramenta para apoiar e facilitar a documentação de todas as etapas da pesquisa exigida pela *Grounded Theory* (figura 10). As atividades de pesquisa na MP foram negociadas de forma a possibilitar uma abordagem colaborativa (SHANI, *et al.*, 2008) com o objetivo de atenuar o impacto de um observador externo e estar aberta a demandas para colaborar com o campo. No próximo capítulo descrevo em detalhes o processo de coleta e análise, da codificação aberta até a identificação das categorias centrais.

PARTE II – O ESTUDO (SEGUNDO ESTÁGIO)

O segundo estágio compreende a condução da pesquisa propriamente dita. Nela o pesquisador inicia escolhendo os elementos do primeiro domínio e os relaciona com os elementos do segundo, criando assim uma forma ou um instrumento para intermediar as relações entre os diferentes domínios e, por fim, os integra com o terceiro e último domínio dentro de uma estrutura coerente (BRINBERG, McGRATH, 1985). No caso desta pesquisa, eu uso o que os autores chamam de caminho empírico (*Empirical Path*), combinando os elementos e as relações do domínio substantivo e metodológico para formar um conjunto de observações, para então interpretá-las, integrando-as com elementos e relações do domínio conceitual. O uso do processo abdutivo da GT implica em também fazer uso do caminho teórico (*theoretical path*), ou seja, combina elementos do domínio conceitual e do substantivo testando as hipóteses/proposições (identificadas do caminho empírico) de acordo com as relações preconizadas no domínio metodológico.

No capítulo 5, eu foco no processo de coleta e análise de dados, inicio com a síntese do meu jornal de pesquisa e inverte a ordem, ou seja, na seção seguinte “eu” conto da história descritiva da Movelaria Paulista integrando com a teoria substantiva que explica a inovação na rede. Com isso parto do resultado para nas seções seguintes do capítulo 5 apresentar a condução técnica do processo de construção da teoria. No capítulo 6 a história da Movelaria Paulista é contada segundo a visão dos “envolvidos”, onde retomo a questão de pesquisa, e em um caminho dedutivo chego às proposições e hipóteses que completam a construção abdutiva da teoria substantiva. Por fim no capítulo 7 respondo as questões de pesquisa.

5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

“[...] a objetividade pressupõe uma realidade externa de relações determinísticas e previsíveis, enquanto que a subjetividade pressupõe construções sociais fluídas e vinculadas ao contexto. A regulação assume relações sociais harmoniosas e ordenadas, enquanto que uma mudança radical pressupõe conflitos e poder.”

(LEWIS, GRIMES, 1999, p 675)

Antes de entrar nos detalhes da codificação das entrevistas e no processo de abstração das categorias, inicio este capítulo sintetizando as mais de 30 páginas do jornal de pesquisa, escritas desde o final de 2008 até novembro de 2010. Creio que muito do amadurecimento deste projeto aconteceu devido ao contexto em que a pesquisa se desenrolou, ratificando a impossibilidade de separar o objeto pesquisado do pesquisador.

5.1 *Um Breve Relato da Pesquisa*

*“...Viver!
E não ter a vergonha
De ser feliz
Cantar e cantar e cantar
A beleza de ser
Um eterno aprendiz...”
(O Que É, O Que É? – Gonzaguinha)*

Quando penso na minha jornada no doutorado, invariavelmente essa música me vem à mente, pois está sendo um grande aprendizado! O mestrado eu cursei conciliando a vida de empresária com a acadêmica; foi muito árduo, apesar de ter valido a pena. Porém, o doutorado sempre tive em mente fazê-lo com qualidade e sobre um tema que me despertasse paixão. A partir do segundo ano de doutorado, pude me dedicar exclusivamente a este projeto e acho que consegui transformar mesmo as situações de grande pressão em momentos vividos com alegria e grande satisfação!

Uma das dicas do curso de GT que segui foi a manutenção de um diário de pesquisa, para registrar as principais ocorrências sintetizadas nesta seção. Iniciei a redação do meu

jornal em novembro de 2008, quando aconteceram a minha qualificação de tese e as conversas com o Sebrae e Fórum de Inovação para definição da Movelaria Paulista como objeto deste estudo.

A primeira reunião com o representante do sindicato de móveis foi no dia 17 de fevereiro de 2009, e eu saí da reunião com duas percepções claras: 1) a necessidade de conhecer mais sobre as movelarias no Brasil, sendo que referências importantes me foram passadas, como: www.cetemo.com.br e www.movergs.com.br, e 2) desenvolver uma estratégia para me aproximar das empresas, quebrando resistências.

Nos primeiros meses de 2009, eu estava em redefinição de onde realizar o meu doutorado sanduíche, já que a minha futura orientadora estrangeira na Universidade de Lund na Suécia havia ficado doente. Nesse processo conheci duas pessoas muito importantes para o meu doutorado, o professor Stephen Roper da Universidade de Warwick (UK) e a Professora Cathy Uquhart, hoje na Universidade Metropolitana de Manchester (UK), na época professora da Universidade de Auckland (Nova Zelândia). Cathy, especialista em GT na área de TI, estava com muitos orientandos, mas me ajudou muito fornecendo material sobre GT e exemplos de pesquisas por ela supervisionados com o uso da GT. Por outro lado, o professor Roper é diretor do Centro de Estudos de PMEs (CSME) e me aceitou em Warwick, mesmo sendo um pesquisador quantitativo, especialista em estudos econométricos. Foi uma excelente vivência. Em maio, estava definida que a minha ida para Warwick seria em outubro, e assim eu passaria um ano de doutorado na Universidade de Warwick.

A ida para Warwick fez com que algumas decisões estratégicas fossem revistas. Focar o período no Brasil para efetuar as entrevistas de campo e concluir o processo de codificação no inverno inglês. Coincidentemente, essa decisão fez com que a circularidade do processo de coleta e análise se aproximasse mais da proposta de codificação da Charmaz (2006). A cada entrevista realizada, o diário de pesquisa era atualizado com as principais percepções e pontos

importantes para a próxima entrevista registrados, sem entrar na transcrição e codificação aberta das entrevistas. Das inúmeras anotações que fiz, me chama a atenção a vontade dos integrantes da Movelaria de fazer não só o próprio negócio dar certo, mas de melhorar o setor como um todo, havendo uma explícita preocupação com o social.

Primeiro realizei as entrevistas com os representantes de sindicatos, Sebrae e Agência de Desenvolvimento do ABC, com o que entendi a história da formação do grupo, o papel do sindicato e do Sebrae. Nesse período participei de fóruns técnicos promovidos pela Movelaria Paulista. Aos poucos fui marcando presença e conhecendo também seus parceiros, chegando a ser convidada pela Movelaria para participar de uma reunião com parceiros para discutir um de seus projetos.

Durante o período de 13 a 15 de julho realizei um conjunto de entrevistas no pólo Moveleiro de Ubá (MG), e solicitei ajuda ao colega de doutorado Guilherme Martins para marcar as entrevistas, dado que ele já estava em contato com elas para realizar um trabalho sobre logística. Entrevistei a representante do sindicato das indústrias de móveis da região (Intersind) e mais quatro empresas moveleiras. Essas entrevistas foram fundamentais para eu ter uma referência diferente da Movelaria Paulista, quanto às características e a dinâmica das empresas que compõe um pólo moveleiro.

Em paralelo aos preparativos para ida para Inglaterra realizei os agendamentos das entrevistas e as entrevistas em si. Tive problemas para achar uma pessoa para me ajudar a trabalhar nas transcrições, e até chegar a Thaís foi tarefa difícil.

Ao chegar a Warwick a primeira pergunta feita pelo meu orientador foi: “Qual seria um bom resultado da sua estadia aqui em Warwick?” A minha resposta foi: “Consolidar o resultado das entrevistas e do material já coletado no Brasil e se possível visitar redes moveleiras no Reino Unido”. Então ele me pediu que lhe apresentasse o meu planejamento e a forma que eu gostaria que fosse a nossa interação, e assim estabelecemos um plano com

alguns marcos. A objetividade do professor Stephen, sem ser impositivo, mas me estimulando a apresentar resultados, dando constantes feedbacks e me convidando a participar de reuniões departamentais e de seminários foram fundamentais para a produtividade do meu período no exterior. Confesso que só depois de Warwick entendi e me encantei com os estudos quantitativos, principalmente o poder dos estudos econométricos. Quem sabe está aí a semente para o meu pós-doc... Além disso, o fato de submeter um artigo para um evento na área e ser aceito foi um importante estímulo para acelerar a ‘saturação’ teórica e posteriormente ao submetê-lo a uma revista, mesmo não tendo sido aceito, o *feedback* ratificou a importância de retomar o contato com o campo no regresso ao Brasil.

Mesmo à distância, a interação com o meu orientador e o professor Gobbo aqui no Brasil foi importante, pois foi através do seu respaldo que as minhas opções foram avaliadas, evidenciando as lacunas a serem trabalhadas. Sem mencionar o apoio e conselhos valiosos do professor Rodrigo Bandeira-de-Mello, que sempre me ajudava quando eu me sentia perdida em relação ao uso da GT. Creio também ser relevante mencionar que tive acesso aos empresários e houve interação via email para validação de alguns documentos durante a minha estadia na Europa.

O inverno britânico foi muito propício a retomar o processo de codificação *a la* Corbin e Strauss (2008), linha-a-linha, entrevista por entrevista. Ter de explicar a metodologia, o contexto da Movelaria e apresentar os resultados para professores que não conhecem a nossa cultura e não são especialistas em trabalhos qualitativos foi um desafio valioso. A definição dos marcos no meu plano foi fundamental para manter a minha pesquisa nos trilhos. Entre eles, a apresentação do meu projeto num seminário aberto aos pesquisadores da universidade (4 de março) e submeter o meu projeto de pesquisa para um congresso da área, 55th *International Concil for Small Business* (ICSB). O seminário me ajudou a consolidar a minha questão de pesquisa e a sua relevância e a participação no congresso (25/jun) ajudou a manter

o foco e concentrar os esforços para finalizar o processo de abstração das categorias e pensar na construção da teoria substantiva.

Outro ponto positivo da universidade de Warwick é o acesso à informação. A biblioteca é fantástica e a facilidade de acesso e volume de informações eletrônicas disponíveis é invejável. A estadia em Warwick foi muito importante para eu atualizar e coletar mais material bibliográfico para a minha pesquisa.

No final de julho de 2010, contatei várias empresas moveleiras da região para marcar uma entrevista e percebi a dificuldade, para a qual nem eu e nem o meu supervisor britânico nos atentamos, durante o período de férias entre julho e agosto e a dificuldade de acesso a elas na falta de um mediador; eu subestimei o campo, o acesso deveria ter sido negociado com maior antecedência.

Antes do regresso ao Brasil recebi o convite da Movelaria para participar de uma reunião no dia 25 de setembro, um dia após o meu desembarque no Brasil, referente ao planejamento de suas ações para o biênio 2011-2012. O convite veio a calhar com o meu desejo de retomar contato com campo. Durante a reunião, pude ter uma visão geral do que foi o ano de 2010 para o grupo; a saída do investimento do Sebrae, por motivos legais internos da instituição no estado de São Paulo, o impacto negativo dessa saída nos projetos em andamento; as conquistas e amadurecimento do grupo; e o grande interesse pelo tema inovação.

A segunda rodada de reunião foi realizada pela Movelaria após duas semanas, e nessa reunião ficou explícita uma necessidade no grupo e uma oportunidade para mim de mapeamento das empresas da Movelaria. Para a Movelaria o diagnóstico era necessário para servir de base para a definição de projetos de melhorias para as empresas, tanto individualmente como de forma coletivas; para mim, uma grande oportunidade para explorar

uma das categorias que não havia ficado muito clara, bem como uma oportunidade para validar a teoria substantiva em campo.

No período de outubro e novembro, realizei 34 entrevistas e visitas às fábricas, gerei relatórios individuais para cada organização e fiz uma apresentação dos resultados consolidados para o grupo. Para realizar essas entrevistas contei com um apoio logístico e uma mobilização enorme dos empresários, dado que as entrevistas ocorreram num período que precedeu a minha mudança para a cidade de Palmas, no Tocantins.

Na próxima seção, apresento a Movelaria Paulista usando a teoria substantiva para explicar as inovações da rede, o restante do capítulo é usado para apresentar o processo de coleta e análise de dados usado para chegar a esta teoria substantiva.

5.2 *História Descritiva*

“Uma vez que o pesquisador tenha escrito algumas frases descritivas sobre o que é a pesquisa, ele está pronto para avançar para a integração das principais categorias ou temas dentro de uma explicação teórica unificada. Integração significa escolher uma categoria central, em seguida, recontar a história em torno dessa categoria, utilizando outras categorias e conceitos derivados durante a pesquisa.”

(CORBIN, STRAUSS, 2008, p.107)

Quando os sindicatos, a Câmara Regional do Grande ABC e o SEBRAE efetuaram o diagnóstico do setor moveleiro da região metropolitana de São Paulo, e propuseram aos empresários a criação de um Arranjo Produtivo Local (APL) em 2004, a idéia foi bem aceita. As experiências anteriores dos empresários de dificuldades de acesso e falta de informação, isolamento, perda de mercado e iniciativas malsucedidas na formação de associações reforçou o desejo de construir uma APL diferenciada. A primeira ação tomada foi o treinamento Comportamental do Sebrae, com foco no Empreendedorismo e Associativismo, que é considerado pelos entrevistados como o marco que forneceu o conhecimento necessário para viabilizar o desejo do grupo.

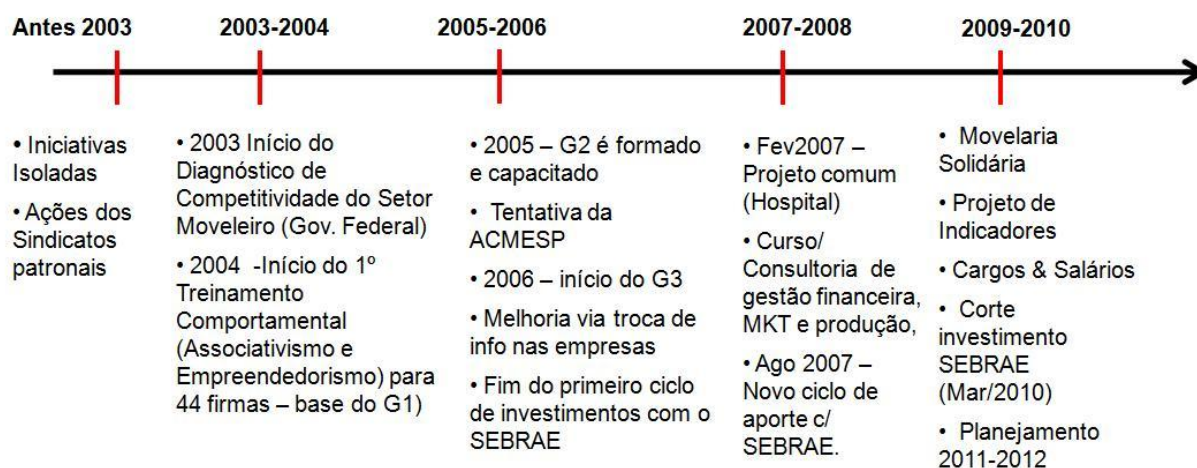


Figura 11 – Movelaria Paulista na linha do tempo

Fonte: Elaboração própria

A Movelaria Paulista pode ter a sua história dividida em três períodos: o primeiro período vai da sua formação em 2004 até 2007, com a elaboração do projeto para o segundo ciclo de investimento; o período de 2008-2010, que é para a execução do projeto; e o terceiro período, que inicia em 2011. O primeiro período eu chamei de **formação**, onde o desejo do grupo era montar a APL. As iniciativas, ou projetos do grupo, visavam estabelecer práticas para o compartilhamento e troca de conhecimento e a interação entre os membros. Como foi o caso das visitas entre as empresas e o *benchmarking* em grupo, participando em eventos, feiras e formação de comitivas para visitar outras redes moveleiras. À medida que a confiança mútua aumenta, maior é a importância dos relacionamentos para o grupo, que se torna um ativo valioso. O isolamento e a falta de informação já não faziam mais parte do cotidiano dos empresários da Movelaria Paulista. O papel dos sindicatos neste período foi de mediar e apresentar os empresários, introduzindo o Sebrae, que atuou como um provedor de treinamentos e consultoria, funcionando como um catalisador na formação inicial do grupo.

O segundo período chamei de **consolidação**, pois o desejo do grupo está em fortalecer o APL com iniciativas para a criação e divulgação de uma identidade, projetos técnicos para aumentar a competitividade ou ações de cunho social e voltadas para a melhoria do setor paulista. Num processo natural de evolução, alguns projetos são mais complexos, requisitando

novos conhecimentos e gerando situações novas, nas quais as experiências anteriores não contribuem para um encaminhamento eficiente. Além disso, o contexto macroeconômico ter demandado atenção redobrada do pequeno empresário, demonstrando ser bastante impactado pelas turbulências do mercado. Este período é marcado por demandas de novos conhecimentos, necessidade de experiências que nem sempre estão disponíveis no grupo e em algumas situações não há um consenso do posicionamento a ser tomado. A Movelaria exercita um processo de aprendizagem, tentando novas alternativas, experimentando novas fontes de conhecimento, construindo novas experiências e identificando aquelas nas quais se ajusta e se sente satisfeita com a sua condução e desempenho.

Desta forma, ela procura criar condições de vivenciar um terceiro período, que eu chamo de **pós-consolidação** caracterizado, espero, por um crescimento orgânico: uma fase em que o grupo já aprendeu a endereçar suas questões, incorporar as experiências, buscar novos conhecimentos e evoluir suas competências, continuando a manter únicos seus valores para crescer de forma sustentável. Este período iniciou em setembro/2010 com as reuniões de planejamento para o biênio 2011-2012, contou com a presença de trinta empresários, dos quais cinco novos empresários, as expectativas foram expostas e um balanço dos projetos anteriores foi feito: a **interação** foi a tônica do encontro.

Três aspectos me chamaram a atenção durante a investigação desta rede: (1) a entrada na Movelaria Paulista é considerado um marco divisor na história das organizações entrevistadas; (2) a existência de um valor comum; e (3) a demanda por mudanças, derivadas das dificuldades enfrentadas por determinados projetos. A iniciativa promovida pelos sindicatos e pelo Sebrae para a constituição de um Arranjo Produtivo Local (APL) ocorre num contexto em que as indústrias de móveis da região metropolitana de São Paulo sofriam com a concorrência das empresas do sul, altamente industrializadas e coesas, em oposição a um setor paulista desintegrado e carente de informações. Os empresários relatam experiências

malsucedidas na constituição de associações para exportação, projetos em parceria, dificuldades na obtenção de informações e até na operacionalização de maquinários adquiridos. Essas **experiências** negativas fortaleceram o desejo inicial de fazer com que a APL funcionasse como uma central de troca de informações, compartilhamento de experiências e de boas práticas.

Logo percebi que o termo inovação não fazia parte do vocabulário das empresas e que o termo usado para nomear as melhorias, iniciativas diversas e oportunidades identificadas no grupo eram chamadas de projeto; e, segundo o conceito de inovação adotado para esta pesquisa, as iniciativas implantadas com sucesso são inovações, portanto acabei adotando o termo projeto para referenciá-las (projeto implantado com sucesso na MP = inovação).

Algum dos projetos apareciam de forma recorrente nos dados analisados, como o LeoEduca, que é uma parceria da MP com o Instituto Leo para formar e empregar jovens aprendizes, e o projeto de Resíduos que envolve a coleta dos resíduos e a sua separação, em parceria com a associação de catadores. Numa das visitas à fábricas deparei com a visita dos jovens formandos do Instituto Leo e presenciei *in loco* a interação ‘fascinante’ entre empresário e aprendizes, o que facilitou o entendimento do significado deste projeto para o grupo. A MP tem outros exemplos de iniciativas voltadas para o bem-estar social, do setor como um todo e para a melhoria da rede, apoiando a evolução de cada integrante. Esse comportamento, que nomeiei de **orientação pró coletivo**, contribui para aumentar a percepção de ganhos de estar na rede, além de facilitar a inclusão e integração dos membros.

Os diferentes tipos de **projetos** conduzidos na MP usam as experiências do grupo como fonte de conhecimento e serve de meio para a interação/integração dos membros. Os projetos concluídos com sucesso, além de gerarem resultados diretos para os empresários, fortaleceram os laços e a confiança de que a empresa é mais forte com o grupo do que

sozinha; e, os projetos que não foram concluídos geraram experiências e lições que o grupo busca incorporar como aprendizado para projetos futuros.

Nominei de **ambiente transformador** o desejo dos empresários de fazer a Movelaria dar certo por meio do associativismo e de contribuição para a construção de uma sociedade melhor. É um ciclo virtuoso construído pela MP caracterizado pela **orientação pró coletivo** que **inclui e integra** os membros, **gera resultados** e aumenta a **percepção de ganhos**. O comportamento e a colaboração no grupo inspiram os seus integrantes a promoverem mudança internas na própria organização, que envolve e influencia os seus funcionários, afetando positivamente a comunidade ao redor.

INOVAÇÃO NA REDE MP: *Para os envolvidos na rede, o ambiente transformador da MP associado às experiências do grupo gera resultados diretos (maturidade, inovações) e indiretos (sociedade), além de atrair novos parceiros.*

A dinâmica da MP propicia um ambiente transformador que gera como resultados, além das inovações (projetos implantados com sucesso), melhorias internas em cada organização (↑ maturidade), ganhos para a sociedade e para os demais envolvidos, além de atrair novos parceiros. A evolução dos projetos e da maturidade das empresas influi à medida que a diversidade dos projetos realizados pela MP gera resultados tangíveis (aumento de competitividade e retorno financeiro) e também agrega um valor intangível, ao apoiar projetos de cunho social, como o LeoEduca (treinamento e emprego de jovens aprendizes de comunidades carentes).

Proposição 1: Ações voltadas para a melhoria coletiva (rede, setor ou sociedade) aumentam a percepção de ganhos, facilita a inclusão e integração dos membros e fortalece o grupo.

Proposição 2: Iniciativas e ações não egoístas, voltadas para o coletivo, como projetos sociais despertam a consciência coletiva, produzindo ganhos diretos (maturidade) e indiretos (sociedade) e atraindo mais parceiros (oportunidades).

Proposição 3: Quanto maior a experiência dos integrantes da rede, maiores as chances de conduzir os projetos com sucesso, incluindo e integrando os membros e gerando resultados.

O comportamento, os resultados e a exposição da MP acabam atraindo novos parceiros e instituições interessadas em contribuir com a rede, o que aumenta o espaço criativo e as possibilidades de inovação. Novos atores podem possibilitar “pontes” para encurtar o acesso a novos conhecimentos, favorecendo a continuidade do ciclo virtuoso da MP (+ experiência; + conhecimento + oportunidade). Porém, a rede também enfrenta desafios: primeiro, lidar com os problemas (**questões**) que surgem nos projetos à medida que aumenta a **complexidade**, ou o mercado que gera novas demandas de ordem gerencial ou técnica que interferem no desempenho dos projetos; e, segundo a comunicação fluída e integração entre os membros, parceiros e novos integrantes (empresários ou parceiros), incentivando a busca de soluções para não afetar os resultados.

No restante deste capítulo descrevo o processo de coleta-análise para construir as categorias principais que compõem a teoria substantiva, apresentada nesta seção e usada para contar o fenômeno da colaboração que gera inovação na MP.

5.3 *Coleta de Dados*

Durante o período de fevereiro a agosto de 2009 foram realizadas 11 entrevistas com: 6 empresários (E), 2 gerentes do Sebrae (Se), 2 do sindicato (S) e 1 (Ag) representante da Câmara Regional de Desenvolvimento do Grande ABC, perfazendo o total de mais de 1.068 minutos de gravação, além da participação como observadora em quatro reuniões do grupo,

visita a duas fábricas e coleta de dados secundários, perfazendo um total de 1.968 minutos de material coletado em campo (vide quadro 6).

Evento	Data	Formação	Duração
P10 (entrevista) - S	17/02/2009	Administrador	93 min.
P9 (entrevista) - S	09/03/2009	Administrador	71 min.
P11 (entrevista) - Se	16/03/2009	Administrador	46 min.
P3 (entrevista) - Se	26/03/2009	Economia	122 min.
Reunião de Governança	20/05/2009		4h
9º. Fórum Aberto	25/05/2009		3h
P5 (entrevista) - E	16/06/2009	Engenheiro	100 min.
P12 (entrevista) - E	18/06/2009	Sociologia / Economia	115 min.
Visita Fab I	18/06/2009		1h
P8 (entrevista) – E	29/06/2009	Engenharia	60 min.
P6 (entrevista) – E	30/06/2009	Engenheiro	130 min.
P7 (entrevista) – E	30/06/2009	Engenheiro Civil	76 min.
Visita Fab II	30/06/2009		1h
P2 (entrevista) – E	01/07/2009	Administrador	114 min.
P13 (entrevista) – Ag	07/07/2009	Economia	130 min.
Reun. Selo – Leo	04/08/2009		3h
Reunião do selo	26/08/2009		3h
P4 (vídeo – vários Es)			11 min.

Quadro 6 - Contatos com a Movelaria Paulista – Fev-Ago/2009

Fonte: Elaboração própria

No início do projeto de pesquisa estava decidida a usar o paradigma da codificação, como proposto por Strauss e Corbin (2008) para minimizar o efeito da subjetividade e atenuar a minha inexperiência no uso da GT como pesquisadora, visando aumentar a consistência teórica. Alguns fatos, como a necessidade de transcrever as entrevistas (gravador não efetua a transcrição automática do idioma português para texto *Word*) e a demora para achar uma pessoa para me ajudar neste processo e a premência da viagem para a Inglaterra, serviram de incentivo para repensar no processo de construção da teoria substantiva. Já que a sugestão da codificação logo após a entrevista estava descartada, mantive no diário de pesquisa a disciplina de registrar as principais percepções ao final de cada entrevista.

No início do projeto de pesquisa estava decidida a usar o paradigma da codificação, como proposto por Strauss e Corbin (2008) para minimizar o efeito da subjetividade e atenuar a minha inexperiência no uso da GT como pesquisadora, visando aumentar a consistência teórica. Alguns fatos, como a necessidade de transcrever as entrevistas (gravador não efetua a transcrição automática do idioma português para texto *Word*) e a demora para achar uma pessoa para me ajudar neste processo e a premência da viagem para a Inglaterra, serviram de incentivo para repensar no processo de construção da teoria substantiva. Já que a sugestão da codificação logo após a entrevista estava descartada, mantive no diário de pesquisa a disciplina de registrar as principais percepções ao final de cada entrevista.

As interações com os integrantes da Movelaria, mesmo que mais esparsas, aconteceram ao longo do meu período no exterior. Durante os preparativos para o regresso no dia 23 de setembro de 2010 ao Brasil, recebi o convite para no dia 25/09 participar da Oficina de Planejamento Participativo (OPP) da MP, reunião do grupo para definir o planejamento para o biênio 2011-2012. O evento seria uma oportunidade excelente para eu validar a minha pesquisa, verificar a evolução dos projetos da MP ao longo de 2010 e principalmente retomar o contato com o campo. Os dois acontecimentos que chamaram a minha atenção foram:

- Acontecimentos legais internos no SEBRAE geraram a saída do capital deste parceiro, em maio de 2010. Alguns projetos que estavam em andamento foram interrompidos ou retardados na execução;
- Presença de novos empresários;

A OPP contou com a presença de 30 empresários e foi facilitada por um consultor do Sebrae, percebi que havia uma grande diferença entre expectativas. Na avaliação feita pelos próprios participantes houve diferentes visões sobre a eficiência do evento. A diretoria se reuniu durante o período para digerir os resultados e propôs uma segunda rodada da OPP, que aconteceu no dia 22 de outubro de 2010 e na qual foram apresentados os pontos centrais para

discussão e priorização no grupo dos planos de ação, além de discutir a gestão da rede, propondo novas formas de interação. Nesta reunião, o grupo trouxe a questão da Inovação e a possibilidade de fazer um projeto no tema, buscando investimento para sua execução. Propus conduzir um mapeamento das empresas do APL para que o grupo pudesse ampliar a sua visão sobre a situação das empresas do grupo e decidir por um projeto que realmente agregasse valor para o grupo. Em contrapartida, solicitei a autorização para uso dos dados na minha pesquisa e apoio logístico para realizar as entrevistas, uma vez que estava sem carro e de mudança marcada para deixar São Paulo no fim de novembro. O grupo se mostrou empolgado com a idéia. A oportunidade para aprofundar a minha coleta de dados estava criada.

Como o objetivo junto às empresas da MP era de gerar um mapeamento, um diagnóstico das empresas do grupo, tomei com base o Modelo de Excelência de Gestão (MEG) gerado pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) e usado pelo Sebrae para avaliar as micro e pequenas empresas. O MEG (vide detalhes no apêndice B) propõe avaliar a empresa a partir de uma visão sistêmica e voltada a Resultados, contemplando os Processos, Estratégias e Planos, Sociedade, Liderança, Pessoas, Clientes e orientação a Informações e conhecimento. Usei como estratégia a definição de um roteiro de entrevistas, incluindo questões sobre a rede (vide apêndice C) para guiar as entrevistas, fazendo perguntas abertas sobre cada tópico, e pontuando-as de 1 a 5; onde 1 – significa tenho conhecimento, mas não tenho ação nenhuma voltada a questão; 2 – tem conhecimento e já tem planejada alguma ação; 3 – tem conhecimento e mostra evidências da prática; 4 - tem conhecimento, executa na prática e controla os resultados; e 5 – tem a prática, tem o processo de melhoria e as pessoas a conduzem, a cultura está implantada. Tendo a oportunidade de visitar e conhecer o processo de fabricação de cada empresa entrevistada. Foram realizadas 34 entrevistas e visitas as fábricas, sendo todas elas realizadas com o proprietário ou o gestor do negócio (vide tabela 4).

ID	Local	Data	Horário	Grupo	Fund.	# Colab.	Form.
E1	Diadema	26/out	08h00 às 10h00	G2	1996	37	Superior
E2	SBC	26/out	10h30 às 12h00	G1	2000	21	Superior
E3	SBC	26/out	13h30 às 15h00	G2	1967	25	Superior
E4	SBC	26/out	16h00 às 18h00	G1	1983	51	Superior
E5	Pq do Carmo	28/out	07h20 às 10h00	G4	1971	90	Superior
E6	Penha	28/out	10h30 às 12h00	G4	2002	11	Superior
E7	Tatuapé	28/out	13h30 às 15h00	G4	1986	26	Superior
E8	Vila Leopoldina	29/out	08h00 às 09h30	G1	1998	23	Superior
E9	Lapa	29/out	10h30 às 12h00	G3	1976	19	Superior
E10	Lapa	29/out	13h30 às 15h00	G3	1999	23	Superior
E11	Butantã	29/out	16h00 às 18h00	G4	1992	35	Superior
E12	Embú	01/nov	08h30 às 10h00	G3	1995	28	Médio
E13	Embú	01/nov	10h30 às 12h00	G2	1986	90	Inc Sup
E14	Taboão da Serra	01/nov	13h30 às 15h00	G1	1983	49	Inc Sup
E15	Agua Rasa	03/nov	08h30 às 10h00	G2	1986	22	Superior
E16	VI Ema	03/nov	10h30 às 12h00	G4	1995	6	Superior
E17	Pq S Gabriel	03/nov	13h30 às 15h00	G1	1989	25	Superior
E18	Ribeirão Pires	03/nov	16h00 às 18h00	G2	1962	22	Superior
E19	Cambuci	04/nov	08h30 às 10h00	G1	1998	24	Superior
E20	Cambuci	04/nov	10h30 às 12h00	G1	1990	14	Superior
E21	Aclimação	04/nov	13h30 às 15h00	G1	1996	47	Inc Sup
E22	Mooca	04/nov	16h00 às 18h00	G3	1991	95	Superior
E23	Pq Bristol	05/nov	08h00 às 10h00	G2	1998	11	Médio
E24	Paulicéia	05/nov	10h30 às 12h00	G2	1985	34	Médio
E25	Pq Bristol	05/nov	13h30 às 15h00	G2	1977	19	Superior
E26	Itu	08/nov	8h30 às 10h30	G3	1992	8	Superior
E27	Água Funda	09/nov	15h00 às 16h30	G1	1999	42	Superior
E28	Osasco	10/nov	9h00 às 11h30	G2	1968	32	Superior
E29	São Caetano	10/nov	13h30 às 15h00	G1	1972	47	Superior
E30	Santo André	10/nov	16h00 às 17h30	G4	1995	4	Superior
E31	Pq. São Domingos	11/nov	16h30 às 17h45	G3	1992	12	Superior
E32	VI Guilhermina	12/nov	8h00 às 9h30	G2	1993	17	Superior
E33	VI Formosa	12/nov	10h00 às 13h	G2	1989	18	Superior
E34	Morumbi	12/nov	15h00 às 15h45	G3	1987	17	Médio

Tabela 4 – Lista dos Entrevistados e Informações sobre a Empresa

Fonte: Elaboração própria

Para cada uma das empresas gerei um relatório individual e confidencial, e para o grupo foi agendada uma reunião como a devolutiva do mapeamento no dia 17 de novembro de 2010. A receptividade e o retorno foram positivos. O número de entrevistas realizadas só foi possível graças ao apoio logístico da secretária da MP, Fátima, por agendar as entrevistas em regiões próximas, e pelo grande empenho dos empresários não só em dispor de tempo em suas agendas, como também em me deixar na próxima empresa. O dia começava com um empresário que me buscou em uma estação de metrô, e ao fim da entrevista me deixou na próxima empresa agendada; assim o último entrevistado do dia me deixava na estação de trem ou metrô mais próxima. Das 34 entrevistas realizadas, 16 foram gravadas, sendo que para cada entrevista um roteiro de entrevista (apêndice C) era impresso e preenchido ao longo do encontro, no qual eu registrava também as minhas interpretações e percepções do ambiente geral da empresa.

5.4 Processo de Análise dos Dados

O processo de análise usado para a construção da teoria substantiva é representado na figura 12 e as seções seguintes apresentam cada uma destas etapas.

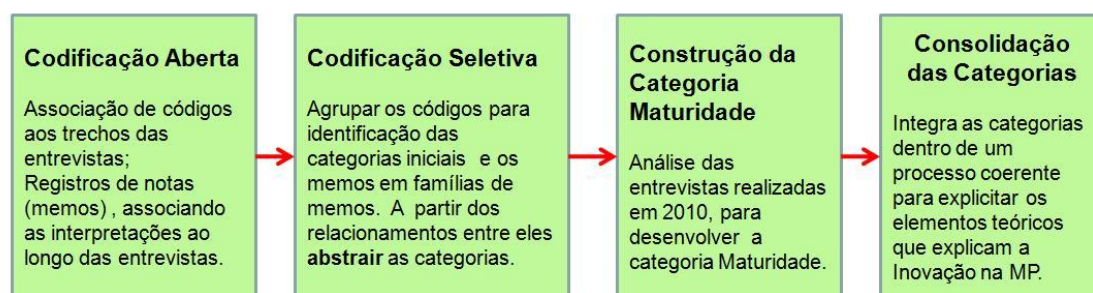


Figura 12 – Passos usados no processo de Análise

Fonte: Elaboração própria

5.4.1 Codificação Aberta

[respondendo a questão de como encontrar as categorias] *“Isto exige que tenha uma mente aberta, embasando as categorias nos dados analisados, buscando a lógica dos acontecimentos, aparentemente díspares, reconhecendo inferências causais no*

trabalho através de nossas categorizações, verificação, revisão e ampliação de interpretações através da comparação entre amostras, e usando técnicas de representação para avaliar as evidências e explorar as ligações entre as categorias. Isso significa a codificação? Existem outras abordagens, como a análise narrativa que, por causa de sua 'garra' interpretativa, pode desempenhar um papel vital em dar densidade às categorias."

(DEY, 2007, p.188)

Durante o processo de coleta, dada a impossibilidade da codificação imediata, usei os primeiros passos sugeridos por Glaser (1992), Charmaz (2006) e ratificadas por Urquhart (2001) e Dey (2007), redigir as principais interpretações e percepções logo após cada entrevista e fazendo uma análise prévia deste material antes do próximo retorno ao campo. Segui essa linha de ação e conduzi a coleta conforme sequência apresentada no quadro 6, totalizando mais de 33 horas de interação com a MP e com um volume razoável de dados secundários (relatórios do setor, revistas especializadas, vídeos, informações de outros pólos etc.).

Ao chegar à Inglaterra, o primeiro passo foi contextualizar o que era a minha pesquisa, o que eu já tinha feito e explicar o ponto que eu estava e o que eu pretendia fazer para o professor Steve, meu supervisor britânico. Esse diálogo foi muito rico, pois percebi que havia várias lacunas a ser preenchidas, desde a forma de apresentar o domínio substantivo até a clareza e foco da minha questão de pesquisa. Após esse período de alinhamento, iniciei em dezembro o processo de análise das entrevistas, com a codificação aberta com a entrevista P5 (vide quadro 6), por ser um dos empresários que está presente desde o início da Movelaria Paulista.

A codificação aberta é o processo de quebrar os dados em unidades de significados distintos, realizada nas fases iniciais da análise e permite descrever o que está acontecendo com os dados (GOULDING, 1999). À medida que as entrevistas são codificadas, notas (memos) com o registro das interpretações ou fatos observados durante a coleta são escritas. A próxima figura exhibe a interface do Atlas/ti, que facilitou muito a codificação, construção

de diagramas (códigos, famílias, agrupamento de temas etc.), relatórios de apoio (densidade de código e hierarquias) e referências cruzadas, entre entrevistas e os diferentes elementos registrados na ferramenta. A ferramenta foi usada conforme as recomendações de Bandeira-de-Mello (2006), mantendo o foco na pesquisa.

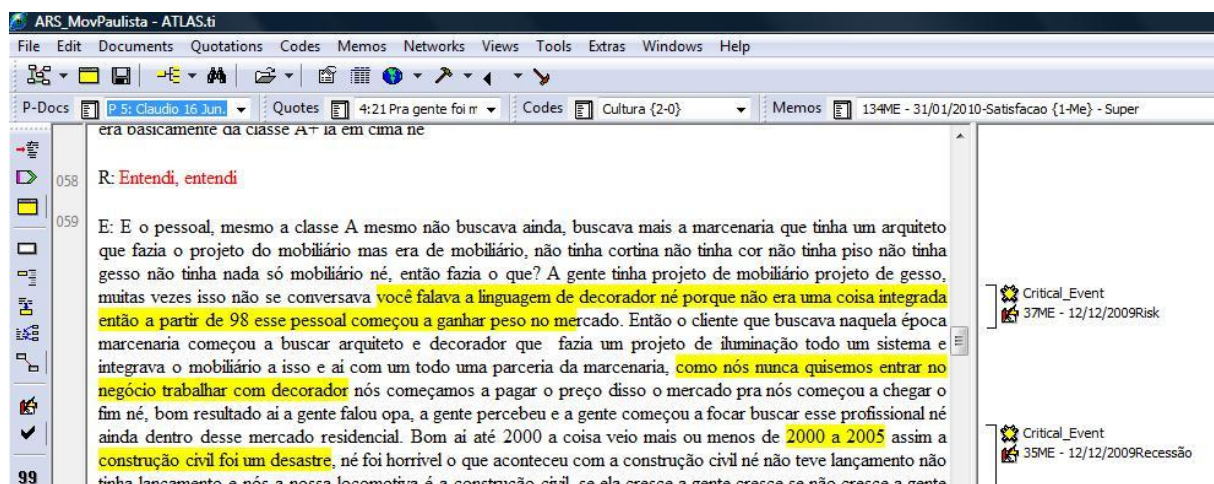


Figura 13 – Interface do Atlas/ti

Após codificar a entrevista P5, ouvi mais quatro entrevistas (P2, P3, P4 e P6 do quadro 6), revisando a transcrição dos textos e revendo as minhas anotações do meu diário de pesquisa. Ao efetuar essa prévia, resgatei o contexto e o cotidiano das empresas que visitei, facilitando a codificação linha-a-linha que estava por vir.

Antes de prosseguir no processo de análise, um parêntese sobre a *Grounded Theory* para enfatizar duas características do método: 1) a circularidade do método, onde *memos* e *dados* do campo são constantemente acessados; 2) o foco na obtenção das categorias, consequentemente o termo categoria é usado ao longo de todas as fases do processo de análise. Uma categoria inicial é abstraída e como categoria pode evoluir ganhando densidade, significado, propriedades e dimensões; assim como uma categoria inicial pode ser descartada por deixar de fazer sentido no contexto do desenrolar do desenvolvimento da teoria substantiva (vide figura 14).

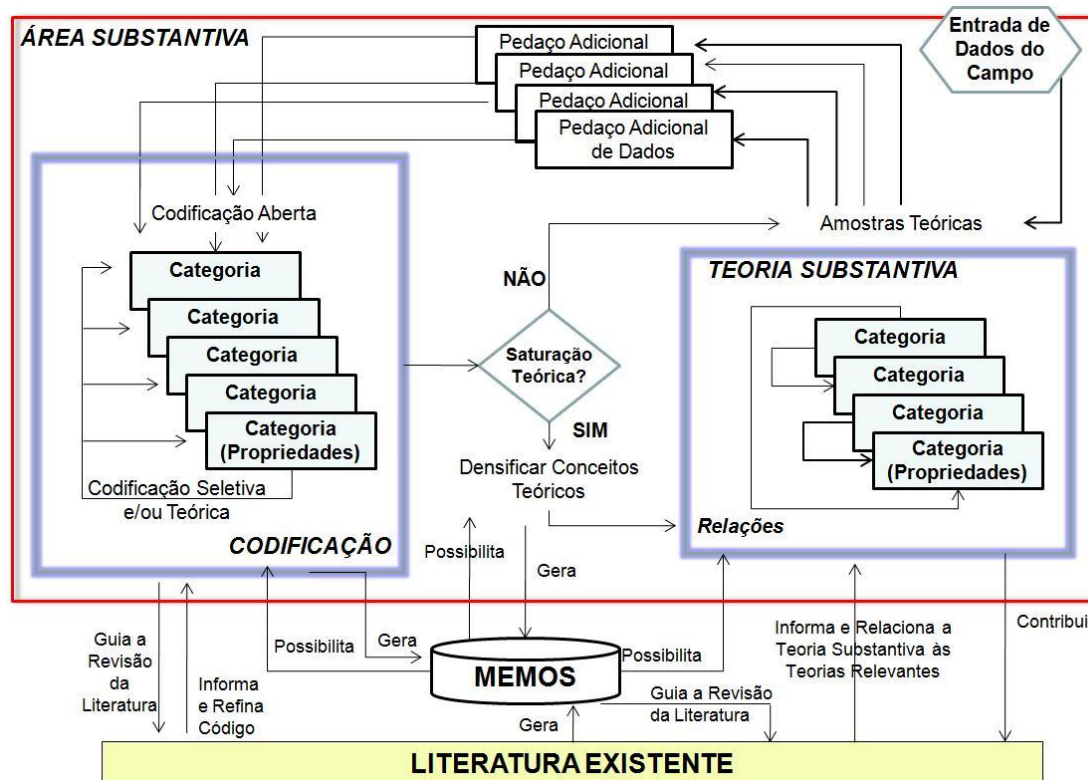


Figura 14 — Modelo Expandido da *Grounded Theory*

Fonte: FERNANDEZ, 2004

No total foram codificadas linha-a-linha seis entrevistas, perfazendo 570 minutos de gravação. O critério de escolha das entrevistas foi a influência do entrevistado e o grau de detalhes e revelação da entrevista. Sendo assim as escolhidas foram quatro entrevistas com empresários (P5, P2, P4, P6), uma entrevista com o representante de um dos sindicatos patronais (P10); e a com o representante do Sebrae que atuou com o grupo do início da sua formação até abril de 2009, quando passou a exercer outra atividade dentro da instituição (P3). Durante o processo de codificação aberta destaquei 553 citações, 164 memos e 74 códigos. O uso da ferramenta Atlas/ti e a leitura prévia das entrevistas ajudaram a minimizar a proliferação de códigos via reaproveitamento, facilitando o processo de dar densidade aos códigos. Ao fim da codificação aberta elaborei o diagrama a seguir (vide figura 15), identificando que as colocações dos entrevistados giravam em torno de posicionamento

pessoal e do grupo em relação às diferentes iniciativas e projetos, tendo com referência as situações já vivenciadas.

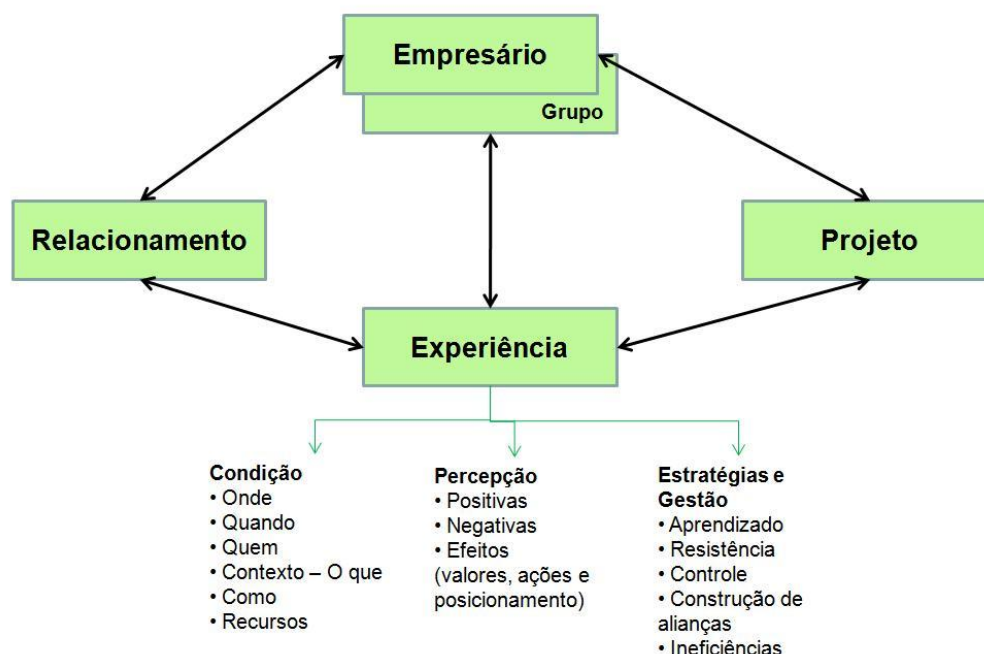


Figura 15 – Primeiras Percepções sobre Movelarista Paulista

Fonte: Elaboração própria

Durante esse processo de abstração me dediquei a duas tarefas: entender os códigos e suas relações, primeiro agrupando códigos similares e depois criando diagramas para explorar as suas relações; e analisar os memos, identificando famílias e associando os memos a elas. Imprimi os 74 códigos, comparando com as citações das entrevistas, método de comparação constante, 16 delas puderam ser incorporadas a códigos já definidos. Usei os recursos do Atlas/ti para importar os 58 códigos para o diagrama e a facilidade de resgatar o contexto da entrevista para mapear a relação entre os códigos (vide figura 16).

A figura 16 é essencial para dar uma visão geral da complexidade do campo, expressa nos dados coletados, mas a redução da complexidade é essencial para desenvolver as categorias que expliquem a inovação no contexto da MP. Para tal, fiz uso das anotações de campo (Memos), do diagrama das primeiras percepções sobre a MP (figura 15) e fui comparando com os dados e separando na figura 16 os códigos de maior relevância.

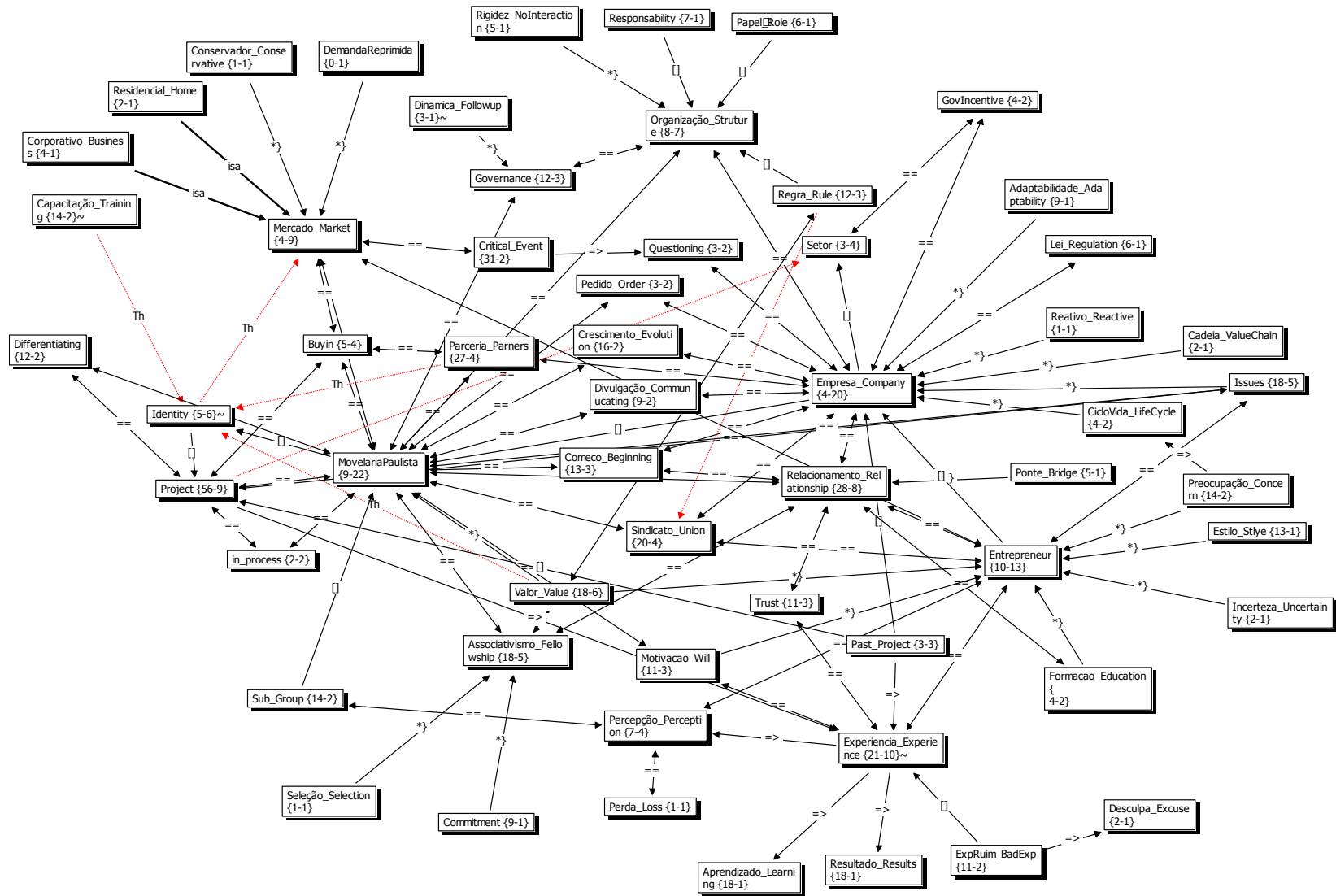


Figura 16 – Visão Geral do Primeiro Diagrama de Códigos

O Atlas/ti ajuda a identificar a relevância de um código, ou seja, quantas vezes foi associada a diferentes citações das entrevistas (*grounded*) e com quantos códigos distintos se relaciona (*density*). Por exemplo, na figura 17, circulei uma notação usada no Atlas/ti para identificar a relevância do código, PROJETO {56-9} significa que o código Projeto foi associado em 56 trechos diferentes das seis entrevistas codificadas e faz referência ou é referenciado por 9 outros códigos.

Dessa forma separei os códigos com maior densidade e *ground* para explorá-los na forma de diagramas, como o exemplo da figura 17, identificando as relações entre os códigos, sempre baseado no método de comparação constante, analisando códigos-dados, construindo os relacionamentos e redigindo os memos de análise com as identificações de possíveis temas teóricos. Por ser uma pessoa visual, os meus registros das análises se dividem entre os registros no diário de pesquisa, planilha Excel e nos diagramas no Atlas/ti. Para exemplificar como o meu processo de análise funciona, durante a construção das relações do diagrama para mapear os códigos associados à EXPERIÊNCIA (figura 17) e enquanto fazia a comparação com os dados percebi certa associação da identidade da Movelaria Paulista com o projeto selo, me instigando também a fazer o seu mapeamento. Criei outro diagrama dando atenção agora aos códigos e relações associadas especificamente ao projeto Selo (vide figura 18).

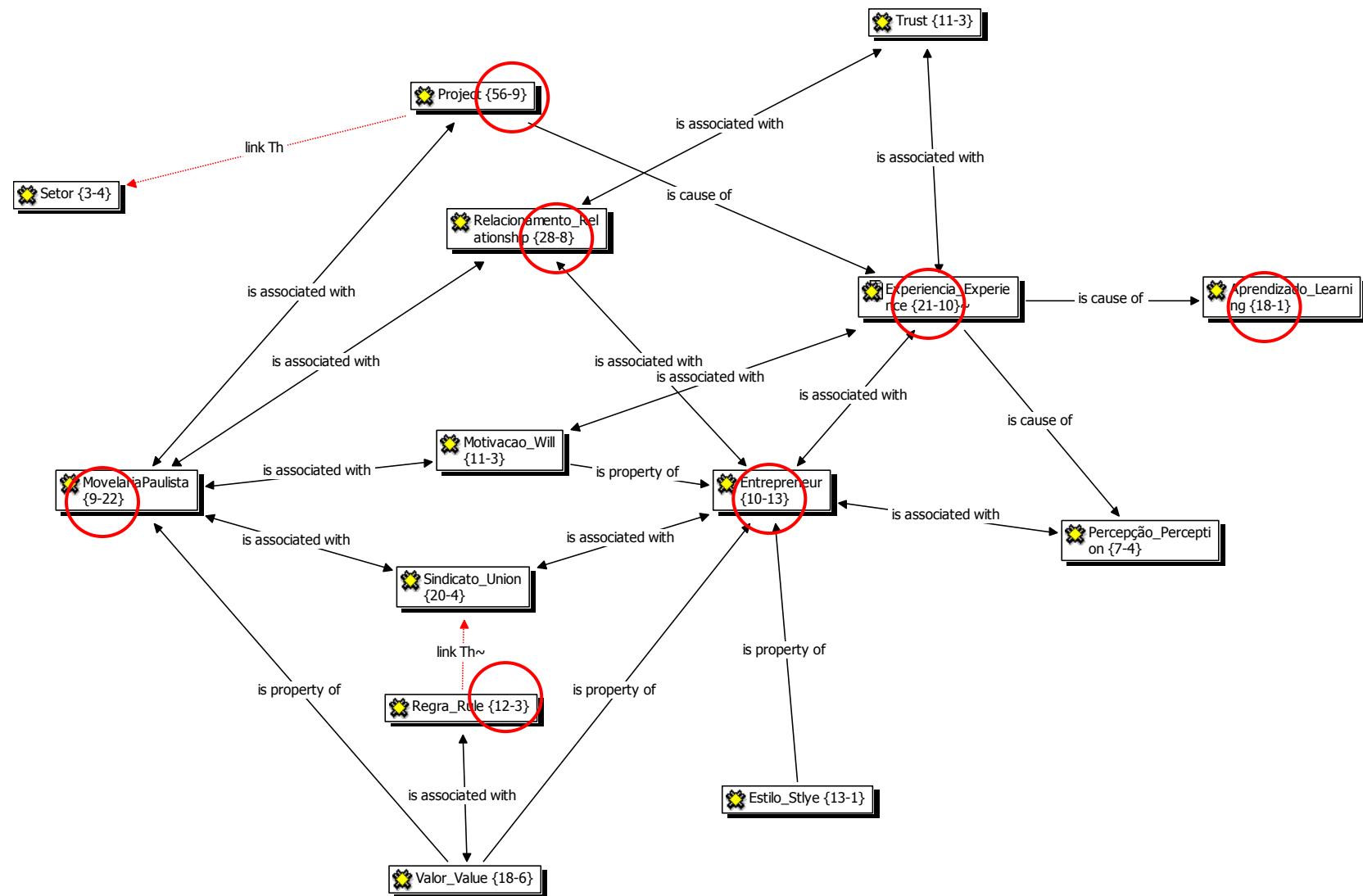


Figura 17 – Diagrama focando o mapeamento do Código Experiência

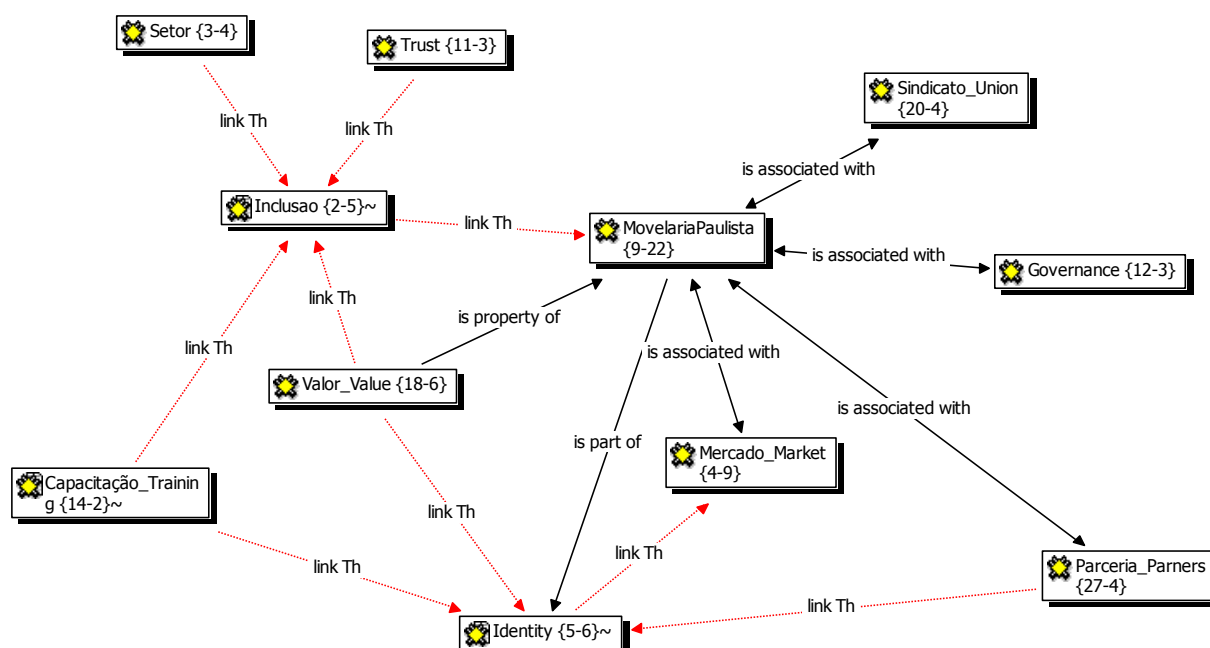


Figura 18 – Mapeando o Projeto Selo

Este projeto tem como objetivo criar uma espécie de certificação que ateste que a empresa produz móveis com qualidade e dentro dos valores éticos e sociais que identificam a MP, sendo este selo reconhecido pelo mercado. Trata-se de um projeto complexo que envolve parceiros, capacitação das empresas, regras e critérios para dar credibilidade à certificação proposta, além do trabalho de divulgação ao mercado. Neste mapeamento, os memos foram de grande ajuda para explicitar questões como a inclusão e gestão da rede. O que me deu o insight de usar o método de comparação constante com os 164 memos identificados, antes de prosseguir com a investigação das categorias candidatas via abstração dos códigos.

O primeiro passo foi listar todos os memos, identificá-los e então agrupá-los de acordo com o assunto, criando assim a família de memo. Numa folha de papel, após as leituras das interpretações (memos e diário de pesquisa) e dos vários retornos aos dados, fui agrupando os memos em famílias. Os 164 memos estavam agora agrupados em torno de uma das 20 famílias de memos. Diagramei as famílias maiores, comparando os memos com os dados, como o exemplo da Família de Memo CONFIANÇA, que agrupa os memos relacionados ao

comportamento de confiança, como se desenvolveu, onde aparece e como se manifesta (vide figura 19).

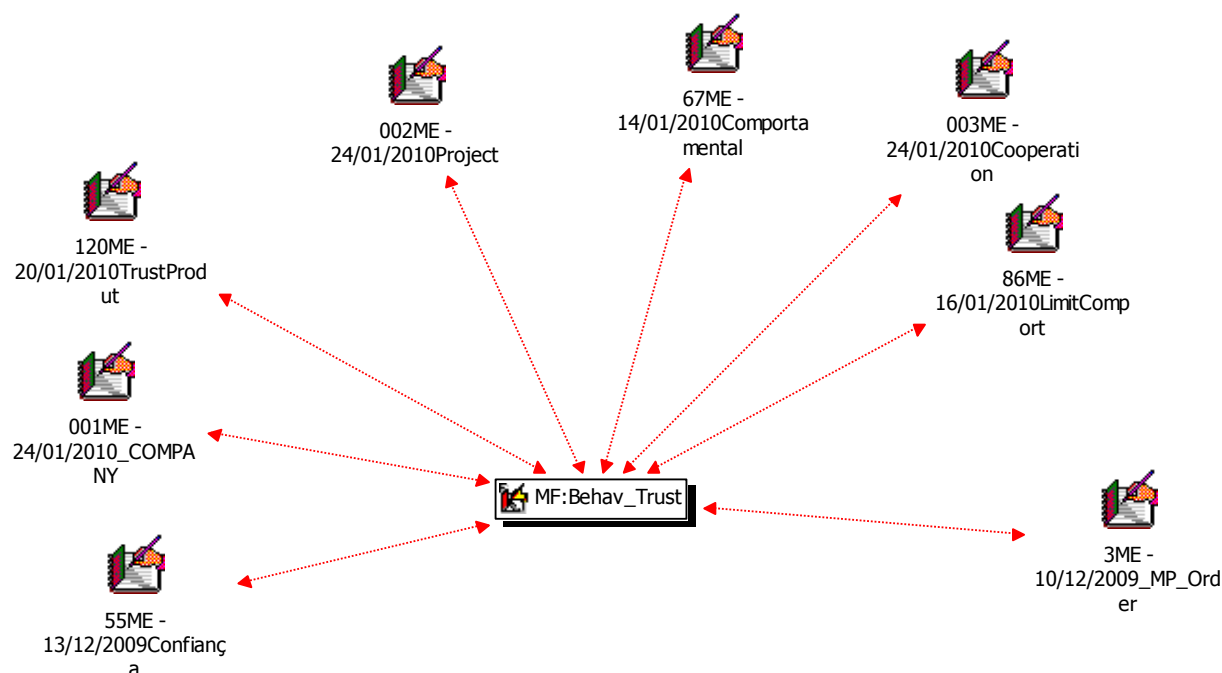


Figura 19 – Diagrama da Família de Memo Confiança

Para concluir a codificação aberta, o processo de abstração dos códigos foi retomado, de forma que os 74 códigos iniciais foram identificados e relacionados em torno de 19 categorias para concluir a etapa de codificação aberta com 9 categorias iniciais (vide figura 20).

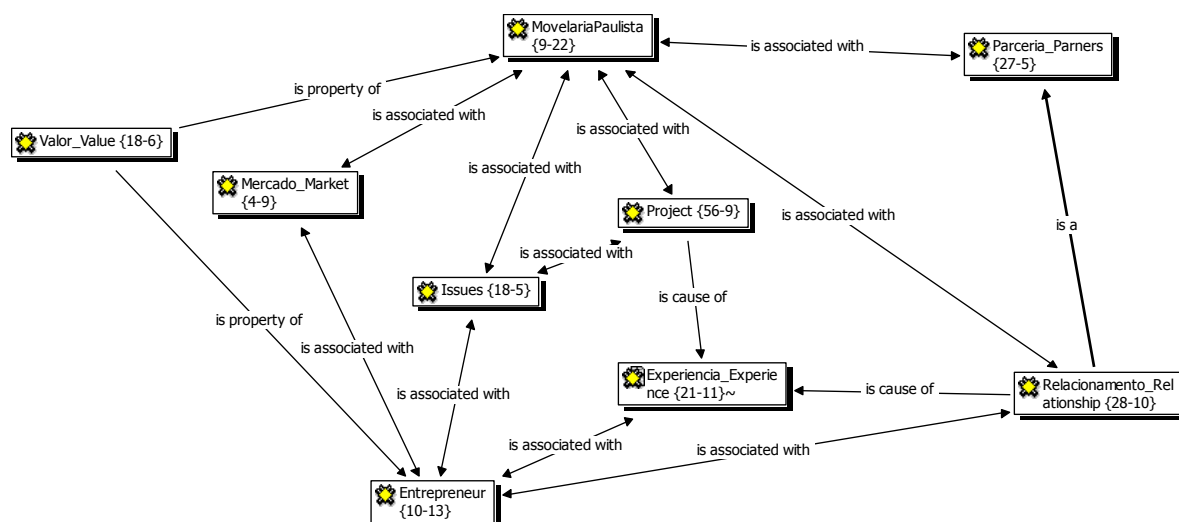


Figura 20 – Diagrama com as Categorias Iniciais

Segundo Urquhart (2001) para o processo de codificação, mais do que o uso da descrição é necessário fazer uso da Classificação e da Conexão, a primeira ocorre ao alocar a categoria analítica ou conceito a um ‘pedaço’ do dado e conectando essas categorias por meio de um relacionamento que reflitam os dados. No quadro 7, apresento um extrato simulando o processo para chegar às categorias iniciais (na prática foi feito com uso de uma planilha Excel e o Atlas/ti):

Entrevista	Citação	Código aberto	Categoria Inicial
P6:187	<i>“o associativismo, não é resultado e o associativismo compreende a troca de conhecimento, a troca de capacitação, a troca de negócio”</i>	Associativismo	Relacionamento (simboliza o pertencer ao grupo)
P2:249	<i>“eu falei as pequenas tem que melhorar a qualidade né, elas fazem tudo pior do que as grandes elas fazem mais caro e pior né porque que a grande ia ter interesse de fazer parceria com ela? A grande só verticaliza porque ela não tem opção, né ... então a gente quanto mais a gente incentiva mais a gente fica dependente ... “</i>	Paternalismo	Questão (agrupa assuntos que causam incômodos ou geram atrasos nos projetos)
P3:335	<i>“Por mais bem intencionado que o sindicato esteja é muito difícil e é assim, olha uma linha de confiança segurada pelo um fio de cabelo”</i>	Sindicato	Questão (idem ao anterior)
P5:83	<i>“e mas eu acho que nós não estávamos preparados, nos não estávamos preparados e a coisa pra você ter uma idéia isso tudo juntou tudo num caderno..”</i>	Percepção	Experiência (aprendizado originado de vivências anteriores)
P3:96	<i>“em resolver tudo sozinho e que na verdade não é assim, ele deve buscar ajuda, deve ter essa disponibilidade e nem é humildade mas é disponibilidade de ir lá”</i>	Experiência	Experiência (quebra de preconceitos, foi e recebeu ajuda)

Quadro 7 – Fragmentos da Codificação Aberta

Fonte: Elaboração própria

Corbin e Strauss (2008) assumem uma postura mais reflexiva e construtivista em relação à edição anterior (2ª. Ed. 1998) e não separa a codificação aberta da axial, pois a mesma era usada para enfatizar os diferentes níveis das categorias geradas durante o processo de codificação. Porém, como Corbin continua a sugerir o uso de matrizes condicionais como numa ferramenta útil no processo de análise, tentei e quando me dei conta estava usando o meu tempo para pesquisar e ‘brigar’ para construir as matrizes. Deixei de lado essa ferramenta e me voltei ao foco selecionar os códigos (*selective coding*); para Glaser (p 75, 1992) a codificação seletiva “*começa somente após o analista estar certo de que encontrou um*

conjunto de variáveis centrais” que “então serve de guia para as futuras coletas de dados e amostras teóricas”.

Na prática, após deixar as matrizes condicionais de lado, a passagem da codificação aberta para a seletiva foi natural, mas durante a redação desse capítulo estava com dificuldades de definir onde acabava uma e começava outra, as passagens entre aberta, seletiva e teórica. Entendi o recado da Corbin e redobrei os cuidados para os diferentes níveis de abstração, pois: “... *um dos erros dos pesquisadores iniciantes é falhar em diferenciar o nível dos conceitos. Eles não começam desde o início o processo de analítico diferenciando os conceitos explicativos de menor nível das idéias ou conceitos explicativos de nível superior que parece uni-los*” (CORBIN, STRAUSS, 2008, p. 165). Faz-se necessário enfatizar que durante a análise o foco é a comparação constante, abstraindo sem perder o campo de vista e nem tanto a distinção entre as codificações.

5.4.2 Codificação Seletiva

Durante a codificação seletiva, procurei seguir à risca as orientações Corbin e Strauss (2008) para aguçar a sensibilidade teórica (*Theoretical Sensivity*): distanciar-me da literatura técnica e das experiências pessoais que poderiam bloquear a habilidade de ver novas possibilidades nos dados; evitar formas padronizadas de pensar sobre o fenômeno; estimular o processo indutivo; não assumir ou subestimar uma situação e ouvir os dados. No período de dezembro de 2009 a março de 2010, suspendi a pesquisa e a leitura de artigos abordando o tema inovação em redes de PMEs, reservando-os para leitura após a abstração das categorias. Glaser e Strauss (1967) definem categorias como os elementos conceituais de uma teoria, que emergem derivados do estreito engajamento com os dados, mas que podem atingir um maior nível de abstração através do método de comparações constante que permitem sua integração e elaboração teórica.

A análise dos dados é uma das etapas-chave na *Grounded Theory* e é baseado no método de comparação constante, que visa à descoberta de propriedades e dimensões que caracterizam as categorias teóricas. A adição de dimensões para as categorias permite que novos dados sejam comparados com os existentes, o que aumenta a validade e a fundamentação empírica dos elementos teóricos (BANDEIRA-DE-MELLO, CUNHA, 2006). Segui o processo de comparação constante, criando e destrinchando as super-famílias, comparando com os dados, códigos e associando às famílias de código. A figura 21 representa o mapeamento das “super famílias”, que agrupa as 20 famílias torno das categorias: Empresa, Projeto, Associativismo e Dinâmica.

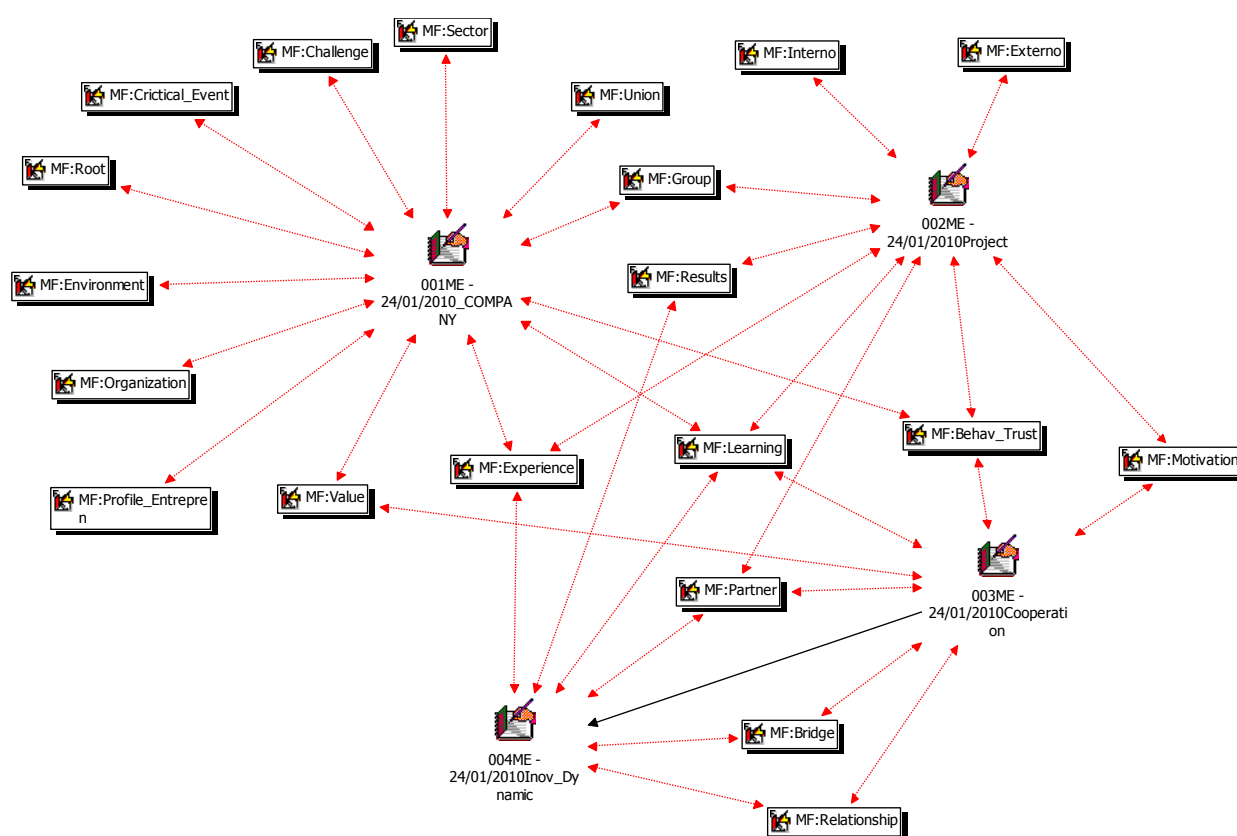


Figura 21 – Diagrama das Super Famílias

- 1) Empresa (ME_Company) - agrega os temas relacionados ao empresário, suas origens, história e estrutura da organização e o impacto de aspectos do ambiente;

- 2) Projeto (ME_Project) - em vez de chamar de inovação, chamei de projeto as diferentes ações promovidas com foco na implantação de melhorias e oportunidades. Esta família congrega as iniciativas internas (projetos para a melhoria dos integrantes da MP e de seus membros) e externas (focados na melhoria do setor, caráter social e de divulgação);
- 3) Associativismo (ME_Cooperation) – criação de um espaço que motive a confiança, aprendizagem, parceria e integração do grupo;
- 4) Dinâmica para Inovação (ME_Inov_Dynamic) – fortemente relacionado com os resultados dos projetos, aprendizagem, coordenação entre as parcerias e entre os diferentes atores.

Da codificação aberta, nove categorias (vide figura 20) foram identificadas, e após a comparação com os dados, pude listar uma primeira definição, as propriedades identificadas e as evidências obtidas durante o processo de comparação com os dados:

- **Projeto:** usei para nomear as iniciativas na MP, identificadas como oportunidades de melhoria, independente se voltada para benefício da empresa ou se em prol do coletivo. Identifiquei 17 projetos, dois deles desativados, os demais estão identificados, descritos e com algumas de suas propriedades listadas no quadro 8. Os projetos da MP podem ser divididos entre aquelas que promovem melhoria das empresas (Intra), as que beneficiam o grupo (MP), o setor (S) moveleiro paulista e as que têm um foco social (L).

ID	Projeto	Descrição
P1	SELO (E); (I); (MP)	Avalia os membros da MP e agracia com o selo aqueles que garantem um padrão de qualidade de seus produtos, seguem um código de ética e agem com responsabilidade social;

P2	Visitas Técnicas (O); (\$); (I)	Uma visita em grupo é feita em uma das empresas da MP, os processos e a produção são apresentados, e o grupo de empresários discute o que pode ser melhorado nos processos e na fábrica. Além de ser uma forma de integração, as melhores práticas são compartilhadas com o grupo e pode ser incorporado pelos visitantes;
P3	Engenharia de Produto (E); (\$); (I); (MP)	Projeto para criar um padrão de especificação do mobiliário, desde o planejamento até o detalhamento das partes. O objetivo é viabilizar a realização de projetos em conjunto, evitando retrabalho e acelerando o processo de produção;
P4	Resíduos (E); (I); (S); (L); (\$); (MP)	Recolher os resíduos da carpintaria na região metropolitana de São Paulo e disponibilizar para a comunidade de catadores para que façam a separação e a comercialização. A receita é da comunidade de catadores e os fabricantes de móveis não tem que pagar qualquer taxa para ter seu lixo coletado. Este projeto já tem a aprovação das prefeituras e desperta o interesse de outros atores (ONG, Fiesp, Sebrae e Universidades);
P5	Eventos (<i>benchmarking</i>) (O); (I); (MP)	Participação em grupo de eventos, feiras e visitas a outros pólos de móveis (nacionais e internacionais). Um comitê é criado para viabilizar a participação do grupo e compartilhar e debater o que foi aprendido e observado;
P6	Central de Serviços (E); (I); (S); (\$); (MP)	Criar uma central de serviços que beneficiaria a indústria moveleira na região metropolitana de São Paulo, a partir de negociação em escala, compartilhar o uso de máquinas, ser uma central de informação e de competências (tecnologia, design etc.);
P7	Central de Compras (E); (I); (\$)	Criar um processo de licitação que permita negociar em escala, gerando vantagens e benefícios para as empresas do MP. É a segunda tentativa;
P8	Loja Virtual (O); (I); (MP)	Venda pela Internet de mobiliário exclusivo, feito com as sobras de madeira. Não tem havido vendas em escala ainda;
P9	MPDesign (O); (I); (MP)	Projeto em conjunto com a Faculdade de Belas Artes, onde os alunos podem vivenciar o processo de produção e construir seus projetos de design, possibilitando aos empresários o contato com as tendências de design;
P10	PopHome (P); (\$); (S); (MP)	Parceria com o Secovi (sindicato das construtoras de imóveis) para incluir no financiamento do projeto federal 'Nossa Casa, Nosso Lar' o mobiliário, garantindo que a sua produção seja mantido no estado onde as casas são construídas. A idéia da MP é projetar móveis especialmente concebidos para o tamanho das casas;
P11	Fórum (O); (S); (MP)	Evento onde um tema de interesse é apresentado para o setor moveleiro. Tem vários convidados, tais como fornecedores, fábricas de móveis (mesmo os não-filiados ao sindicato), instituições de ensino, entidades etc. É um espaço para trocar experiências, fazer contatos e networking;
P12	Fórum Técnico (O); (S)	Fórum informativo para as empresas filiadas à MP. Tem como objetivo trazer informações sobre algum assunto de interesse e atual, a fim de fortalecer, integrar e mobilizar o grupo;
P13	Movelaria Solidária (O); (L); (MP)	Anualmente, a MP apóia uma entidade social, a fim de revitalizar o seu mobiliário. Há alternância de instituições, se para asilos de idosos em um ano, no ano seguinte o foco é um orfanato;
P14	LeoEduca (O); (L); (MP)	Projeto liderado por Instituto Leo, que atua na formação de mão-de-obra para o setor moveleiro. A MP participa deste projeto empregando os jovens aprendizes e desenvolvendo o conteúdo ministrado pelo Instituto Leo em parceria com o SENAI;
P15	PRE-SAL (E); (\$); (S)	Monitora os grandes projetos federais que estão acontecendo no estado, identificando oportunidades para setor moveleiro de São Paulo, de forma a ocupar o seu espaço em vez de perdê-lo para indústrias de outras regiões.

Legenda: em (P)rogresso; O(peracional); (E)spere / (\$) gera retorno financeiro / (I)nter; grupo (MP); (S)etor; socia(L)

Quadro 8 – Lista dos Projetos identificados na Movelaria Paulista

Fonte: Elaboração própria

- **Empresário:** principais referências, ocorrências ou eventos, relativas aos donos das fábricas de móveis da MP; 68 ocorrências distintas identificadas e classificadas quanto aos objetivos (individual, coletivo, social), impacto de suas ações e comportamento (conservador, ousado ou não se aplica).
- **Movelaria Paulista (MP):** temas relativos à MP ou ao grupo; foram identificadas 53 ocorrências onde as seguintes propriedades puderam ser distintas: os aspectos operacionais (S ou N), efeito positivo (+) ou negativo (-) e fatores (ambiente, competência, gestão e papel & responsabilidade);
- **Questão (*Issue*):** envolve contextos, preocupações e situações que precisam ser abordados; 70 questões distintas foram identificadas, dentre as quais 33 estão associadas às entidades (sindicato, Sebrae e Senai) em relação às suas responsabilidades, seu papel, competência e limites de atuação; 20 relativas ao tema gestão como por exemplo, da capacidade de gerenciar projetos da MP e de como manter o grupo integrado e envolvido; 7 questões sobre a capacidade técnica como: a necessidade de melhorar a qualidade do produto, da eficiência do processo produtivo e aumento de competitividade; e as demais são de natureza geral, como infra-estrutura do país, legislação e disponibilidade de mão-de-obra capacitada.
- **Relacionamento:** referente ao processo de interação entre as partes; 20 ocorrências distintas foram identificadas, classificadas de acordo com a natureza (pessoal, negócios e social) e propósito (troca, negócios e rede). No quadro 9, a seguir sintetizo as diferentes ênfases atribuídas pelos entrevistados aos relacionamentos na MP, divididos em três momentos: antes da constituição da MP (formalizado após o treinamento Comportamental), durante a estruturação e pós-estruturação, que é o momento atual.
- **Parceiro:** um terceiro que trabalha em conjunto para alcançar um objetivo comum.

Valor: conjunto de princípios que rege o comportamento, comprometimento e o desejo dos empresários de fazer a Movelaria dar certo, por meio do associativismo e da ação para a construção de uma sociedade melhor.

Antes Comportamental	Estruturação da MP	Pós-Estruturação
Dificuldade de obter informação Falta de informações Desatualização Isolamento Perda de mercado Algumas experiências de associação que não funcionaram (ACEMESP) Dificuldade de manter um grupo motivado (MOVEP)	Ajuda do grupo em momentos de crise de mercado (compartilhar pedidos) Ganhos advindos da parceria (contatos, amplia a rede) Troca de informação (feiras, eventos) Compartilhar conhecimento (pedidos, matéria-prima, maquinário) Receber <i>feedback</i> – melhoria continua (visitas) Poder de negociação em nome do grupo, eventos, contatos Realização pessoal via ações sociais Ações para o setor, divulgação, fóruns	Pressão para incluir novos Projetos de maior abrangência e complexidade Integração e interação com diferentes atores externos Consolidar e divulgar uma identidade Flexibilizar a gestão, dando dinâmica – fugir da rigidez Necessidade de Agilidade Manter nível de adesão e comprometimento Continuar gerando resultados

Quadro 9 - Ênfase dada aos Relacionamentos no Tempo da MP

Fonte: Elaboração própria

- **Experiência:** termo que usei para referenciar ações e comportamentos derivados da vivência de situações passadas vivenciados pelos integrantes da MP;
- **Mercado:** aspectos do contexto de negócio e do macro ambiente que estão fora do raio de ação da MP.

Para ajudar a abstrair as categorias de alto nível e as proposições, usando ainda o método das comparações constante, agrupei os tópicos/citações em temas, a partir da leitura do meu diário de pesquisa das notas de escritas ao longo das entrevistas, dos memos escritos durante a codificação e dos diagramas criados. Para desenvolver cada tema retornei às entrevistas e fui agrupando as falas dos entrevistados que subsidiavam (dar *ground*) a sua importância. Os trechos das entrevistas estão separados por tema no Apêndice F e a síntese das análises descritas no quadro 10.

Tema	Memo Analítico
1. Geração de Resultados (T1)	Há preocupação de gerar resultados concretos, pois há o receio de que o grupo não se mantenha coeso se não for capaz de gerar bem-estar e principalmente ganhos financeiros a seus integrantes.
2. Relevância dos Laços (T2)	As citações dos entrevistados mostram a importância dos relacionamentos para superar momentos de dificuldade e também do desejo de mantê-los, ratificados no quadro 9.
3. Questões – Insegurança (T3)	O receio de fracassar na abordagem das questões associadas à pós-estruturação gera medo de que a confiança e o comprometimento alcançado sejam abalados, e o mesmo tempo o não endereçamento destas questões pode levar a desmotivação e desmobilização do grupo. E retornar à situação anterior a MP (vide primeira coluna do quadro 11), que é completamente indesejável
4. Questões – Agentes (T4)	Há a percepção de que o Sindicato e o Sebrae não são entidades ágeis para ajudar a manter os projetos em andamento na velocidade que os empresários desejam. As responsabilidades do sindicato parecem não estar muito claras e há ressalvas quanto ao desempenho e atuação dessas entidades
5. Valor (T5)	A ação em grupo possibilita que os empresários possam empreender em projetos sociais, gerando a satisfação de estar contribuindo para a melhoria do setor e da sociedade, uma forma diferenciada de realização pessoal, além da ajuda técnica e troca de conhecimento entre os empresários. A exposição na MP proporciona acesso a novos contatos e amplia as possibilidades de interações e troca de conhecimento.
6. Questão – Gestão (T6)	Existem projetos que não evoluem a contento; são iniciativas complexas que envolvem diferentes atores como o caso do projeto de Resíduos; Central de Serviços; Central de Compras; e SELO (certificação, avaliação interna, discriminar membros). O ‘estatuto’ da MP com conjunto de regras e procedimentos está pronto. Porém há dificuldade de transformá-los em um estatuto dinâmico, que promova uma estrutura de gestão participativa e colaborativa (sem subgrupos e sem concentração de poder). Percebe-se que a gestão da rede é um tema complexo, com os desafios girando em torno das seguintes questões: metas de crescimento e expansão, inclusão de novos, apropriação e reciclagem de conhecimento, exclusão e retenção de membros, alternância do poder e aumento do envolvimento dos integrantes.
7. Dilema (T7)	O empresário sente a necessidade de estar próximo dos projetos e ao mesmo tempo não pode ser o gerente, uma vez que ele tem como compromisso prioritário a sua própria empresa. O contexto macroeconômico tem demandado atenção redobrada do pequeno empresário, cujas ações e decisões estão altamente relacionadas às condições de mercado. Se o mercado entra em recessão, os gestores da MP focam no negócio, sua atenção se volta 100% para as questões da empresa. Então, surge uma espécie de dilema: foco MP ou Negócio próprio; delegar a gestão ou tolerar a ineficiência na condução. Houve uma tentativa de ter um gestor pago e dedicado para conduzir um dos projetos, mas a operacionalização esbarrou na burocracia interna. Parece ser um processo de amadurecimento, onde alternativas são experimentadas em busca de uma que se ajuste melhor.
8. Conhecimento (T8)	As experiências passadas dos empresários associadas ao treinamento comportamental realizado pelo SEBRAE facilitaram a formação da MP, que aprendeu a incorporar no seu cotidiano as lições das experiências passadas e a dos parceiros. Porém, o grupo percebe que há lacunas de experiências e de conhecimento necessários para realizar alguns de seus projetos, assim como para evoluir a MP como rede, expandir as suas relações e melhorar a sua gestão.

Quadro 10 – Descrição dos Temas

Fonte: elaboração própria

Em posse da lista de Temas, Famílias de Memos e Categorias, usei a idéia da matriz condicional de Corbin e Strauss (2008) e separei as candidatas a condição (entrada), processo (estratégia interveniente) e consequência (saída). Deixando a parte os atores (Empresário, Agente, MP) e itens como o mercado, que não foi especificado pelo campo e poderia se impacta a MP ser tratada como uma questão.

<i>Entrada / Condição</i>	<i>Processo / Estratégia</i>	<i>Saída / Consequencia</i>
Projeto	Dinâmica	Resultado
Experiência	Colaboração	Experiência
Relacionamento	Relacionamento	Relacionamento
	VALOR	Parceiro
	Questões /Dilemas	

Quadro 11– Classificando Temas, Família de Memos e Categorias

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise do quadro 11 cheguei a cinco categorias em potencial que precisavam de amostragens teóricas para complementar o poder explicativo da inovação na rede. Elas são listadas a seguir:

- 1) **Condução de projeto** (amarelo): associada à captação de demanda, transformando em projetos e gerando resultados. Chamei de condução de projetos ao processo que tem como entrada o projeto e gera como resultados, o produto do projeto, a experiência na sua realização. Para explicar como a condução de projetos ocorre na MP, é necessário desdobrar os diferentes tipos de projeto que a rede realiza e buscar nas comparações teóricas subsídio para construir o processo e explicitar o significado.
- 2) **Importância dos Relacionamentos** (verde): reflete a importância atribuída pelos integrantes aos relacionamentos construídos na rede e a consciência de que o

associativismo agrega valor, fortalecendo a empresas e o grupo. Ela é referenciada como um recurso que é usado como entrada, durante o processo e também como resultado;

- 3) **Coração da MP - Dinâmica** (rosa): Dinâmica / Valor / Colaboração aparecem como que ‘interligados’ e ocorrem meio que em conjunto, por isso nomeiei de coração da MP. Em conjunto é o diferencial que faz as coisas acontecerem na MP, mantém o grupo coeso e dá identidade ao grupo.
- 4) **Conhecimento / Experiência** (azul): categoria complexa, pois a experiência está no tácito, incorpora as lições aprendidas de situações negativas e positivas; pode pertencer ao indivíduo, ao grupo, ao parceiro ou ser construído durante a interação. Ela é um fator determinante para o sucesso dos projetos. A experiência é usada na concepção do projeto; acessada e construída durante o projeto; e, ao longo das interações que ocorrem na rede, em qualquer nível de relacionamento as experiências estão sendo construídas. O processo de como as experiências são desdobradas no âmbito de cada empresa é exclusivo de cada organização e afeta a dinâmica da MP;
- 5) **Busca de Soluções** (branco) – as diferentes questões e dilemas que surgem na rede são encaminhadas de forma colaborativa, associando as experiências ao ‘coração’ da MP:
 - a. **Questões da Organização:** representam as necessidades, valores e prioridades da organização, que dependendo da sua história, sua forma de gerir o negócio e do seu processo produtivo, podem ser mais suscetíveis às instabilidades do mercado, preterindo a sua participação na MP, em virtude das prioridades internas; e,
 - b. **Questões da Rede:** a rede tem um conjunto de valores que nem sempre se concretizam na forma de ações, seja devido à dinâmica de gestão que pode sinalizar centralização de poder ou pela falta de agilidade e ineficiência na busca de soluções, sendo que existe dificuldade de cobrar ou definir responsabilidades

das instituições, como os sindicatos e o Sebrae, levando o grupo a fazer pouco uso deles como agentes catalisadores.

As entrevistas realizadas em 2010 possibilitaram a coleta de amostragens teóricas para refinar as categorias obtidas até este momento e também para explicar a influência da organização no contexto da rede e vice-versa, categoria maturidade. A próxima seção explica o processo usado para construir essa categoria, por meio do contato com a organização, sua história e seus funcionários.

5.4.3 Construção da Categoria Maturidade

“Iluminismo é a saída do homem de sua imaturidade auto-imposta. Imaturidade é a incapacidade do uso de seu próprio entendimento sem a orientação do outro. Esta imaturidade é auto-imposta quando sua causa não reside na falta de entendimento, mas na falta de determinação e coragem para usá-lo sem a orientação de outro. Ouse saber! Tenha coragem de usar seu próprio entendimento!”

(KANT, 1784)

Após a realização das entrevistas em outubro-novembro/2010, o primeiro passo foi tabular todas as entrevistas numa planilha Excel, revisando comparativamente as pontuações atribuídas e em paralelo mantendo a coerência com anotações que realizei ao longo das entrevistas.

A Movelaria Paulista tem 52 integrantes, e destes 34 empresas, ou 65% delas, foram entrevistadas. Algumas características que chamam atenção é a formação da diretoria destas empresas: 91% deles possuem curso superior e 53% delas são de origem familiar, ou seja, o negócio está no mínimo na segunda geração. A menor empresa da MP tem 4 funcionários e a maior tem 95, sendo que a grande maioria - 70% - tem entre 15 a 50 colaboradores. Pode-se afirmar que o foco de atuação das empresas é no segmento residencial (56%), com o móvel feito sob medida (80%), e são empresas sólidas no mercado, pois 95% delas tem mais de 10 anos de mercado. Em relação ao envolvimento na rede, 38% das empresas entrevistadas participam ativamente; 24% tem dedicado menos tempo a MP do que o desejado; 15% estão

iniciando a atuação na MP; e, 23% tem participação e envolvimento marginal, estão em fase de questionamento quanto a sua contribuição para o grupo e vice-versa.

Para classificar as empresas usei dois critérios: a média da pontuação e o que eu chamei de **visão sistêmica**, que é a combinação de visão estratégica para empresa, realização pessoal e preocupação social. Dois grupos de empresas destacam-se rapidamente: as que estão num estágio inicial e as que tem na cultura a gestão por processo. No caminho, encontram-se as empresas em diferentes estágios de maturidade e com desafios distintos.

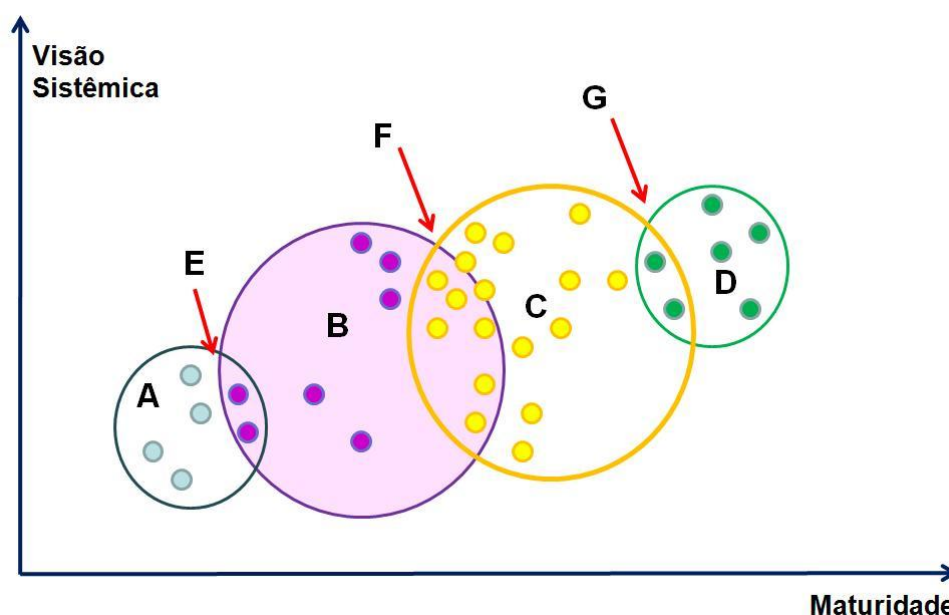


Figura 22– Mapa das Organizações da MP

Fonte: Elaboração própria

Na figura 22, represento graficamente cada empresa e o mapeamento da sua maturidade (cada uma das bolinhas menores simboliza uma empresa). Se eu usasse a abordagem tradicional de avaliação de processos, agrupando as empresas por intervalo de médias (m) obtidas, poderia dizer que **4** empresas se enquadram no primeiro intervalo ($1 < m \leq 2$); **7** no segundo intervalo ($2 < m \leq 3$); **17** no terceiro intervalo ($3 < m \leq 4$); e **6** com a média > 4 . Porém, acho que essa visão seria simplista e colocaria complexidades diversas num padrão que não seria adequado. Outra forma de interpretar o Mapa de Organização é analisar a gestão por processos, olhando o eixo da visão sistêmica (y), pois no grupo existem

empresas com os processos estabelecidos, mas com baixa visão sistêmica e também empresas que no seu processo de amadurecer a gestão podem ter revés nos resultados pela falta da visão sistêmica.

Numa visão holística, a figura 22 é como uma foto da MP que registra o grupo num dado momento, na qual as propriedades e atributos refletem esta situação. No meu processo de análise, fui naturalmente agrupando as empresas que tinham a prioridades e questões em comum, independente da sua média de avaliação nos processo, atribui cores aos grupos:

- Branco (4) – requer treinamento para suprir as deficiências básicas de gestão;
- Lilás (3) – requer alinhamento interno, causados por problemas na sucessão familiar e diferenças entre diretores;
- Vermelho (9) – priorizar a formalização das práticas, estruturar áreas e disciplinas;
- Azul (4) – rever o foco e o modelo de negócio;
- Rosa (8) – grupo que necessita concluir a mudança física ou a implantação de processos ou implantação do software, ou a combinação delas.
- Verde (6) – as práticas estão operacionais, revisar a formalização e as diretrizes do modelo de negócio.

Se combinados o mapa de avaliação com o agrupamento por prioridades o resultado são grupos distintos (com exceção dos extremos, A = Branco e D = Verde), com complexidades internas próprias e prioridades específicas. As amostragens teóricas evidenciaram que a maturidade das empresas impacta a rede à medida que os gestores dispensam tempo e recurso para discuti-la em detrimentos dos temas priorizados para a MP ou quando as ineficiências internas coíbem a participação e envolvimento na MP. A maturidade se relaciona principalmente com a dinâmica do grupo e pela falta de envolvimento impacta a construção do conhecimento e a condução dos projetos.

Ao fazer uma retrospectiva e revisitando os dados coletados nas últimas entrevistas (outubro e novembro de 2010), fica explícito que cada empresa se desenvolve dentro de um contexto social e que tem uma realidade própria. Quando o empresário sabe o que quer e tem a sua diretoria alinhada em torno dos mesmos objetivos, a empresa mostra uma pujança que você sente no ar, no olhar e na fala dos funcionários. Se a gestão por processos está implantada, você percebe que o gestor tem o controle operacional da empresa na mão, e há diferentes percepções da sua necessidade e utilidade na MP: oito empresas tem a gestão por processos muito bem encaminhados e em uso; cinco precisam se conscientizar e planejar como implantá-las; e as demais estão em diferentes fases de implantação e uso dos processos, quase uma curva normal estatística. A orientação para o mercado e os valores do empresário define a estratégia da empresa, dentre as integrantes da MP há aquelas que enxergam a rede como uma fonte para crescimento próprio e ainda tem dificuldade de identificar o seu papel no desenvolvimento do setor e na construção de uma sociedade melhor. Outro fato observado é que as diretrizes definidas e temas apresentados na MP servem de referência para reflexão interna das empresas, assim como o exemplo de outras empresas, seja para alcançar os seus feitos ou não repetir os erros.

Portanto, **maturidade** no contexto da MP é o nome dado ao conjunto de necessidades, valores e prioridades, únicos da empresa que, dependem da sua história, da forma de gerir o negócio e do seu processo produtivo, podendo ser mais ou menos suscetível às instabilidades do mercado. Esta categoria tem como propriedades: a) a gestão por processos, com uso do ciclo PDCA (vide apêndice B); b) estratégia, refletidas nas práticas atuais e na visão de futuro; c) alinhamento interno entre a direção e as lideranças operacionais; d) prioridades, identificando se a orientação da direção é egocêntrica ou coletiva.

5.4.4 Consolidando as Categorias

O exercício de gerar os relatórios específicos para cada uma das empresas em paralelo possibilitou um contato do micro para o macro, ou seja, uma reflexão da organização para rede, e com os relatórios o foco novamente na organização. Esse trabalho para cada uma das empresas serviu como amostras teóricas, com comparação incidente-a-incidente para validar as categorias (elementos teóricos) para o desenvolvimento da teoria substantiva que explica a inovação na rede Movelaria Paulista.

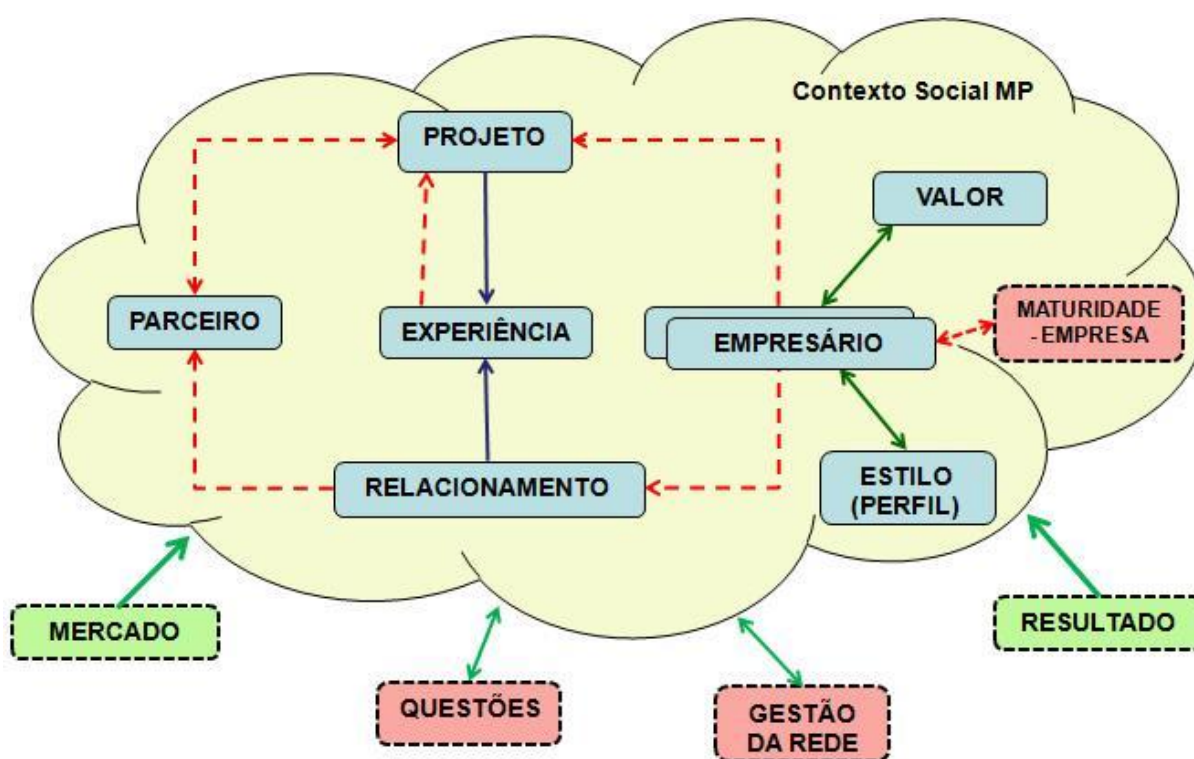


Figura 23 – Mapeamento das Categorias visando a Abstração dos Conceitos

Fonte: Elaboração própria

Trabalhei de forma indutiva as categorias identificadas no final da codificação (quadro 11 com o contexto representado pela figura 23), ou seja, busquei referência nos dados das entrevistas, para explicitar suas relações, propriedades e possíveis dimensões, objetivando os elementos teóricos. Cada uma das categorias foi analisada a luz das falas dos entrevistados, resgatando suas visões para compor os elementos que explicam a inovação da MP. Esses elementos são apresentados a seguir:

- 1) **Ganhos Percebidos** – os projetos e iniciativas conduzidos na MP geram diferentes resultados para os seus membros. Para os empresários, os ganhos podem ser financeiros gerados com: a melhoria dos processos, acesso a informações de mercado e uso de equipamentos etc., além do apoio recebido em momentos de crise como a falta de pedidos ou de matéria-prima. Para os sindicatos, a MP e o sucesso de suas ações são os maiores incentivos para atrair novos filiados, uma vez que para integrar a MP um pré-requisito é ser filiado ao sindicato. Atualmente, o percentual de filiação é muito baixo, gira em torno de 10% (das 1500 moveleiras da região da capital paulista, cerca de 160 são filiadas ao SINDMOV). O Sebrae-SP tem na MP uma referência de associativismo e engajamento de PMEs.
- 2) **Orientação Pré Coletivo** – no portfólio de projetos da MP, dos 15 apresentados no quadro 8, oito deles são de cunho social ou voltados para a melhoria do setor moveleiro como um todo. O efeito desta orientação é interessante, pois os projetos que não são voltados para benefício próprio tem o efeito altruísta, facilita mais a inclusão e integração dos membros da MP. Ao mesmo tempo atrai novos parceiros e agentes interessados em colaborar com a MP, gera nos funcionários das PMEs a consciência de que a sua ação é relevante para gerar benefícios para os menos favorecidos (por exemplo: o projeto Movelaria Solidário, o Leo Educa), percebe-se mudança no comportamento dos colaboradores e no ambiente de produção.
- 3) **Inclusão e Integração** – a importância atribuída pelos integrantes aos relacionamentos construídos incentiva a inclusão e a integração; e, a consciência de que o associativismo agrega valor fortalece a rede e as empresas do grupo. A necessidade de continuamente manter alinhados as diferentes empresas em um grupo coeso e de buscar soluções para as diferentes questões, que surgem ao longo do tempo, fez com que a MP adotasse a cooperação e a tomada de decisões participativas como mecanismo para superar as

dificuldades. Desde os primeiros projetos da MP, a busca de soluções e a abordagem das questões eram feitas por meio da interação, as experiências dos integrantes eram integradas e o conhecimento construído. Esse processo de construção serviu para fortalecer os laços e criar um jeito MP de construir o conhecimento: endereçando as questões por meio da interação; abertura para acolher, integrar parceiros e experiências externas; e, conciliar diferenças.

- 4) **Maturidade** – o desenvolvimento dessa categoria foi instigado pelo receio do grupo (coleta de 2009) de incluir novos integrantes e **aumentar a diferença** entre as empresas, além da necessidade de novos treinamentos e do esforço de integração. Durante a investigação, percebi que essa preocupação era baseada principalmente pela dificuldade da garantia de um mesmo padrão de qualidade e eficiência de custos. Essa diferença já acontecia e impossibilitava a cooperação indiscriminada para produção em escala para viabilizar o uso da marca Movelaria Paulista. A coleta de out-nov/2010 buscou entender essas diferenças, cada organização tem um conjunto de necessidades, valores e prioridades, que, dependem da sua história, da forma de gerir o negócio e do processo produtivo, podendo ser mais suscetível às instabilidades do mercado, o que faz preterir a sua participação na MP em virtude das prioridades internas. Como esse conjunto varia para cada empresa e está relacionado com a sua evolução, chamei de maturidade – que é o estágio em que se encontra cada empresa pertencente à rede. Tem como propriedades: a) a gestão por processos, com uso do ciclo PDCA (vide apêndice B); b) estratégia, refletidas nas práticas atuais e na visão de futuro; c) alinhamento interno entre a direção e as lideranças operacionais; d) prioridades, identificando se a orientação pessoal é egocêntrica ou coletiva.

Os elementos teóricos permitem explicar como o **ambiente transformador** da MP favorecem a inovação e a estabilidade da rede. A diversidade de **projetos e experiências**

(empresários, instituições e parceiros) estão na base de insumos que associados a **orientação pró coletivo** da MP possibilitam a cooperação que se traduz em resultados (**inovações**) nos diferentes níveis (firma, rede, setor e sociedade).

A hipótese central da teoria substantiva é que *“A orientação pró coletivo da MP, associada às experiências do grupo, tem nos projetos sociais uma contribuição positiva para manter a rede coesa, gerando benefícios para integrantes e sociedade e atraindo novos parceiros”*.

Havia conseguido uma boa abstração e clareza do campo; analisei mais duas entrevistas (P8 e P12 do quadro 6) e elas não agregaram nem novos códigos ou novas propriedades às categorias identificadas. Ao chegar neste ponto do processo de análise, encaminhei para o meu comitê e a orientação foi de escrever outra narrativa, agora contemplando o fator tempo, um *storyline*, incluindo as categorias para que os integrantes da MP expressassem a sua opinião. Nesta narrativa contei a minha interpretação sobre a história da MP, a partir de como percebi a realidade por eles construída. Interagi com o meu comitê para a redação da narrativa e depois enviei para os empresários que participaram das entrevistas, segue algum dos depoimentos dos entrevistados

“Ele explica de uma forma bastante clara o processo de formação da Movelaria Paulista e cria perfis interessantes dos gestores, quero ver como vai ser o desenrolar deste processo!”

(entrevistado P12, Abr/2010)

“Você foi bastante perceptiva, pois conseguiu captar a essência da nossa organização!”.

(entrevistado P5, Abr/2010)

No próximo capítulo, apresento a teoria substantiva com suas proposições e hipóteses contadas com a “voz e visão” dos envolvidos. A narrativa na voz dos entrevistados foi fundamental para fazer a passagem das categorias do quadro 11 para os elementos teóricos e proposições apresentadas nesta seção.

6 Movelaria Paulista e a sua Teoria Substantiva

"A teoria substantiva é uma ligação estratégica na formulação e na geração de teoria formal. Acreditamos que, embora a teoria formal possa ser gerada diretamente a partir dos dados, é mais conveniente e, geralmente, necessário, iniciar a teoria formal a partir de uma teoria substantiva. Esta não só proporciona um estímulo para uma "boa idéia", mas também dá uma direção inicial no desenvolvimento de categorias e propriedades relevantes e na escolha das possíveis formas de integração. Na verdade, é difícil encontrar uma teoria formal, que de alguma forma não foi estimulada por uma teoria substantiva".

(Glaser & Strauss, 1967, p. 79)

A pesquisa revelou um grupo de empresas com um forte desejo de fazer a diferença para os seus membros e para a sociedade. A forma como os integrantes da MP se relacionam e o empenho de cada empresário, seja no contexto da sua empresa ou em dedicação ao coletivo, além da abertura ao conhecimento externo ditam a dinâmica de colaboração MP. Essa orientação pró coletivo é o catalisador para que as inovações aconteçam consistentemente como resultado da colaboração dos integrantes desta rede. A teoria substantiva que a explica é contada a seguir, usa a “voz e visão” dos atores da MP, a partir dos estágios de evolução da MP (figura 24) e das categorias (quadro 12).

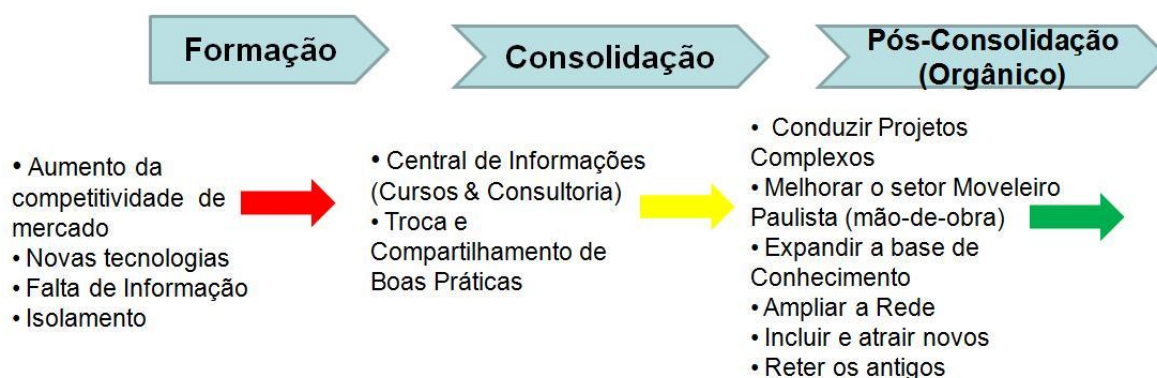


Figura 24 – Estágios da Movelaria Paulista

Fonte: Elaboração própria

A fase de **formação** da MP foi marcada por um desejo de criar um centro para a troca de informações e compartilhar as melhores práticas, conduzindo a projetos que trouxeram resultados tangíveis para o grupo e reforçando a importância da associação. O contexto em que a MP foi criada era onde as indústrias do sul do país estavam entrando fortemente no mercado paulista, com produtos de baixo custo, para sorte das empresas paulistanas, elas pecavam em qualidade e nos serviços de logística e instalação. A sinalização da perda de mercado fez várias empresas procurarem atualizar o seu maquinário e procurar informações para aumentar a eficiência do seu processo produtivo. Porém depararam com um setor mal estruturado, desorganizado e carente de serviços e informações.

“... é eu nesse meio tempo antes da FIMMA eu comprei uma coladeira de borda que eu também sabia que precisava, ela ficou parada aqui seis meses ... Então eu não tinha, não tinha embasamento pra usar então, a gente começou usar de forma errada, perdíamos muito material, eu não sabia onde comprava cola, nada, zero, zero!”

(Empresário P6:19)

Os sindicatos e o Sebrae atuaram como catalisadores para construir os laços iniciais entre os empresários do setor, formando o embrião da MP, que apesar da existência do sindicato eles pouco interagiam.

“O APL ele surgiu lá trás...em 2003 na região do grande ABC com a aproximação de duas entidades sindicais- patronais que é o SinABC e o Sindmov de São Paulo. Os dois, eles... através de trabalho, de um estudo feito na região do grande ABC, onde que identificou algumas áreas (isso ainda um pouco atrás) identificou algumas áreas ... que poderia ser trabalhadas em conjunto, por exemplo: móveis, plásticos, tipo setor metal-mecânico, setor químico... E conversou-se com o Sebrae para construir-se essa união, o Sebrae. foi meio que um elo e através dessa aproximaçãoentão se construiu um projeto de atendimento ele se chamava competitividade ...e projeto de competitividade do setor moveleiro

(Sebrae P3:48).

Um treinamento fornecido pelo Sebrae de grande impacto foi o Comportamental, que ao longo de seis meses instruiu os empresários com conhecimentos teóricos e práticos sobre o associativismo e empreendedorismo. Este treinamento comportamental foi a base para mudança de atitude e a forma de agir dos integrantes.

"Primeiro, nós fizemos o comportamental ... foi a coisa mais importante! Não se falou em marcenaria, falou-se em comportamento, ... mudou a minha visão, eu não enxergo mais as outras marcenarias como adversários, muito menos inimigos, eu os enxergo como parceiros"

(P6:42)

No contexto havia o **desejo** de querer fazer certo e a **experiência**, do que não se queria e do que havia dado errado, sendo que o treinamento proveu o conhecimento faltante para alicerçar a construção da Movelaria Paulista.

"... o diferencial desse grupo é que eles fizeram o curso comportamental e aplicaram aquilo que eles apreenderam no curso. Não foi: "ah..eu fiz o curso é legal, tenho um certificado e beleza". Não ele aplicou e passou a aplicar aquilo, ele incorporou aquele conceito... isso que é importante e uma vez que ele incorporou o conceito, o conhecimento e ele aplica aquilo e aí que ele se torna diferente. Ele tem outra visão e não aquela visão: "a tenho que ficar quietinho gerenciando a minha fabrica porque se eu não tiver aqui ela não anda". Mentira! A fabrica dele vai andar da mesma forma como vem andando, porem com diferencial do tempo pra praticar outras ações que até então não eram praticadas. Pensar em outras ações, inovação, tecnologia, em gestão."

(Sebrae P3:52)

Os treinamentos aconteceram em forma de ondas entre 2004-2006 em três grupos distintos. As turmas ficaram conhecidas como G1, G2 e G3, respectivamente. O treinamento comportamental durou de seis a oito meses, dependia da disponibilidade dos empresários, e é considerado por eles como um período que favoreceu a convivência, interação e a troca de experiências. No decorrer dos treinamentos surgiram algumas iniciativas, como: os encontros para conhecer as famílias do grupo ou para falar das atividades da empresa. Esta última evoluiu para a formação dos grupos de visitas: uma empresa é escolhida para ser visitada, o empresário apresenta os processos e a fábrica aos demais; e ao final é debatido no grupo o que pode ser melhorado e quais são as boas práticas que podem ser incorporadas pelos demais.

"Aí nós vamos a cada encontro, a gente convida mais uma empresa aí nós vamos convidando as outras, tanto que no último encontro que a gente teve, quinta-feira da semana passada, estávamos em 11. E assim não tem projeto, não tem foco, queremos discutir a empresa que a gente foi visitar, tá? Então a gente, foi todo mundo lá pelas 3 da tarde, a gente fica das 3 as 5, olhando o processo dele e depois a gente fala sobre a empresa dele, a hora que terminou a empresa dele, o assunto é genérico tem

assunto todo dia, toda hora ... Então a gente nesses encontros, a gente discute vale transporte, vale refeição são coisas básicas... Se você juntar as 10 empresas, as 10 não praticam a mesma coisa ... “

(P6:149)

Os depoimentos ratificam a grande diferença na qualidade do aprendizado entre participar de forma isolada dos eventos e participar em grupo, quando se tem com quem compartilhar e trocar as percepções e os aprendizados. O grupo fez uso da internet para criar um grupo de usuários para trocar idéias, informações e para ajuda mútua, compartilhando as dificuldades e necessidades de matéria-prima, maquinário, serviços e até a execução de pedidos maiores. Assim, os relacionamentos foram sendo construídos e solidificados.

“... aprendi outra coisa, quando eu visitei a feira sozinho foi uma visão, quando eu visitei coletivamente: meu Deus! Outra feira! Que aí você discute em bloco, você chama um amigo: pô chama ele lá você já usou esse produto? Já, usa aí! Ou não perca seu tempo não vale nada! Aí você começa a trocar equipamento, a gente é, nós somos um bando de manés, tentando nos capacitar e ficar melhor!”

(P6:174)

“Os relacionamentos são assim, eu falo com alguém do APL todo dia e eles se falam todo dia ... assim e vem e-mail, se eu abrir agora tem lá, preciso comprar a chapa tal, não to achando, mas é assim é imediato, porque todo mundo, a maioria, tá online ... ah liga pra fulano, eu paguei tanto, se não conseguir, me liga que eu compro em meu nome. E sabe assim isso ocorre todo dia, preciso consertar uma máquina e quem conhece o mecânico? Alguém responde e isso não é mensurável, e isso tem um valor monstruoso ... sabe o que é você ficar com uma máquina, assim já aconteceu de vir aqui minha máquina quebrou... quem me arruma o mecânico, olha tá o telefone do mecânico, se você não conseguir traz o material pra cá ... olha eu to comprando material, a loja vai te entregar, eu vou te mandar o plano de corte, você corta, vê o custo, eu mando o funcionário pegar, não doeu, não mudou nada, sabe assim”

(P6:165)

O período de formação foi muito importante para criar a noção de grupo, e nele as dificuldades eram compartilhadas e superadas em conjunto, fortalecendo os laços e extrapolando a relação profissional para vínculos de amizade.

- ✓ **Proposição 1:** Ações voltadas para a melhoria coletiva (rede, setor ou sociedade) aumentam a percepção de ganhos, facilita a inclusão e integração dos membros e fortalece o grupo.

Na fase de **consolidação**, um conjunto de diferentes projetos é priorizado para pleitear o suporte financeiro do Sebrae, a maioria voltados para melhoria das empresas, do grupo e do setor. O apoio financeiro foi aprovado e ao longo desse período alguns projetos foram implantados com sucesso e alguns, apesar do esforço dedicado, não evoluíram conforme desejado. Dos vários projetos concluídos com sucessos, vários explicitam a colaboração, por exemplo: o projeto MPDesign (P9) que inclui a parceria com um centro de educação (Instituto de Belas Artes), alunos e empresários, na qual todos ganham. Essa dinâmica de colaboração na MP representa a inter-relação que ocorre entre os integrantes (fixos e temporários – parceiros por projeto) da rede, a partir de objetivos individuais ou coletivos, acessando um conjunto de experiências para alcançar os resultados almejados, via projetos.

“Nós sentamos semana passada com o Getero é o dono da cadeira de design da Belas Artes, ele adorou adorou, adorou sabe assim a receptividade ao APL é maravilhoso. E até eu falei: olha nós temos mais pra oferecer do que pra pedir, por enquanto que nós não temos projeto, não temos nada então, nós queremos a participação de vocês do tipo leve os alunos pra conhecer a marcenaria, que nem a garotada do Instituto Leo fez aqui ... ele dá os cursos de design, tem uma área que é moveleira muito grande, tem aluno que não acaba mais querendo fazer isso... eu falei mais só que essa moçada não tem acesso, não conhece, assim ... gerar emprego pra essa moçada, gerar conhecimento. Então convidei eles pra participarem de fóruns, fazer um fórum com eles pra eles apresentarem um curso pro setor, os nossos fóruns não são mais fechados pro APL, os nossos fóruns são pro setor, então assim mostrar o teu trabalho pra comunidade NE!”

(P6:213)

“Então a gente tá nesse momento, eu to com uma entidade, a gente tá começando a trabalhar, tá fazendo o projeto né, vai ser um projeto piloto que a gente tá fazendo para a Tenda de Cristo que a gente vai revitalizar. Contratamos um arquiteto ele tá fazendo um excelente trabalho vai apresentar o projeto que tá assim de primeira linha, tem uma equipe que vai trabalhar pra isso e no final dessa reunião de sexta-feira a gente vai sair com o projeto devidamente acertado é e aí a gente vai ter uma reunião com o grupo todo com toda a Movelaria Paulista as 57 empresas pra mostrar o projeto, mostrar primeiro: quais são os objetivos do projeto é como é que a gente pode ganhar com isso. Definir como é que nós vamos escolher outra entidade no futuro, vai ter todo um processo que é exatamente em cima desse plano piloto e ver como é que vai ser a sensibilização desse grupo; como vai ser o comprar do projeto; a gente não sabe exatamente qual a participação é uma participação ela não é compulsória, não é obrigatória, é opcional quem quiser participar participa e nós

vamos colocar os ganhos pra gente ver se consegue sensibilizar o máximo dessas empresas porque custa caro e dá trabalho então a gente tá em busca de viabilizar isso também!”

(sobre a Movelaria Solidaria - P5:21 em jun/2009)

“A entrega da Movelaria Solidária foi emocionante, nossos funcionários foram, ajudaram a montar os móveis num sábado, ficaram super sensibilizados com a emoção dos velhinhos! Foi muito legal”

(empresária E16, nov/2010)

“com o LeoEduca a gente tira os meninos da rua, treina e emprega como aprendiz! É muito legal!”

(E1, out/2010)

O projeto Movelaria Solidária, apesar de **complexo** e voltado para o **social**, mobilizou o grupo todo e foi concluída com sucesso, em contrapartida há projetos como a central de compras, que não deslanchou. Ambos os projetos eram relevantes para o grupo, sendo o segundo até mais atraente, pois o objetivo era a compra em escala, gerando economia **interna** e ganhos para todos integrantes.

- ✓ **Proposição 2:** Iniciativas e ações não egoístas, voltadas para o coletivo, como o projetos sociais despertam a consciência coletiva, produzindo ganhos diretos (maturidade) e indiretos e atraindo novos parceiros (oportunidade).

Os entrevistados ao relatarem os exemplos de projetos não concluídos expressaram angústias, preocupações e problemas, que chamei de **questões**, envolviam a falta de conhecimento ou de experiência no grupo, diferentes níveis de envolvimento no projeto e problemas de comunicação. Pelas ocorrências, agrupei de acordo com a sua natureza em três categorias: técnicas, gerenciais e institucionais. As questões técnicas estão associadas à necessidade de aumentar a qualidade dos produtos e a eficiência do processo produtivo dos integrantes, aumentando a competitividade do grupo como um todo. As questões de natureza gerenciais estão vinculadas a formas de manter o envolvimento e a coesão do grupo. Em

relação às questões das instituições, os temas giram em torno de competências, limites, papéis e responsabilidades.

“Falta comprometimento assim, principalmente do sindicato! Quem tem força política não somos nós, quem tem força política são os sindicatos. É evidente que a FIESP que representa São Paulo inteira, ela não pode tomar partido ... mas nós estamos concorrendo com Votuporanga, Mirassol e São Paulo. ... alguma coisa assim, então deveria ter um compartilhamento na realidade o SEBRAE é mudo. Ele não passa nada pra gente, não fala nada pra gente, isso é dinheiro nosso. O SEBRAE não está nos dando nada, ele só está nos devolvendo parte do nosso imposto, mas assim, a governança disso foi meio na marra, né a linha do fluxograma é horizontal: o sindicato, SEBRAE e os empresários. Na realidade, antes era uma pirâmide mudamos isso porque nós queremos participar da governança mas, o SEBRAE fala assim olha é o projeto foi para Votuporanga. Sabe essas coisas assim ... é impressionante e nós cobramos essa ação do sindicato, o sindicato é incompetente pra isso ... eu acho que no final esse projeto, o APL continua sem sindicato e sem SEBRAE, tá? Porque ele caminha tranquilamente, independente deles, pois, quem faz a diferença são as pessoas tá! No nosso APL, o diferencial são as pessoas, ele é comprometido, ele é participativo, ele acontece por conta das pessoas. Não é o SEBRAE, não é o sindicato ... Eles tiveram o mérito de formar o APL, mas eles não tem competência pra continuar o processo, eles não evoluíram como a gente evoluiu nem um pouquinho ...”

(P6:145)

“Então nós percebemos dois grandes problemas que nós tivemos a condução desse, dessa atitude cooperativa que nós não conseguimos conduzir com a maioria dos grupos e também governança. Então assim, nós percebemos que o termo de referencia do SEBRAE ele é muito falho na questão da governança né? Então assim ... normalmente quando a gente institui ou começa um arranjo produtivo, a gente envolve a governança, a gente chama: entidades de ensino, entidades governamentais, CIESP, FIESP. Enfim, a gente envolve tudo o que diz respeito a associação comercial, tudo o que diz respeito aquela comunidade, aquele arranjo, só que chega um determinado momento que você tem que estabelecer algumas parcerias, porque você tem que é fechar um contrato, tem que fechar um convênio, um convênio que você não consegue fechar com todos né? Então você acaba fazendo convênio e esse convênio ele é bipartite, ele é com duas com um parceiro e outro, tá certo? E aí acaba que meio que as outras entidades por elas não terem entrado de alguma forma com recurso e tal, eles se sentem meio fora do contexto do arranjo, o que não é verdade ... então nós agora percebemos, que nós temos que conduzir essa governança, nós temos que ter um trabalho forte na condução dessa governança, mesmo estabelecido um convenio com um dos parceiros, a governança ela tem que continuar participando dos problemas ativamente do APL né? Então, a gente percebeu também que a gente falhou muito nessa questão ...”

(Sebrae P11:8)

A falta de conhecimento ou experiência interna no grupo poderia ser abordada por meio de treinamentos, mas a maioria deles estava fora do escopo do Sebrae ou com origem fora da rede. A busca externa poderia ser via contratação de recurso, que esbarrava no fator financeiro ou na agilidade para viabilizar a contratação, poderia ainda ser por meio de parcerias, dificultada pela falta de tempo e prática em desenvolver parcerias.

“... mas, a gente queria essa ação coletiva. Mas, precisa ter um profissional pago pra cuidar disso. O empresário não tem tempo pra isso, ou precisa de um sindicato comprometido e ele investir nisso. Os sindicatos não querem investir dinheiro, então o governo do estado põe dinheiro mas, ele quer o projeto pronto pra ter um projeto pronto, eu preciso pagar um profissional nós pedimos esse profissional pro SEBRAE a mais ou menos uns 8 meses e até hoje assim ... não sabemos, não tem, ao invés de falar não tem, corre atrás pra outro lado, espera nós vamos ver ... eles demoram muito e é um projeto legal pra caramba!”

(P6:219)

Segundo um dos coordenadores do Sebrae, reconhecendo a limitação da Instituição:

“E a gente até teve....o grupo (MP) ele é um grupo de difícil de segurar, porque eles demanda e eles tem um diferencial porque eles cobram muito o andamento das coisas. E o que a gente tinha no exato momento e tem os nossos procedimentos internos que demoram algum tempo e você tem que atender esses procedimentos para poder continuar o trabalho, e aí, a gente teve um período que a gente ficou em cerca de cinco meses aí, sem poder desenvolver muito e dá o mesmo ritmo que via.. E é claro, quando isso acontece, você tem uma quebra e atrapalha..”

(P3:196)

Durante esse período algumas empresas se desligaram do grupo e outras passaram a participar menos das reuniões do grupo, além da inclusão de novas empresas estar vetada (até 2 sem/2010), o grupo estava estático (vide quadro 12). As entrevistas no segundo semestre de 2010 explicitaram duas causas da redução do envolvimento na MP: empresas que estavam atribuladas em processos de implantação de processos ou modernização da fábrica (cerca de 30%) e as que sentiam que a sua participação já não fazia tanta diferença (evolução).

“Gosto do trabalho e de estar com a Movelaria, mas, com o passar do tempo, meu negócio parece ser muito diferente do resto do grupo ...”

(E29).

“Tenho participado pouco, minha voz não faz diferença as decisões são tomadas num grupo reduzido”

(E31)

Fases MP (x) → Elementos (y)↓	Formação	Consolidação	Pós-Consolidação
Maturidade	Criar Referência	Consciência	Aceitar e Evoluir
Experiência	Construção	Estática	Expansão
Projetos	Melhorias (trocas/interno)	Diversidade	Atrai novos parceiros
Agente	Catalisador	Interno e Externo	Dinâmico (Interno, Externo e Redes)
Laços/ Relacionamentos	Em construção	Estático	Expansão

Quadro 12– Elementos Teóricos e a Evolução dos Tipos na Movelaria

Fonte: Elaboração própria

Cada empresa se desenvolve dentro de um contexto social e de uma realidade própria. O contato e a interação com outros empresários ampliam a visão de mundo e de possibilidades dos empresários. Há aqueles que enxergam a rede como uma fonte para crescimento próprio e aqueles que ainda tem dificuldade de identificar o seu papel no desenvolvimento do setor e a contribuição na construção de uma sociedade melhor. Outro fato observado é que as diretrizes definidas e temas apresentados na MP servem de referência para reflexão interna das empresas, assim como o exemplo de outras empresas, seja para alcançar os seus feitos ou para não repetir os erros.

“Eu tenho no ‘Fulano’, um exemplo de conduta e de empresário (referenciando a outro colega da rede) ele me incentivou a criar a minha própria empresa e a participar da Movelaria hoje tenho várias referencias e procuro incentivar da mesma forma que ele fez comigo, os meus funcionários: treino, desafio e ofereço oportunidades!”

(E12)

As amostragens teóricas evidenciaram que a maturidade das empresas impacta a rede à medida que os gestores dispensam tempo e recursos para discutir a implantação de práticas de gestão, em detrimento dos temas priorizados para a MP ou quando as ineficiências internas da

empresa coíbem a participação na MP. As que tinham a sensação de exclusão eram por dois motivos: não sentiam que suas necessidades estavam sendo ouvidas ou por problemas de comunicação. Foi identificado no grupo que a notificação por emails, site e atas de reunião não tem se mostrado eficientes.

“eu liderava este grupo, mas a decisão foi tomada por motivos políticos e eu nem fiquei sabendo”

(E13)

“eu não soube que isso foi discutido no encontro passado”

(E12)

Logo há evidências de que os canais de comunicação e informação precisam ser melhorados, pois o conhecimento e a solução de uma questão pode até estar presente no grupo, mas acaba passando despercebido porque o empresário/parceiro pode não ter sabido da necessidade.

“na última missão conheci membros da FIESP que poderiam nos ter ajudado a encontrar formas de viabilizar o nosso projeto de resíduos”

(E16);

A história das indústrias de móveis do grupo está recheada de altos e baixos, com momentos que exigem dos empresários versatilidade e adaptabilidade para se ajustar às volatilidades do mercado. Se o mercado entra em recessão, os gestores da Movelaria focam no negócio, sua atenção se volta 100% para as questões da empresa. Então, surge uma espécie de dilema: foco Movelaria Paulista X Negócio próprio; delegar a gestão X inabilidade das instituições. Por exemplo, no período de 2007-2009, quando a crise financeira mundial afetou o setor, demandando uma maior colaboração entre os membros da MP, há relatos de pedidos de ajuda e de imediato, ter outra empresa compartilhando pedidos, possibilitando o sustento por alguns meses, dando tempo para o empresário restabelecer o seu portfólio de pedidos.

“não tem mais uma empresa igual a outra, nenhuma, nenhuma ...todas mudaram, mudou o pensamento do proprietário, mudou o pensamento do funcionário, mudou a indústria dele ... sabe é que as mudanças são muito pequenininhas, você não consegue enxergar ,mas o meu lay-out muda a cada 6 meses, muda tem uma sugestão, muda ... vem uma consultoria muda, é uma delícia! Então assim ... a gente não sofre daquela mesmice de eu ficar fechado aqui, os meus clientes e eu, eu fechei uma obra nova, eu ligo alguém ta nessa concorrência? Alguém tem isso? Alguém tem uma sugestão? A obra é muito grande, posso contar com alguém? Assim isso virou uma rotina é um habito nosso né? De olha, eu fiz isso ... em setembro do ano passado a crise bateu em mim, eu passei e-mail, to sem obra e tal ... não sei, eu lembro que eu fiz com o Jean a Livraria da Vila, me deu uma obra que me sustentou um mês, depois fiz uma obra no shopping naquele shoppinzão novo que tava com obra muito grande ... sabe você compartilha

(P6:178)

A fala deste empresário também reflete o esforço coletivo para buscar resolver as suas questões por meio da colaboração nas reuniões, de uma forma ou outra as empresas se transformaram para melhor após a entrada na rede. Segundo a visão do sindicato o grupo tem aprendido a direcionar melhor as questões de comunicação.

“... nós mudamos um pouquinho pra que as informações fossem muito mais ágeis, muito mais eficazes, nós mudamos um pouquinho permanece a governança das entidades e do SEBRAE, só que na questão dos empresários nós colocamos o representante de cada eixo de trabalho pra que eles apresentem nas reuniões do grupo gestor o que está acontecendo o que está rolando suas dificuldades as necessidades e eles vendo o que acontece nas reuniões, traz nas reuniões que ele faz com o grupo dele então esse elo ficou muito mais rápido a comunicação ficou muito mais eficaz, não tem muito ruído né? isso também ta traduzindo num bom desempenho, se conhecendo melhor então eles estão tendo informações mais é assim ágeis, não fica demorando muito tá acontecendo, tá acontecendo né?”

(Sindicato P10:73).

A experiência adquirida com os diferentes projetos, o convívio entre as empresas, o apoio mútuo foram fortalecendo os laços e propiciando conhecimento para a melhoria interna de cada empresa e ao mesmo tempo evidenciando necessidades de evoluir o grupo, como: melhorar a comunicação, abrir para inclusão de novas empresas e reter os antigos. A visibilidade e a evolução dos projetos tem atraído novos parceiros e promovido o aumento base

de experiências da rede, criando novas possibilidades e idéias tanto para novos projetos como para a solução das questões enfrentadas pelo grupo.

“Tem empresas, universidades como a sua (FGV), UNIP e Maua, e institutos como o da Leo Madeiras e o SENAI que nos procuram para trabalhar juntos temos ganhado espaço...”

(P5:310)

- ✓ **Proposição 3:** Quanto maior a experiência dos integrantes da rede, maiores as chances de conduzir os projetos com sucesso, incluindo e integrando os membros e gerando resultados.

A fase atual da Movelaria Paulista chamei de **Pós-Consolidação**, que teve início com as reuniões de planejamento em set-out/2010 para o biênio 2011-2012, contou com a presença de trinta empresários, em que os cinco novos se apresentaram, expuseram suas expectativas, os antigos foram ouvidos e um balanço dos projetos anteriores foi feito: a **interação** foi a tônica do encontro.

Os projetos priorizados para o novo biênio tem um enfoque explícito no desejo de inovar, com a consciência de que os projetos deverão ter focos direcionados para condução em subgrupos que visam facilitar a interação e a comunicação, tema que também apareceu na pauta, inclusive gerando reflexões de como transformá-lo em algo mais **interativo**, onde o conhecimento também possa ser disseminado e compartilhado. Face à dificuldade em resolver determinadas questões em alguns dos projetos, o grupo se dispôs a atuar de forma mais **dinâmica**, não só entre as empresas e seus parceiros, mas também se aproximando de outras redes para buscar solução e conhecimento:

“Temos que interagir com outras redes que possam abrir as portas para novas oportunidades para a Movelaria!”

(gestor escolhido para representar a MP, 18/Nov/2010).

O período pós-consolidação inicia com: 1) a consciência da existência de diferentes níveis de maturidade; 2) a necessidade de dar fluidez na condução dos projetos, de forma que diferentes empresários assumam o papel de liderança na sua condução; 3) ênfase na troca de conhecimentos; e 4) desenvolver agentes, criando pontes e relacionamentos com diferentes atores e redes fora da MP. Os grandes desafios estavam lançados!

Em síntese há na Movelaria Paulista uma orientação pró coletivo de suas ações, seja ela para as questões de governança como na priorização e orientação de seus projetos, refletidas até na busca de soluções. Conclui-se que a inovação, como conceituada nesta pesquisa, é positivamente influenciada por um ambiente transformador, que para os envolvidos da rede:

O ambiente transformador da MP associado às experiências do grupo gera resultados diretos (maturidade, inovações) e indiretos (sociedade), além de atrair novos parceiros.

7 Respondendo as Questões

Achei apropriado no escopo da parte II desenvolver um capítulo para responder as questões que esta pesquisa se propôs. Lembrando que o objetivo da minha pesquisa é explorar a inovação em redes de PMEs, sendo escolhido o ambiente da Movelaria Paulista (MP), em que a questão principal é: **Quais fatores favorecem ou inibem a inovação na rede de PMEs?**

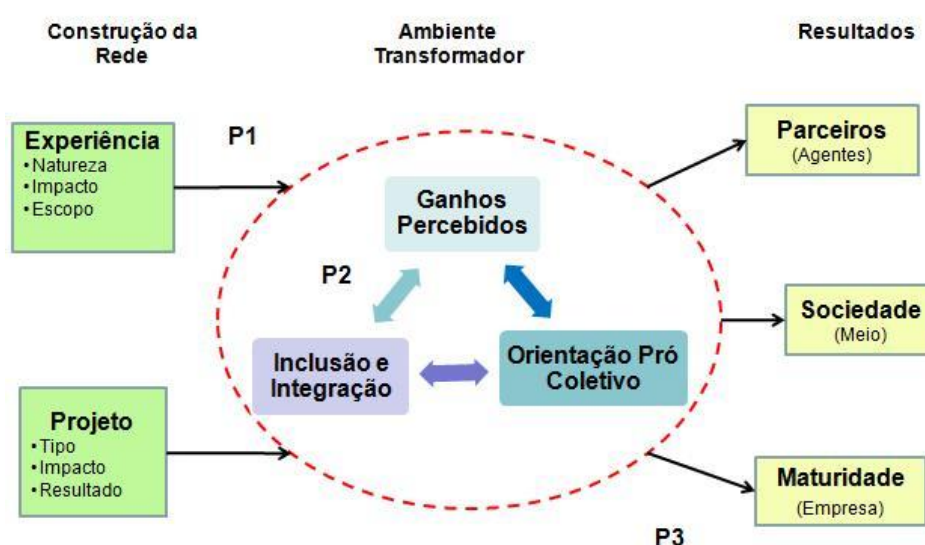


Figura 25 – Movelaria Paulista como agente de transformação social

Fonte: Elaboração própria

A figura 25 exhibe o contexto da teoria substantiva que explica a inovação na MP. Entre os fatores determinantes está a **orientação pró coletivo** que está no DNA de sua formação, associado às experiências anteriores de seus integrantes e a pressão competitiva que forçava as empresas a se unirem em prol da sobrevivência. No capítulo 6, os empresários e representantes do Sebrae apontam que o treinamento comportamental foi um marco divisor na MP, porque despertou a orientação voltada para o coletivo.

A orientação pró coletivo influencia e favorece a priorização de projetos voltados para a melhoria do grupo e com preocupação de gerar benefícios sociais. Os projetos da MP tem atraído o olhar de outros atores externos, pois tem a preocupação de capacitar mão-de-obra

menos favorecida e buscar a reciclagem dos resíduos - visando a sustentabilidade. Os resultados dos projetos tem gerado ganhos que não são de exclusividade dos membros da MP, mas também beneficiam o setor, a comunidade e o meio ambiente. A visibilidade, os resultados e o envolvimento das empresas compõem o que eu chamei de **ganhos percebidos**. Nos ganhos indiretos está a maior visibilidade da Movelaria para o mercado, facilitando e atraindo mais parceiros com desejo de contribuir. Novos integrantes na rede significam o aumento da base de experiência, novos contatos e conhecimentos para a rede, criando um potencial de idéias, oportunidades e soluções criativas. Entre os ganhos diretos está a integração e inclusão dos membros, a interação possibilita a troca de idéias e conhecer outras empresas, estimulando o empresário a estabelecer metas de melhorias internas (processo, gestão, produção etc.), enfim promove o aumento de maturidade, conceituado na seção 5.4.3. Outro ganho é envolver os próprios funcionários nas iniciativas sociais, a cooperação e a mudança de atitude do colaborador são sentidas no ambiente de trabalho e também na proposição de ajudar ao próximo.

Ao efeito cooperativo desenvolvido pela MP é o ingrediente que possibilita a ação, nomeiei de **inclusão e integração**. A MP tem um 'jeito' único de acolher os novos e os parceiros que chegam ao grupo, facilitando a troca de experiências e criando espaço para que o novo entrante se sinta bem-vindo, experiência vivenciada e presenciada por mim mesma e também com outros parceiros.

Esse contexto da MP que engloba a orientação pró coletivo, ganhos percebidos e a integração/inclusão chamei de **ambiente transformador** que via projetos une diferentes experiências e resulta em inovações que beneficiam seus membros, parceiros e a sociedade.

Objetivamente os fatores que afetam a capacidade de inovação da rede (geração de resultados) são: a orientação pró coletivo da MP (não egocêntrica), experiência de seus

integrantes, a diversidade de projetos, a manutenção dos ganhos percebidos dos integrantes e a habilidade de inclusão/integração da rede.

Respondendo as questões secundárias deste projeto de pesquisa, a partir da teoria substantiva temos:

- ***Qual a influência do contexto social na Movelaria Paulista?***

As observações e o campo apontam cinco aspectos do contexto social que influenciaram a construção da identidade MP:

- Educação** - As entrevistas desta pesquisa cobriram 65% dos integrantes da rede, onde 91% dos empresários entrevistados tem curso superior e 95% tem mais de 10 anos de mercado, é uma rede composta de empresas maduras do setor.
- Dinâmica Urbana** – as dificuldades de acesso à informação e a deficiência das instituições parecem ser barreiras que contribuíram para fortalecer o desejo de criar uma rede onde a colaboração fosse praticada e de valorizar as oportunidades que surgem.

“Eu não sei, o que a gente tem percebido e aí eu posso colocar isso com mais firmeza é assim, na região metropolitana, a gente percebe que provavelmente pela evolução da região, pela forma como os negócios acontecem na região, faz com que os empresários fiquem mais atentos as oportunidades e a condução dessas oportunidades. No interior a gente percebe um pouco mais de morosidade nessa percepção sabe? A coisa é um pouquinho mais paternalista eles precisam do apoio eles olham os órgãos, eles olham as entidades como obrigação sabe de você estar fazendo, eles não conseguem, eles não conseguem perceber o que a metrópole percebe, eles não conseguem! Então, assim ... isso é uma coisa interessante, isso não é educação isso não é cultura, é realmente a coisa do ... da região.... eu não sei como te dizer, mas a gente percebe que quanto mais próximo da metrópole, o comportamento das APLs é um pouco mais dinâmico quanto mais afastado ...”

(Gerente do Sebrae, Mar/09).

Esse depoimento de um dos gerentes do Sebrae-SP ratifica que na grande metrópole existe uma dinâmica que influencia positivamente a ação e a postura dos empresários.

- Histórico das Organizações Integrantes** – a história de cada empresário, suas dificuldades e a forma como a empresa foi evoluindo como organização e como rede

(grupo), faz parte das origens da orientação pró coletivo que existe dentro da Movelaria. A superação das dificuldades e dos benefícios e feitos alcançados pela rede faz valer a pena continuar a lutar pela melhoria da rede e pela realização de seus projetos.

“... a gente hoje, nós não conseguimos mais trabalhar sem associativismo que é assim a nossa primeira palavra é associativismo, não é resultado e o associativismo compreende a troca de conhecimento, a troca de capacitação, a trocas no negócio. Na realidade tudo! É a viabilidade de você trabalhar.”

(P6:187)

Essa fala do empresário evidencia o quão relevante passou a estar e integrar a Movelaria Paulista.

- d) **Ambiente Competitivo** – a invasão do mercado paulista com móveis produzidos na região sul, reduzindo o espaço de mercado das movelarias paulistas foi o incômodo que fez os empresários saírem em busca de melhorar o processo de produção. Quando depararam com barreiras impostas pela estrutura e na ineficiência das instituições para a sua modernização. Havia dificuldade para acessar as informações básicas como a operacionalização do maquinário adquirido e até de adquirir matéria-prima, dado o baixo poder de negociação do pequeno empresário. Os fracassos anteriores para criar a associação dos empresários do setor foram experiências importantes para a formação da Movelaria Paulista. Segue um depoimento de um empresário que participou da tentativa de criar um grupo de moveleiros em São Paulo, voltados para a exportação:

“... eles iam perder muito dinheiro lá e tem alguns que já eram exportadores, entraram no esquema e conseguiram ampliar o mercado deles, mas foi uma experiência que se teve a coisa morreu. A ACEMESP não existe mais hoje também, mas sempre fica a semente, né ... essas coisas sempre tem um residual que você acaba aproveitando ...”

(P5:152)

- e) **Desigualdade Social** – viver numa grande área metropolitana como São Paulo coloca o ser humano em contato diário com a desigualdade e as mazelas conseqüentes da

falta de educação. Não tem como se locomover pela cidade e não perceber a pobreza, refletidas nos jovens pedintes no trânsito até no lixo que entope bueiros em época de chuva. A consciência dessa desigualdade leva a uma questão simples que o grupo se fez: o que nos na Movelaria podemos fazer para reduzir isso? E a resposta a esta questão é refletida na natureza dos projetos listados (quadro 8) e conduzidos pela MP.

Para contrapor a respostas desta questão com a literatura vigente, dois estudos merecem ser referenciados. Primeiro, a OECD (2005) resume os fatores macro e microeconômicos que influenciam o desenvolvimento regional das PMEs: o ambiente administrativo favorável, uma cultura que favoreça a criação de empresas e a inovação; tudo sustentado por um financiamento adequado tanto para essa criação como para o desenvolvimento das empresas e por leis e regulamentos que favoreçam a concorrência nacional e internacional em detrimento de monopólios, oligopólios e outras alianças entre multinacionais.

Julien (2010) complementa que além dos fatores recomendados pela OECD e das variáveis usadas por outros autores como: importância da demanda local, as economias de aglomeração, os efeitos benéficos de pólos de crescimento, a presença de empresas que sirvam de referência ou a experiência anterior dos empresários não são suficientes; é necessário ir além e *“observar o papel que exercem os atores individuais ou coletivos, a maneira de desenvolver o saber... por trás da necessidade e do nível de conhecimento, há sempre diferenças de dinamismo entre os indivíduos, que agem criando todo tipo de laços, inclusive virtuais, para fazer convergir empreendedores, empresas e meio.”* (JULIEN, 2010, p. 96-97).

A Movelaria Paulista se desenvolve num contexto onde há deficiências nos aspectos recomendados pela OECD e complementa a visão de Julien ao observar a dinâmica com que

contexto e atores interagem para desenvolver as empresas influenciam positivamente a sociedade.

- *Qual o impacto das experiências com o relacionamento atuais sobre as relações futuras?*

Ao abordar o contexto da Movelaria Paulista com uso da Grounded Theory, os envolvidos contaram a sua história na Movelaria, desde os fatos que antecederam a sua entrada até a sua participação nos dias atuais. A diversidade de experiências vividas e existentes na Movelaria é um dos fatores determinantes para a Inovação na MP. A combinação da orientação pró coletivo da rede com a diversidade dos projetos, seja quanto a natureza ou o escopo, faz com que novos relacionamentos sejam bem-vindos. Como mencionado anteriormente no capítulo 6, o novo entrante na rede é naturalmente convidado a participar de algum projeto, que é o meio usado para incluir e integrar os novos. Se não houver um projeto adequado, a MP tem abertura para que novas oportunidades sejam propostas, discutidas e novos projetos sejam iniciados.

Na última reunião da OPP ficou explícito que a MP vai ser pró-ativa quanto à busca de novas parcerias para apoiar na criação de oportunidades para a melhoria MP. Pois, há consciência no grupo de que deve haver equilíbrio na percepção de ganhos, ou seja, a rede deve capaz de gerar tanto ganhos diretos como indiretos.

A teoria substantiva ao integrar a as experiências dos empresários como elemento teórico que explicar a inovação na rede, responde aos pesquisadores Street e Cameron (2007) quanto o impacto da evolução dos relacionamentos sobre as relações futuras.

- *Como ocorre o nascimento e evolução da MP?*

A figura 25 ajuda a responder essa questão, o nascimento da MP ocorre em função da oportunidade disponibilizada pelos sindicatos em conjunto com o Sebrae para um grupo de empresários do setor moveleiro que estavam desejosos em trabalhar de forma cooperativa. Esta oportunidade encontrou na MP um **ambiente transformador** capaz de gerar resultados não só para os seus integrantes, mas também para a sociedade, atraindo novos parceiros, ampliando a base de experiência e de novos projetos; criando uma espiral positiva de geração de resultados e de criação de novas idéias.

PARTE III – VALIDAÇÃO E AVALIAÇÃO (TERCEIRO ESTÁGIO)

Chego ao terceiro e último estágio proposto no *framework* de Bringberg e McGrath (1985). Senti necessidade de fazer um regaste dos motivos da minha escolha. A razão inicial foi estruturar o meu pensamento e facilitar a contextualização da minha pesquisa. À medida que o trabalho era desenvolvido, percebi que, apesar de esse modelo se ajustar melhor a uma pesquisa de cunho positivista, o framework sempre me fez questionar a coerência do que era produzido em cada estágio. A validade no estágio I foi explicitar o **valor** de cada um dos três domínios (conceitual, substantivo e metodológico) de forma a evidenciar que a minha pesquisa estava valendo a pena. Para responder adequadamente à validade no estágio II, busquei respaldo nas bases da *Grounded Theory* (GT), explicitando as minhas escolhas e as relações usadas no meu processo de análise, para assegurar a fidelidade à realidade da Movelaria Paulista e a aderência à metodologia de pesquisa.

O objetivo do estágio III é verificar, estender e delimitar os achados do estágio anterior. Segundo Bringberg e McGrath (1985), o estágio I está relacionado às origens da pesquisa e a sua base de “construção”; o estágio II é “lógico-empiricista” ou “hipotético-dedutivo”; e o estágio III mais se aproxima em refletir o poder de “generalização” ou “credibilidade” da pesquisa. O foco da validade neste estágio é externo, com o uso de esforços sistemáticos para verificar, ampliar e delimitar as descobertas, pela replicação e análise simultânea de robustez (replicação, convergência e diferenciação), definindo as fronteiras em relação aos aspectos relevantes nos três domínios.

O uso da GT limita a possibilidade de generalização e replicação da teoria substantiva, uma vez que ela é totalmente desenvolvida no contexto da Movelaria Paulista; portanto o foco desta parte III é a credibilidade. No capítulo 8 promovo os reencontros da teoria substantiva, primeiro com a literatura e depois com a GT, fazendo uma síntese da adaptação que fiz na

metodologia para aplicar nesta pesquisa, explicitando as fontes da GT tradicional que respaldaram as minhas escolhas. No capítulo 9, abordo a questão da avaliação da teoria substantiva, produto desta pesquisa qualitativa, complementando o quesito credibilidade e ao mesmo tempo apresentando uma proposta de validação para o framework de Bringberg e McGrath.

8 OS REENCONTROS

Chamei este capítulo de reencontros, após três capítulos focados na apresentação do meu processo de coleta e análise, contando como foi a jornada para o desenvolvimento da teoria substantiva - nada mais justo que um reencontro com a Literatura e com a *Grounded Theory*. O reencontro com a literatura visa a contextualizar a teoria substantiva dentro dos estudos e pesquisas recentes relativos ao tema Inovação em Redes de PMEs. O reencontro com a GT sintetiza as escolhas que fiz para o processo de análise dos dados, relacionando as justificativas e o respaldo teórico para elas.

8.1 Com a Literatura

A pesquisa contribui diretamente com o estudo das redes colaborativas de PMEs por abordar o campo de forma sistêmica, na ótica dos atores envolvidos e evitando as referências teóricas pré-concebidas, o que faz desse reencontro teórico um desafio, pois os achados tangenciam diferentes campos teóricos que possibilitariam diferentes ‘tipos’ de reencontro. Por exemplo, os aspectos relativos à dinâmica dos relacionamentos na MP poderiam ser analisados à luz da visão por competências (PENROSE, 1995), complementando o estudo feito por Parrilli e Sacchetti (2008) que a tomaram como base para analisar a relação do aprendizado com a governança em clusters. Porém, optei neste capítulo pelo reencontro com a perspectiva da sociologia econômica, pois a categoria central da teoria substantiva, a

orientação pró coletivo está no centro da ação econômica da Movelaria Paulista que não foi atribuída de antemão e sim construída na relação entre os atores que integram a rede.

Enfim, este capítulo, não diferente do contexto de toda a pesquisa, envolve as minhas escolhas de linhas teóricas que percebo que este trabalho tem mais a contribuir. Assim sendo, a teoria substantiva construída nesta pesquisa é contrastada com os estudos sobre as Redes de Colaboração envolvendo o setor moveleiro e a Nova Sociologia Econômica.

8.1.1 Redes de Colaboração no Setor |Moveleiro

Este estudo não é o único realizado sobre o setor moveleiro. Pelo contrário, há várias pesquisas feitas sobre o setor, mas talvez este seja inédito ao explorar a colaboração das PMEs do setor com o uso da *Grounded Theory*. Esta pesquisa agrega valor direto neste contexto ao evidenciar que: 1) a maturidade de cada integrante afeta o grupo e como a MP impacta na evolução de cada uma; 2) explicita propriedades e dimensões que podem auxiliar a compreensão do comportamento e da dinâmica de redes de PMEs localizadas em outras regiões; e 3) traz à tona o papel do agente catalisador ativo que pode ser empenhado pelas instituições que atuam no setor moveleiro.

A seguir uma breve síntese dos estudos identificados no setor moveleiro, para então contrastá-los com essa pesquisa:

- São Bento do Sul (SC) - Hernandes *et al.* (2007) e Denk (2001) estudaram o pólo moveleiro de Santa Catarina, reconhecido nacionalmente por sua vocação para exportação. Ambos os estudos tem o enfoque voltados para discutir e avaliar o desempenho do cluster da região usando o modelo diamante do Porter (1985). Foi observado que há poucas estratégias que promovam a cooperação entre as empresas, mas as instituições estão presentes para prover informações e suporte para o acesso ao mercado externo. Há uma forte dominância das grandes indústrias de móveis na região, ditando o ritmo do setor.

- Bento Gonçalves (RS) - Milan, Toni e Reginato (2010) estudaram o polo moveleiro em relação ao baixo desempenho dos novos produtos com a não-integração entre os fatores mercadológicos, organizacionais e operacionais. O estudo verificou a relação direta do desempenho positivo quando as empresas que adotam na estratégia a questão da inovação. Lopes (2008) estuda a influência das instituições na capacidade inovadora das empresas que compõem a APL moveleira de Bento Gonçalves. Este estudo fornece uma visão explícita da força das instituições e do empenho que o governo gaúcho aloca para o desenvolvimento do setor; sua infraestrutura é invejável: tem uma rede de ensino, desde cursos técnicos, graduação e especialização voltadas para a indústria moveleira, como o curso de graduação oferecido pela Universidade de Caxias do Sul de Tecnologia em Produção Moveleira, e instituições como o Centro Tecnológico Mobiliário (CETEMO). O CETEMO foi criado em 1983 e é voltado para a capacitação e formação da mão-de-obra do setor. É uma unidade operacional do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e integrante do Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS); conta com um Núcleo de Informação Tecnológica em Mobiliário e Madeira – NIT/MM (assessoria e informações técnica para melhoria de métodos e processos; projetos de *lay out*, design e componentes, marchetaria, usinagem de madeira e afins, engenharia florestal etc.); Núcleo de Apoio ao Design do Mobiliário – NAD (disseminar a importância do design e lança anualmente um Caderno de Tendências em Mobiliário com as principais tendências mundiais do setor); Laboratório de Controle de Qualidade (LCQ); parcerias de Centros de Tecnologias da Europa, mais especificamente como a AIDIMA da Espanha e CATAS na Itália; e a Incubadora Tecnológica Moveleira (INCMOVEL), provê suporte, capacitação e estrutura tecnológica para incubar as empresas voltadas a tecnologia do setor.

Só em 1987 foi fundada em Bento Gonçalves a Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS), para representar o setor moveleiro gaúcho. Também compõem o APL de Móveis da Serra Gaúcha o Sebrae-RS, a Associação dos Fabricantes de Móveis Complementares (AFECOM) – criada para estabelecer parcerias e facilitar a solução de problemas comuns, viabilizando novas oportunidades, e o Observatório Moveleiro – Centro Gestor de Inovação (CGI) - criado em 2005 para fornecer informações do setor. O CGI tem em torno de 14.000 usuários, sendo que 96% dos acessos são de fora do estado, fazendo jus ao ditado “casa de ferreiro, espeto de pau” - ou seja, os empresários da região não dão o devido valor ao instrumento que tem em mãos.

Lopes (2008) ainda ressalta que há necessidade de melhorar o cooperativismo entre as empresas e diminuir a marginalização das pequenas empresas moveleiras. A pesquisadora argumenta que existe um distanciamento entre os portes de empresas no APL Moveleiro; as pequenas empresas tem uma visão de curto prazo, procurando as instituições, na maioria dos casos, com problemas urgentes e pontuais, e não de uma forma estratégica, na busca de melhorias para médio e longo prazo. A diferença de visão do negócio dificulta a comunicação entre os atores do APL no estabelecimento de estratégias conjuntas de atuação em empresas de portes distintos, sendo que existem exemplos de sinergia entre empresas do mesmo porte que produzem a mesma linha de móveis e que foram fundadas em épocas similares. O investimento nas instituições resultou em avanços importantes na criação de fontes de informação qualificada para o setor; capacitação, facilidade de acesso ao mercado internacional; e suporte na aquisição e uso de maquinário. Porém, os desafios enfrentados pelo setor são a contínua demanda por mão-de-obra especializada e a baixa participação das PMEs nas ações desenvolvidas pelas instituições. É presente

nas PMEs o sentimento de limitação por possuírem uma estrutura enxuta e acumularem diversas funções, não dispondo de tempo para essas atividades e “*se entre as instituições existe sinergia e convergência na adoção de estratégias comuns para promoção do arranjo, entre as empresas este movimento nem sempre é observado.*” (LOPES, 2008).

- Ubá (MG) – Xavier e Martins (2009) estudaram as empresas do pólo moveleiro de Ubá quanto às decisões estratégicas de compartilhar um agente logístico para efetuar a distribuição fora do estado. A corrente teórica de base é a gestão da cadeia de suprimentos. As entrevistas foram feitas no pólo de Ubá em 2008 e os pesquisadores ratificam que a visão do empresário das PMEs tem grande influência nas atividades da empresa que, mesmo não contando com um planejamento deliberado, legitima suas ações pela capacidade de reagir com base nas experiências passadas (por exemplo, a distribuição de todas as empresas é feita por frota própria). As escolhas relativas ao transporte são permeadas por fatores simbólicos, pela falta de confiança e de parcerias, e por justificativas intrínsecas ao setor que estão na interface entre a necessidade de agregar valor com serviço mais responsivo e reduzir custos. Os pesquisadores identificaram que “*há repulsa à formação de parcerias entre as próprias empresas do APL, justificadas ora pela concorrência entre elas – que exclui a perspectiva de competição entre cadeias –, ora pela falta de iniciativa das próprias empresas, deslocando para as empresas a falta de comprometimento no que diz respeito a parcerias*” (XAVIER, MARTINS, 2009).

Eu pessoalmente tive a oportunidade de conhecer o pólo moveleiro de Ubá no período de 15 a 17 de julho de 2009; entrevistei a representante do sindicato das indústrias de móveis de Ubá (Intersind), 5 empresários do setor e visitei 2 fábricas. Fazendo uma breve comparação com a Movelaria Paulista, a rede de Ubá não tem

propósitos em comum, sem entrar nos meandros técnicos ou teóricos, há grandes diferenças na origem das moveleiras, na formação dos empresários e na cultura local que influencia a mentalidade da mão-de-obra. Tenho acompanhando os esforços realizados pelas instituições (Sebrae-MG em parceria com a UFMG e os sindicatos) e no período 2009-2010 foram implementadas rotas para o estado de São Paulo, onde um agente logístico atende um grupo de pequenas empresas, e para 2011 estão previstas a implantação de novas rotas para a região nordeste.

Os estudos das diferentes redes moveleiras no Brasil usaram abordagens distintas, e nenhuma delas teve o foco específico nas PMEs, sendo que os estudos evidenciam que o poder das grandes empresas numa colaboração que as envolve coíbe a participação das pequenas (LOPES, 2008; XAVIER, MARTINS, 2009; DENK, 2001). Esta pesquisa não só contribui ao estudar uma rede colaborativa de PMEs do setor, mas também agrega características, propriedades e dimensões que influenciam a inovação e o grau de envolvimento na rede, que mesmo sem a possibilidade de generalização possibilita um novo olhar do setor moveleiro.

Três estudos internacionais do setor moveleiro merecem destaque. O primeiro é um estudo conduzido por Otero-Neira, Lindman e Fernandez (2009) que compara as práticas de inovação e avalia os fatores de desempenho subjacentes à inovação nas PMEs do setor moveleiro de três países: Espanha, Finlândia e Itália. O estudo foi feito usando estudos de casos múltiplos nos diferentes países a partir de um protocolo comum, contemplando as inovações voltadas para mercado, produto e processos, considerando aspectos estratégicos, cultural, organizacional e de mercado. O segundo, Ahlström-Söderling (2003) usa estudo de casos para pesquisar a rede de PMEs do setor moveleiro sueco, com foco na teoria de redes, para investigar as causas de a indústria moveleira sueca estar perdendo espaço e competitividade para as outras moveleiras da comunidade europeia. O terceiro, conduzido por

Mesquita e Lazzarini (2008), cria um modelo integrando a visão baseada em recursos (RBV – *Resource Based View*), a teoria dos custos de transação (TCE – *Transaction Cost Economics*) para mostrar como o grupo alcança a eficiência coletiva para acessar o mercado global, mesmo dentro de uma infra-estrutura fraca. A colaboração vertical aumenta a produtividade ao longo da cadeia e a colaboração horizontal apoia o uso coletivo de recursos de para inovação conjunta do produto. O modelo é testado com sucesso nas PMEs argentinas do setor moveleiro, que a partir do desenvolvimento e aumento das eficiências coletivas horizontais e verticais suprem ineficiências de infraestrutura (legislação e política), viabilizando o desejo das PMEs de atender o mercado exterior. Estes estudos investigaram as redes de PMEs sem abordar as características do empresário, o contexto em que as relações ocorrem, e enfatizando os referenciais teóricos. Esta pesquisa contribui gerando alternativas para investigar as relações entre mercado, rede, organização e empresário dentro do seu contexto social e o seu impacto no desempenho das redes moveleiras.

O estudo sobre redes de cooperação no Brasil, segundo Balestrin, Verschoore e Reyes (2008) tem o foco em quatro teorias principais: estratégia, dependência de recursos, redes sociais e institucionais, que consolidam a base conceitual predominante na orientação dos estudos; e tem na teoria de redes sociais a maior centralidade de intermediação entre as teorias consideradas nesse estudo. Nesse contexto, esta pesquisa contribui por ser um estudo específico de redes no campo de PMEs, que não parte de uma teoria específica, aborda de forma integrativa os múltiplos níveis de análise. No nível da firma traz à tona a influência da sua história e a questão da maturidade da firma; no nível do indivíduo, a rede é um espaço para a realização pessoal, onde o indivíduo contribui ativamente para fazer diferença na sociedade; e, no nível da rede, a orientação pró coletivo funciona como uma cola social que possibilita a colaboração e a evolução da rede.

Os elementos da teoria substantiva também contribuem para apoiar a análise de outras redes de PMEs: os fatores determinantes - experiência das empresas e do grupo, a diversidade de projetos no portfólio; as estratégias usadas - na solução de problemas, governança, inclusão e integração dos membros; e, os resultados da rede - ganhos diretos e indiretos percebidos pelos envolvidos. Estes fatores associados à orientação existente na rede ajudaram a explicar o ambiente, a dinâmica e longevidade da rede. Na MP a orientação pró coletivo facilita a gestão e resolução de problemas de forma cooperativa; e, o ambiente transformador construído na rede é o que promove a estabilidade como grupo e a longevidade das relações, o que propício para as inovações incrementais. Esta pesquisa também contempla aspectos sociais e organizacionais da rede, na visão dos envolvidos, o que é um enfoque não-usual nos estudos nacionais de rede (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008).

Haugh e McKee (2004) definem como paradigma cultural das pequenas empresas: a importância da sobrevivência, independência, controle, pragmatismo e prudência financeira. Gelinas e Brigas (2004) identificaram que o baixo percentual de funcionários treinados nas PMEs pode ser um limitador para possibilitar a gestão e modernização da cadeia de suprimentos, mas, ao mesmo tempo as PMEs podem ser favorecidas pela sua flexibilidade e envolvimento direto do empresário nas operações para agilizar as mudanças, se o empresário assim o priorizar. A pesquisa na MP evidencia que partir do momento que o empresário se envolve na MP e amplia os seus referenciais, a empresa ganha dinâmica, muda a forma de gestão assim como redireciona as prioridades da sua cadeia de suprimentos. A rede caminha para ser um grupo de pequenas empresas com mentalidade de grande empresa (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008).

8.1.2 Nova Sociologia Econômica: Conceitos

“O foco nas instituições como conceito base nas ciências sociais deu origem a uma variedade de novas abordagens institucionalistas. Não tem havido tanto interesse em

um conceito interdisciplinar, desde a revolução comportamental dos anos 1950; tema comum que favorece o debate e o intercâmbio. Os textos de Ronald Coase, Douglass North e Oliver Williamson sobre o surgimento e evolução endógena das instituições econômicas têm inspirado um movimento generalizado na economia. Na sociologia, os neo institucionalistas, principalmente John Meyer, Richard Scott, Paul DiMaggio e Walter Powell têm redirecionado o estudo das organizações ao analisar como o ambiente institucional e as crenças culturais moldam o seu comportamento. Em um deslocamento paralelo da atenção analítica, os econômico-sociólogos Neil Fligstein, Richard Swedberg e eu defendemos um novo enfoque para explicar como as instituições interagem com as redes sociais e normas dão forma e direcionam a ação econômica direta. O ponto de partida comum dessas abordagens é a afirmação de que as instituições importam e que a compreensão das instituições e suas mudanças fazem parte da agenda fundamental para as ciências sociais.”

(NEE, 2005, p. 49)

A Nova Sociologia Econômica (NSE) é abordada nessa seção com o objetivo de facilitar o entendimento do contexto macroeconômico em que a Inovação em Redes de PMEs está inserida e como ela contribui com as teorias deste campo. O primeiro passo é de forma sintética apresentar a corrente teórica em que a teoria substantiva contribui, para então expor a lacuna com a qual ela colabora. Ao explicitar alguns dos conceitos e o debate deste campo, busco também ampliar a perspectiva da relevância social e econômica das redes de PMEs no cenário atual.

Segundo Abramovay (2004), a nova sociologia econômica tem como objetivo mostrar que, nos mercados, os vínculos sociais concretos, localizados, são determinantes de suas dinâmicas e que, portanto, sua auto-regulação depende da própria maneira como a interação social ocorre: “*O caráter formalmente impessoal dos mercados – tão justamente ressaltado pelos mais importantes clássicos das ciências sociais – não impede então que eles sejam construídos, na verdade, por formas concretas de coordenação, cujo estudo empírico é o objeto principal da nova sociologia econômica*”. (ABRAMOVAY, 2004, p. 56). Na sociologia econômica, a ação econômica possui um significado que não é dado de antemão e sim construído na relação entre os atores (DiMAGGIO, POWELL, 1983). Seu principal expoente é DiMaggio, que argumenta as razões do baixo prestígio da ‘cultura’ entre os

economistas, apesar da sua centralidade para todas as ciências sociais; em parte é justificado pelo próprio estilo da disciplina, que favorece modelos dedutivos parcimoniosos que usualmente atingem alto grau de abstração e generalidade; mas, há outra razão que estabelece claramente uma distância entre essa vertente da nova sociologia econômica e a nova economia institucional:

“[...] diante das anomalias das tomadas de decisão humanas, os economistas preferem a psicologia cognitiva à antropologia cultural: é muito mais fácil incorporar aos modelos de decisão heurísticos invariantes [...] do que lidar com perturbações causadas pelos esquemas culturalmente variáveis de percepção e valor.”

(ABRAMOVAY, 2004 apud DiMaggio, 1994, p. 29)

O importante no trabalho de Di Maggio é sua insistência na idéia de que os modelos mentais dos atores não devem ser buscados, contrariamente ao que propõe North, nas ciências da cognição, e sim na cultura, isto é, na sociologia e na antropologia cultural. Segundo Nee (2005) os novos institucionalistas (organizacionais, economistas e da sociologia econômica) vêem as instituições como construções sociais governadas por regras e partilham definições semelhantes de instituições como sistemas interligados de regras formais e informais que facilitam, motivam e governam o comportamento social e econômico. No entanto, a sociologia econômica difere da abordagem econômica na visão de que as instituições não são apenas restrições formais e informais que especificam a estrutura dos incentivos, mas, fundamentalmente, elas abrangem arenas socialmente construídas em que os diferentes atores identificam e perseguem seus interesses. Embora os economistas reconheçam a importância da organização social informal, sua análise enfatiza o papel do Estado na aplicação de regras formais. A sociologia econômica enfatiza as normas produzidas e mantidas em grupo fechado que compõem a organização social informal nas empresas. Os vínculos em curso, interpessoais e das redes, são cruciais para a compreensão da natureza da relação entre as organizações sociais informais e as regras formais. Dito isto, mesmo sem ter usado *a priori*

um referencial teórico de partida, pode-se afirmar que após a construção da teoria substantiva, os resultados deste estudo se enquadram nesta corrente da nova sociologia econômica.

“A economia é social pelos seus inputs, sejam estes subvenções, bens coletivos e públicos, sistema social de inovação, engajamento de empregados para além do contrato de trabalho ou, ainda, coletividades locais que aportem capital social, dotações institucionais e dotações culturais. Ela o é também por outputs, que não são apenas bens e serviços produzidos, mas também exterioridades, tais como empregos, desenvolvimento de coletividades, relação com a natureza qualidade de vida etc. Além disso, a NSE acrescenta que a economia é social pelo fato de o mercado constituir tanto uma forma institucional e organizacional como uma construção social. Enfim, a coordenação das atividades econômicas e da circulação de bens diz respeito ao mercado, à hierarquia e a governanças baseadas num nível elevado de engajamento social. Como é o caso das associações, das redes, das alianças, das comunidades e coletividades as mais diversas.”

(LÉVESQUE, 2007, p. 57)

O estudo de Lévesque (2007), ao abordar as contribuições da NSE para repensar a economia no sentido de desenvolvimento sustentável, estabelece quatro hipóteses de partida, que a meu ver expressam bem a base da NSE no contexto das redes de PMEs: 1) a NSE busca diferenciar-se daquela que separa economia da sociedade, distinta da sociologia marxista, revertendo o determinismo econômico da sociedade em prol de uma determinação social da economia, ou seja, a economia como totalidade; 2) a NSE surge num contexto de grandes transformações, num período de “destruição criadora” de Schumpeter (1985), em que o neoliberalismo dá sinais de que requer intervenções sociais, mesmo sem ter contribuído para a reabilitação da sociedade civil, sem eliminar, a necessidade de regulação das instâncias governamentais. Essa grande transformação é composta por vetores que representam ameaças e oportunidades para repensar o desenvolvimento econômico. Tais vetores são: crítica social e ambiental; globalização associada a uma ‘financeirização’, trazendo novas inter-relações entre o local e o global; o avanço da tecnologia de informação e comunicação; e o aumento de riscos; aqui se enquadra a explicação para intervenções políticas e incentivos do governo para o desenvolvimento das APLs; 3) A terceira hipótese diz respeito ao lugar dos atores na

mudança social; a ruptura entre ciência e valor é questionada em nome da diversidade dos mundos e dos repertórios, as relações entre o econômico e social são reconfiguradas, e seu conteúdo é redefinido; e 4) a NSE supõe que a maioria de suas abordagens, mesmo que bastante diversificadas entre si, sejam pertinentes para melhor repensar e compreender a economia como objeto sociológico.

Granovetter (1985) é identificado como um dos principais autores da NSE (SWEDBERG, 2003; MARTES, 2009), inspirado em Berger e Luckmann (2000) com a construção social dos mercados e em Harrison White (1981) com as redes, Granovetter estabeleceu três postulados para a análise da economia: toda ação econômica é uma ação social; a ação econômica é socialmente situada; e as instituições econômicas são construções sociais. O enraizamento (*embeddedness*) das ações econômicas nas relações sociais (poder, sociabilidade, amizade, aprovação, confiança) é variável crítica para a tomada de decisão dos agentes econômicos e coloca em novos trilhos a discussão sobre as preferências e a racionalidade. Granovetter (1985) ajusta o conceito de inserção social proposto por Polanyi (2001), ao considerar que nas sociedades primitivas a economia estaria plenamente inserida nas relações sociais e na sociedade moderna a economia estaria inteiramente descolada das relações. Uzzi, Gillespie (2002) e Granovetter (1985) demonstram que as relações de amizade e de família intervêm de maneira decisiva no quadro relacional e institucional das empresas contemporâneas, onde as relações imersas socialmente garantem a articulação diferenciada entre os agentes no mercado, proporcionando vantagens nas negociações. Pois, se confia mais naqueles com quem já se teve uma relação no passado que tenha gerado confiança

Outro ícone da NSE é Neil Fligstein (2001), que desenvolve uma visão sociológica da ação com base no interacionismo simbólico e define o conceito de habilidade social, que diz respeito à habilidade dos atores motivarem e induzirem a cooperação de terceiros a tomarem parte em uma ação coletiva. O conceito de habilidade social explica a tendência de se manter

os padrões institucionalizados, derivado da ação de atores de grupos dominantes que defendem a manutenção do *status quo* e ao mesmo tempo abre a possibilidade para que atores sociais hábeis produzam quadros culturais completamente novos para seus campos por meio da construção de identidades e de comprometimento que unem o grupo. Pois, a “*NSE engaja-se num esforço ecológico que se preocupa menos em tomar o poder do Estado e mais em mudar os comportamentos cotidianos e realizar uma série de micro rupturas, ou ainda, uma revolução molecular que jamais se completará*” (LÉVESQUE, 2007).

A partir do momento em que se aceita colocar as ciências da gestão no interior da reflexão econômica, a sociologia econômica se encontra muito próxima desta “ciência da ação” organizacional, e logo da reflexão sobre a ação coletiva (HATCHUEL, 2001). O mercado é um ‘espaço de encontros’, no sentido de que as interações concretas entre os indivíduos estão no centro das iniciativas (STEINER, 2006).

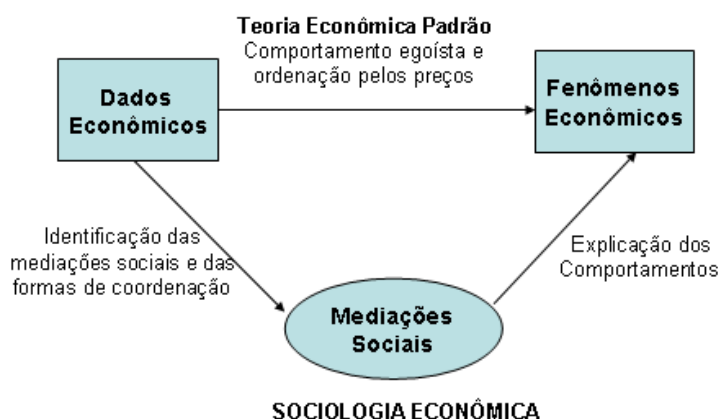


Figura 26– Sociologia Econômica e Teoria Econômica

Fonte: STEINER, 2006.

Steiner (2006) explica que a NSE se interessa pela origem dos fenômenos mercantis, ela dirige sua atenção para as instituições nas quais está mergulhada a relação mercantil, ou seja, as instituições que a tornam possível. A emergência dos mercados, sob o enfoque da sociologia econômica, na qual os fatores relacionais, políticos, culturais etc., intervêm largamente na construção social dos mercados paralelamente a fatores propriamente

econômicos, pois a relação mercantil é inseparável da organização social que a torna possível (vide figura 26).

Segundo Smith-Doerr e Powell (2005), o papel das redes na economia tem despertando grande interesse, porém há falta de coerência com respeito à terminologia, definição e operacionalização dos estudos das redes. Duas linhas principais são usadas para abordar os estudos de redes: 1) associando a Sociologia e a Teoria Organizacional (TO) – que emprega a rede como um dispositivo analítico para explicar as relações sociais, seja dentro delas, nas suas inter-relações ou no ambiente das organizações; e, 2) Redes como governança – que é mais interdisciplinar e prescritiva, que aborda a visão de redes como forma de governança das relações entre os atores econômicos. Estas abordagens tem dois conjuntos de literatura que foram desenvolvidas de forma independente com pouca troca e interação, mas apresentam como pontos de convergência: 1) Base conceitual para os termos imersão ou enraizamento (*embeddedness*), conectividade e reciprocidade; 2) as redes para ambas são estruturas de oportunidade e fontes de restrição; e, 3) ambas empregam uma agenda analítica para ligar redes a um contexto social mais amplo. Em comum as pesquisas sobre redes no contexto social tem: 1) a visão da **Identidade** que é construída através do estabelecimento de múltiplos papéis; passa a indicar pontos de contato de interação com outras pessoas e os diferentes tipos de interações apropriadas para as pessoas ocupando diferentes posições; 2) a **autonomia**, uma rede pode ser formada fora da rede de interdependências – não há limites/fronteiras entre vida pessoal e profissional, e que na prática as pessoas atuam para reforçar as relações sociais a que pertencem e nem tanto o bem-estar organizacional. Portanto, as Identidades são forjadas de forma porosa, das relações diversificadas na qual estão emaranhadas negócio, amizade e reputação. Segundo os autores, a ironia é que foi atribuída maior importância à estrutura das relações entre atores do que às propriedades dos atores,

sendo que a posição na rede foi assumida como se fosse a própria propriedade e a centralidade na rede como característica fundamental, mas isso depende do contexto:

“A orientação analítica por trás desses programas de pesquisa enfoca as relações entre as unidades, em vez de classificar as unidades em categorias com base em atributos. Mas, apesar do foco comum nas associações (linkages), aglomerações e padrões de reciprocidade e assimetria, surpreendentemente tem havido pouca ‘fertilização cruzada’ intelectual.”

(SMITH-DOERR, POWELL, 2005, p. 391)

Portanto, a recomendação dos autores é que para remediar esta ‘falha’ é necessário trazer nas pesquisas da rede o estudo sobre forma e conteúdo dos laços, buscando a parcimônia nas teorias e com o uso de métodos de estudo sistemáticos para que os resultados e os links sejam possíveis e transferíveis; e, sobre as pesquisas de formas de governança nas redes, que estas sejam mais orientadas para processos, gerando insights de como os laços são criados, porque eles são mantidos e quais são fluxos de recursos gerados por esses links e quais consequências eles geram. Por fim, Smith-Doerr e Powell (2005) apontam três temas que despontam como relevantes para o campo (redes e vida econômica) na abordagem da NSE: 1) Morfologia e Demografia – a primeira explora se os padrões para a formação de rede: diferem entre países, variam de acordo com a indústria e quanto à governança. Quanto à demografia das redes, estudos de perfil quantitativo sobre tamanho, forma, direção dos laços e métodos para mensurar o seu escopo; 2) Dinâmica das Redes - estudos sobre os processos da rede, como o indivíduo deve retribuir um favor, como as expectativas variam entre os diferentes links, o efeito dos tipos de recursos dos atores, captura dos efeitos da aprendizagem e difusão entre os laços e como utilizar os laços de efetivação para promover a integração e trocas na rede; 3) Falhas na Rede - como expectativas comuns melhoram o fluxo de informação na rede, quando os laços geram inércia e paroquialismo, sobre os limites da diversidade e da habilidade de adaptar às mudanças circunstanciais.

8.1.3 Nova Sociologia Econômica: Reencontro

Resgatando o estudo de Lévesque (2007) quanto às contribuições da NSE para repensar a economia no sentido de desenvolvimento sustentável. A Movelaria Paulista é um caso que explicita a possibilidade de desenvolvimento sustentável, a partir da rede de PMEs que promove o aumento de maturidade das integrantes e melhoria para o grupo, setor e sociedade – possibilitado pelo seu ambiente transformador. A explicação desse fenômeno só foi possível ao buscar significado das ações econômicas, a partir da visão dos atores envolvidos na MP. A segunda e a terceira hipóteses de Lévesque podem ser instanciadas e verificadas na MP, explicitando as possibilidades de transformação que esta rede de PMEs pode desencadear na sociedade. A segunda hipótese diz respeito ao momento atual em que ocorrem transformações constantes e aos sinais da necessidade de intervenções sociais e regulações governamentais. Enfim, há demanda para um repensar do desenvolvimento econômico, em um contexto de crítica social e ambiental, de avanços tecnológicos e de comunicação que encurtam distâncias e de um mercado globalizado que traz novas inter-relações entre o local e global. A terceira hipótese traz o ser social para esse contexto de transformação, que questiona o seu papel em meio à diversidade de mundos e de repertórios, reconfigurando as relações entre o econômico e o social e redefinindo o conteúdo dessas relações. Ou seja, a MP foi criada em um contexto, fazendo uso de incentivos e apoio governamental, e foi construindo uma identidade como rede e promovendo mudanças nas empresas associadas (vide número de empresas em processo de mudança interna) e contribuindo com a sociedade (projetos como o LeoEduca e a Movelaria Solidária). A MP valida essas hipóteses de Lévesque, nas quais investimentos e ações econômicas voltados para o coletivo tem como resultado contribuições valiosas na transformação da sociedade. Conceitos simples como solidariedade e atuação cooperativa são exercitadas e repassadas para empresários e funcionários que propagam e levam esses conceitos para suas comunidades.

Outro princípio básico que norteia o resultado econômico na rede está associado a importância dos laços fracos e dos buracos estruturais (BURT, 2007; GRANOVETTER, 2005). A busca por capacidades complementares está associada não só as necessidades de complementar os recursos internos, mas também relacionado aos aspectos da indústria como um todo (EISENHARDT, SCHOONHOVEN, 1996; BARNIR, SMITH, 2002) e a MP busca **experiências** na sua base de relações, não só para a solução de suas **questões**, mas também para conduzir os seus **projetos** e buscar oportunidades. O papel das instituições (NAUDÉ, 2009; MESQUITA, LAZZARINI, 2008) pode ser importante, mas não é decisivo para o desenvolvimento da rede de PMEs, e a MP é um exemplo disso. As instituições tem papel fundamental como facilitadoras no processo de formação das redes e de capacitação da empresa em si. Por exemplo, dois empreendedores com o objetivo de montar uma movelaria, com ideais e formação educacional similar, estando um em São Paulo e o outro em Bento Gonçalves, o gaúcho terá maiores chances de sucesso, dado o acesso às informações e favorecido pela infraestrutura que dispõe o cluster (JULIEN, 2010; GRANOVETTER, 2005). A atuação aquém do desejado das instituições de apoio às moveleiras de São Paulo, principalmente se comparadas com as instituições gaúchas, trazem reflexos negativos à indústria, como a falta de apoio e informações, mas ao mesmo tempo se revertem em oportunidades à medida que as empresas paulistanas são obrigadas a suprir com criatividade a omissão das instituições. O trabalho de Lopes (2008) ainda menciona a baixa penetração e atuação das instituições gaúchas nas pequenas empresas. Esse contexto instancia a aplicação do conceito de enraizamento das ações econômicas nas relações sociais de Granovetter (2005) e do conceito de habilidade social de Fligstein (2001) no movimento social para manutenção do *status quo*.

A contribuição da teoria substantiva ao conceito de habilidade social de Fligstein é o atributo orientação: se a ação coletiva tem um direcionamento social e não pontual, ou seja,

não termina em si, mas faz parte de um objetivo maior que gera um bem maior, a habilidade social compromete menos a estabilidade do grupo. As pequenas conquistas em prol do ‘bem maior’ facilitam a construção de uma identidade e comprometimento do grupo, que facilita a colaboração para a busca de soluções, além de gerar uma série de micro rupturas propiciados pela união do grupo, contribuindo para as relações e também para transformar o meio. Obervou-se que no ambiente colaborativo da MP a tendência é que os próprios empresários circulem nos papéis ineficientes, desenvolvendo competências ou buscando experiências para suprir suas ineficiências. Ao fazer isso estão criando condições para quebrar o *status quo* e passando a ser atores proativos e habilitados a transformar a realidade instalada.

Ao analisar a MP de forma sistêmica, ou seja, de forma ampla e sem o uso de um filtro prévio, a teoria substantiva contribui não esgotando um foco de análise, mas sim provendo indícios para a ampliar ‘o olhar’ do impacto das redes de PMEs na vida econômica, segue abaixo as contribuições deste estudo para as linhas de pesquisa no tema redes na NSE:

- a) Forma e conteúdo dos laços – a MP é uma rede de PMEs localizada na região metropolitana de São Paulo, geograficamente estão próximas, porém de acesso prejudicado pelos frequentes congestionamentos. O que faz com que o grupo programe com antecedências seus encontros presenciais e se utilize intensamente da internet como meio de comunicação. A categoria maturidade ajuda a explicar como a diversidade no grupo é trabalhada e como isso colabora com o grupo. A proximidade física entre as empresas facilita para que as interações *in loco* ocorram (por ex. compartilhar matéria-prima e equipamentos) favorecendo que os laços entre empresas próximas sejam mais fortes. Porém, esse efeito é diluído pela diversidade do grupo que oferta um leque de referências e interesses. Outra contribuição é o processo de governança da MP: 1) as oportunidades, idéias e necessidades são discutidas na OPP e os projetos para o biênio são definidos; 2)

subgrupos são criados por projetos, com um coordenador para cada; 3) nos fóruns mensais são discutidos o andamento dos projetos, as questões (suas soluções e problemas) e atividades operacionais (ações derivadas de projetos já operacionalizados como: a participação em eventos e feiras, parcerias, verbas e patrocínios, organização dos fóruns aberto ao público etc.); 4) ao final de cada ano é feito um balanço dos projetos e da rede. Operacionalmente a rede tem uma secretaria exclusiva para encaminhar as ações da rede (atas, convites, reuniões, orçamentos etc.) e um empresário é escolhido como o ‘presidente’ que representa a rede e a sede física de MP fica nos sindicatos (a cada quatro anos é revezada entre os sindicatos de São Paulo e do ABC, hoje esta em São Paulo). A governança interna, entre as empresas da rede, ocorre por meio das relações informais e por afinidade de interesses, a governança externa ainda está em fases iniciais e na dependência de algum ‘agente’ puxar o tema.

- b) Morfologia e Demografia → na MP a teoria substantiva explicita aspectos relevantes para a formação de rede de PMEs do setor moveleiro: a experiência pregressa, o nível de escolaridade, a orientação pró coletivo do grupo. As instituições de apoio às PMEs no Brasil funcionaram como agentes que catalisaram a formação, mas ineficientes no apoio para suportar a longevidade da rede. Na MP as deficiências das instituições econômicas incentivam à colaboração interna em busca de soluções. Este estudo contribui com dados demográficos (tamanho, formação dos empresários, tempo de mercado, segmento de atuação etc.), mas, que isoladamente contribui pouco. Um proposta de estudo futuro é um comparativo da MP com outra rede de PMEs que produza inovações, num ambiente onde as instituições econômicas também são fracas.

- c) Dinâmica das Redes → esta pesquisa contribui ao explicar a dinâmica de uma rede de PMEs que gera inovações. Na MP a orientação pró coletivo incentiva o indivíduo que recebeu um favor a retribuí-lo para um próximo. A maturidade das empresas contribui para explicar como as expectativas variam entre os diferentes links, os dois extremos de maturidade são candidatos a deixar o grupo: os mais maduros, por não achar mais eco na rede e os imaturos por não estarem prontos para realizar as mudanças para se sentirem incluídos no grupo. A teoria substantiva ao explicitar isso, traz para a MP a possibilidade práticas de ações para reter os maduros e integrar os que estão em dificuldades de acompanhar o grupo. Na MP, os projetos que faz uso das experiências captura em essência como ocorre a aprendizagem e a implantação e os forums servem para difusão do aprendizado. Os fóruns servem para acompanhar a efetivação dos projetos, promover a integração e trocas na rede. Uma pesquisa futura é complementar à dinâmica da rede é investigar os efeitos dos tipos de recursos e perfil dos atores, há indícios de que lacunas foram criadas com a troca de determinados atores, além de contribuir com os atributos para definir e delimitar as fronteiras (quantidade de projetos, diversidade de empresas, amplitude da maturidade etc.).
- d) Falhas na Rede → esta é uma clara oportunidade de pesquisa futura, explorar os incidentes e o contexto em que os projetos não aconteceram (deficiências no fluxo de informação, nos laços que geraram inércia).

8.2 *Com a Grounded Theory*

Baseado na tese de Reid (2006), apresento um quadro sintético com as minhas escolhas e justificativas para o processo de análise que adotei nesta pesquisa:

Abordagem Tradicional da GT	Abordagem GT adotada	Comentários
<p>Amostragem Teórica <i>(Theoretical Sampling)</i> – Seleção de sujeitos até o ponto da saturação teórica (CORBIN, STRAUSS, 2008).</p>	<p>Amostragem das pessoas selecionadas até o ponto da saturação teórica.</p>	<p>Mantive a abordagem, pois é <i>“especialmente importante quando se estuda uma área nova ou não mapeada porque permite a descoberta”</i> (CORBIN, STRAUSS, 2008, p. 145), até o ponto que a saturação teórica é atingida, ou seja, a inclusão de novas entrevistas adiciona variações mínimas.</p>
<p>Codificação aberta – examinar cada linha de dados, seguida de imediata interpretação e definição de ações ou eventos dentro dele, com a atribuição de um código descritivo. Faça comparações constantes com os dados já codificados. Rotule e categorize os conceitos em desenvolvimento (CORBIN, STRAUSS, 2008).</p>	<p>1.Coleta de dados, efetuei as entrevistas e redigi as principais interpretações e percepções logo após cada entrevista e fazendo uma análise prévia deste material antes do próximo retorno ao campo</p> <p>2.Codificação aberta linha-a-linha, com o registro das interpretações ou fatos observados durante a coleta</p> <p>3.Construção de diagramas (códigos, famílias de memos, agrupamento de memos etc.), relatórios de apoio (densidade de código e hierarquias) e referências cruzadas, entre entrevistas e os diferentes elementos registrados na ferramenta.</p>	<p>Dado o tempo gasto para transcrever e da agenda de entrevistas. Segui a recomendação suportada por Glaser (1992), Urquhart (2001) e Dey (2007)</p> <p>O uso dos memos e a ferramenta Atlas/ti facilitou o re-uso de códigos e a análise comparativa entre as entrevistas.</p> <p>Possibilitou a discriminação entre os códigos e memos para grupos menores para se trabalhar na codificação seletiva.</p>

<p>Codificação Seletiva - passar do específico ao geral, agrupando os códigos em categorias, que começam a contar uma história sobre os dados coletados a partir dos sujeitos da amostra.</p> <p>Uso de memos analíticos para descrever os insights teóricos e as relações emergentes (CORBIN, STRAUSS, 2008).</p> <p>Analisar sistematicamente as relações entre as categorias, validando essas relações, complementando as categorias que necessitem de aperfeiçoamento e desenvolvimento (CHARMAZ, 2009).</p>	<p>1.Codificação seletiva agrupando os códigos em categorias de baixo nível. Num processo de comparações constante agrupei os tópicos (famílias de memo) e categorias em torno de temas;</p> <p>2.Para desenvolver cada tema retornei às entrevistas e fui agrupando as falas dos entrevistados;</p> <p>3.Desenvolvimento da categoria MATURIDADE.</p> <p>4.Matriz relacionando os possíveis temas teóricos com as categorias.</p> <p>5. História descritiva (CORBIN, STRAUSS, 2008).</p>	<p>Em vez de focar em ferramentas específicas, como as matrizes condicionais para abstrair as categorias, foquei no método de comparações constantes e aguçando a minha sensibilidade teórica “<i>que é a habilidade de enxergar os dos dados relevantes e refleti-los nos dados empíricos com a ajuda dos termos teóricos</i>” (KELLE, 2007)</p> <p>Usei o recurso da narrativa, para integrar os elementos até então descobertos com o contexto da MP. O foco era de facilitar a verificação da coesão dos elementos (CORBIN, STRAUSS, 2008) e serviu para interação com o comitê de pesquisa.</p>
<p>Integrando as Categorias – uso de um processo abduutivo para, a partir dos elementos teóricos identificados, gerar proposições que expliquem os dados observados (GLASER, 1992).</p>	<p>As relações entre as categorias e suas propriedades são integradas com o campo, dentro de um processo coerente.</p>	<p>“<i>Algo incompreensível é descoberto nos dados, e com base na concepção mental de uma nova regra, a regra é descoberta ou inventada e, ao mesmo tempo, também se torna claro o que é o caso. A lógica desta operação é a abdução. Aqui se decidiu (com qualquer grau de consciência e por qualquer motivo) não aderir mais à visão convencional das coisas.</i>” (REICHERTZ, 2007).</p>

Quadro 13 – Reencontro com a GT

Fonte: Elaboração própria

9 VALIDADE, Não: CREDIBILIDADE

O modelo de ERV de Brinberg e McGrath (1985) usa como critérios de validade para o estágio III do processo de pesquisa: a replicação para confiabilidade; e, a convergência e definição de fronteiras, para cobrir o princípio da *falseability*. Porém, os critérios de validade usando a confiabilidade (*reliability*) e testabilidade (*falseability*) pertencem à tradição positivista e não se encaixam à pesquisa interpretativista, mostrando ser contraproduativas (PRASAD, 2005).

A corrente interpretativa crê que o ser humano não é passivo, ele reage à realidade externa, impondo suas percepções internas e ideais, criando ativamente a sua realidade que não é manipulável ou predizível (MORGAN, SMIRCICH, 1980). Logo as variáveis de interesse são internas e subjetivas, não se trata de testar hipóteses e sim de apresentar proposições sobre como os atores interpretam a realidade; não cabe a noção de falsificação do Popper e sim da relevância da definição do paradigma do pesquisador (KHUN, 2009).

Mantendo coerência com as minhas opções epistemológicas e metodológicas, escolhi endereçar a questão de validade, representando em quadros os critérios recomendados por Charmaz (2006) e no outro os critérios propostos por Corbin e Strauss (2008), evidenciando para cada critério como esta pesquisa aborda cada um deles.

Os critérios propostos por Charmaz servem para um processo de autoavaliação ao longo do processo de análise da pesquisa; um único porém mencionando por Corbin (2008) é que se usado para autoavaliação o pesquisador corre o risco de não eliminar o seu viés de avaliação. No caso desta pesquisa esse viés foi minimizado ao submeter esta pesquisa ao comitê e aos próprios integrantes da MP.

Critério	Descrição	Pesquisa GT na MP
<i>Credibilidade</i> <i>(As categorias cobrem um amplo conjunto de observações empíricas? Há conexão lógica entre os dados coletados e os argumentos da análise?)</i>	Demonstra familiaridade e entrosamento com o ambiente pesquisado, uso do método de comparação constante fundamenta os achados nos dados.	A interação com o campo foi cultivada e desenvolvida ao longo da pesquisa. E o método das comparações constantes foi sempre usado, tanto é que os empresários se enxergaram no <i>storyline</i> .
<i>Originalidade</i> <i>(Elas oferecem novos insights?)</i>	Oferece novos insights ou interpretação conceitual do fenômeno, fornecendo uma visão social ou teórica significativa, ampliando, desafiando ou refinando as idéias correntes, conceitos e práticas.	O reencontro com a teoria evidenciou que a abordagem é inovadora e tem muito a agregar (discussão na seção de contribuições).
<i>Ressonância - Ressonance</i> <i>(As categorias retratam a completude das experiências estudadas?)</i>	Representa a plenitude das experiências estudadas, revelando significados liminares ou não valorizados, desenhando ligações entre coletividades e vidas individuais indicadas pelos dados, com interpretações analíticas que fazem sentido para os membros e proporcionando-lhes uma visão mais profunda sobre suas vidas e mundos.	O resultado traz à tona diversos fatos não explícitos e dá nome para ‘percepções’ tácitas do ambiente. Despertando nos integrantes interjeições do tipo: “E agora!!??”
<i>Utilidade</i> <i>(As interpretações são úteis, servem para o cotidiano do campo pesquisado?)</i>	Oferece interpretações analíticas que as pessoas podem usar em seu cotidiano, nos processos genéricos, examina as implicações para a justiça social, gerando novas pesquisas em outras áreas importantes, contribuindo para tornar uma sociedade melhor.	As contribuições teóricas estão expressas no capítulo 7 e uma seção específica foi dedicada às contribuições práticas deste estudo para a MP.

Quadro 14 - Avaliação da Qualidade teoria substantiva na Movelaria Paulista

Fonte: CHARMAZ, 2006.

Corbin e Strauss (2008) distinguem e avaliam a qualidade da seguinte forma: os achados de qualidade tem a ver com inovador, criativo e que instigam o outro a pensar. O termo validade e confiabilidade em sua opinião não se adéquam às pesquisas qualitativas,

sendo mais adequado o termo credibilidade. Credibilidade tem a ver com fidedigno (*trustworthy*) e verossímil (*believable*) que “refletem as experiências dos participantes, pesquisadores e leitores com o fenômeno, mas que ao mesmo tempo, a explicação é apenas uma das muitas possíveis interpretações plausíveis dos dados” (CORBIN, STRAUSS, 2008, p. 302). Corbin também enfatiza que não acredita ser possível estabelecer um único critério de julgamento a ser aplicado a todas as metodologias qualitativas, mas que cada uma merece o próprio conjunto de critérios.

Critério	Descrição	Dinâmica de Colaboração na Movelaria
<i>Contextualização dos Conceitos</i>	Os conceitos se encaixam naturalmente no contexto, onde os pesquisados e leitores conseguem perceber e entender a aderência conceitos a sua realidade.	A teoria foi submetida à revisão por pares no comitê de pesquisa e validada pelos próprios integrantes da MP.
<i>Funcional (Applicability)</i>	Há utilidade nos achados gerando novos insights e explicações. Adiciona conhecimento ao campo.	Ela explica como a interação dos diferentes atores impacta na dinâmica da Movelaria. Assim como a relevância da diversidade de empresas e de atores para o sucesso de suas inovações. Além de possibilitar a projeção de cenários futuros.
<i>Aderência (Fit)</i>	Os achados tem eco no campo pesquisado e os participantes reagem de forma a enxergar como ‘verdade’ o que foi construído.	A teoria foi apresentada aos empresários da MP, e eles conseguiram perceber a sua realidade refletida nela.
	O depoimento de um dos empresários depois de ler o <i>storyline</i> : “Ela explica muito claramente o processo de formação de Movelaria e sugere perfis interessantes de gestores. Eu estou ansioso para ver como será o desenrolar deste processo! ”	
<i>Lógica</i>	Há um fluxo lógico entre as idéias, conferindo-lhes sentido. As decisões metodológicas estão claras, de forma que o leitor possa julgá-las se foram adequadas para a coleta e análise dos dados.	A narrativa foi sendo construída contando ora com validações do comitê de pesquisa, ora com integrantes da MP, e às vezes por colegas (fora do escopo da pesquisa) para verificar a coerência da estrutura.

<i>Conceitos (Concepts)</i>	Os conceitos são necessários para o desenvolvimento de entendimentos comuns. O que é importante é que os achados tenham substância e sejam desenvolvidos em termos de propriedades e dimensões, assim há densidade e variação.	Durante a codificação aberta foram identificados: 553 citações, 164 memos e 74 códigos. Na codificação seletiva foram abstraídos 20 categorias das quais foram extraídas 9 categoria chaves e 6 construtos teóricos. Na seguinte relação: 6/9/20/74/164/553.
<i>Variação (Variation)</i>	As variações e complexidades dos achados estão explícitas.	As complexidades dos projetos, diferentes perfis de empresas e empresários estão explícitas na teoria substantiva.
<i>Profundidade (Depth)</i>	Há descrição dos detalhes evidenciando a relevância dos achados e o potencial para fazer diferenças nas práticas e políticas.	No reencontro com a teoria é explorada a contribuição teórica. Além disso, o tópico contribuições do próximo capítulo explora o potencial pragmático dos achados da teoria substantiva.
<i>Criatividade</i>	O pesquisador fez uso de criatividade para apresentar a pesquisa e explorar os achados. Os procedimentos foram usados de forma consistente, criativa e flexível ao invés de forma dogmática.	A abordagem adotada nesta pesquisa foi de envolvimento máximo com o campo e de buscar o envolvimento dos integrantes da MP; e ao redigir esta narrativa, fazer um convite ao leitor se envolver na minha pesquisa.
<i>Sensibilidade (Sensitivity)</i>	Traz a questão se foram os dados e a sensibilidade do pesquisador que conduziram a pesquisa ou as idéias pré-concebidas e que guiaram o pesquisador	A interação com o campo foi cultivada e desenvolvida ao longo da pesquisa, a relação pesquisador-empresário foi trabalhada no sentido de ouvir e entender a sua realidade, para então trabalhá-las.
<i>Evidência do uso de Memos</i>	Dada a impossibilidade de gravar e lembrar todos os insights e ocorrências ao longo da pesquisa, o uso do memo é fundamental no uso da GT.	Foi feito uso intensivo de memos e também a manutenção de um diário de pesquisa, registrando as ocorrências ao longo da pesquisa, mesmo não ligadas diretamente à pesquisa. Esses registros mostraram ser importantes no resgate de contextos nos quais foram tomadas decisões que afetaram o processo de pesquisa.

Quadro 15 - Avaliação da Qualidade teoria substantiva na Movelaria Paulista

Fonte: CORBIN, STRAUSS, 2008

Os critérios de avaliação de qualidade recomendados por Charmaz (2006) e Corbin e Straus (2008) indicam que a teoria substantiva construída está de acordo com os parâmetros

que aferem credibilidade aos resultados obtidos. Portanto, é uma pesquisa válida dentro dos princípios da metodologia usada.

Como me propus a usar o ERV de Brinberg e McGrath (1985), encerro esta seção resgatando as questões e explicitando a razão da Credibilidade refletir melhor a Validade para o estágio III do processo de pesquisa, ao invés dos requisitos propostos pelos autores:

- **Replicação** - São os resultados do Segundo estágio reproduzíveis quando todas as facetas de C(Conceitual), M (Metodológico) e S (substantivo) forem mantidas iguais?
 - ✓ Mesmo fazendo o uso da mesma metodologia, com os mesmos referenciais teóricos e na Movelaria Paulista, o objetivo da GT não é reproduzir os mesmos resultados. A abordagem interpretativa assume a possibilidade de múltiplas realidades, reconhece a mútua criação de conhecimento, pelos sujeitos e pesquisadores, num determinado momento e contexto, a sua replicação não altera a teoria substantiva e sim a complementa e aumenta o seu poder explicativo (CHARMAZ, 2006; LEHMANN, 2010, BANDEIRA-DE-MELLO, CUNHA, 2006).
- **Convergência** - Dentro de quais limites (valores das facetas de C, M, e S) os resultados do segundo estágio podem ser mantidos?
 - ✓ Não cabe no contexto da teoria substantiva, pois os achados são referente à realidade da Movelaria Paulista e como mencionado anteriormente a teoria substantiva não tem a pretensão de explicar a colaboração de outras redes.
- **Busca de Fronteira:** A partir de quais valores (das facetas de C, M e S) os resultados do segundo estágio falham em ser mantidas?

- ✓ Novos estudos de casos em redes Moveleiras podem ser conduzidos, com o uso da GT, para formalizar a teoria substantiva, discutido em oportunidade de pesquisa (seção 10.2). A construção do framework teórico, derivado da formalização, pode endereçar a questão das fronteiras, mas não é objetivo da GT e nem da teoria substantiva construída.

PARTE IV – CONCLUSÃO

Reservei para a parte IV uma síntese do resultado desta pesquisa no capítulo 10, suas contribuições, possíveis limitações da metodologia e oportunidades de pesquisas futura. No capítulo 11 apresento as considerações finais que encerram esta jornada.

10 TEORIA SUBSTANTIVA NA REDE DE PMEs

Nesta seção apresento a síntese da teoria substantiva desenvolvida ao longo deste projeto de pesquisa, resgatando as categorias (vide seção 5.4.4) e explicitando o link para os elementos da teoria substantiva (vide quadro 16) e sintetizando as contribuições desta pesquisa.

<i>Categoria</i>	<i>Elementos Teóricos – Teoria Substantiva (TS)</i>	<i>Fatores Determinantes/ Conseqüências (TS)</i>
Condução de Projeto (A)	Integração / Inclusão (cooperação como instrumento de gestão)	Projeto
Importância dos Relacionamentos (B)		Experiência
Coração da MP – Dinâmica (C)	Orientação Pró Coletivo	Sociedade
Busca de Soluções (D)		Parceiros
Conhecimento / Experiência (E)	Ganhos Percebidos	Experiência
Maturidade (F)		Maturidade

Legenda: Ambiente Transformador; Fatores Determinantes; Conseqüências

Quadro 16– Síntese Categorias e a Teoria Substantiva

Fonte: Elaboração própria

O ambiente transformador na MP, composto pelos elementos integração/inclusão, orientação pró coletivo e ganhos percebidos, é o core que faz acontecer as inovações na rede é o coração da MP (C). A orientação pró coletivo da rede incentiva a interação entre os

membros que usam a colaboração como mecanismo para endereçar as questões (D); a ajuda mútua e as vitórias do grupo (da implantação dos projetos ou nas soluções das questões) aumentam os ganhos percebidos e ratificam a importância dos relacionamentos (B). A percepção dos ganhos contribui positivamente para a integração dos membros, que faz uso da experiência (E) existente na rede e por meio da realização dos projetos (A) resultam em novas experiências, aumentam a maturidade (F) das empresas, atraem novos parceiros e gera em ganhos para a sociedade.

A teoria substantiva expõe a espiral crescente desta dinâmica: EXPERIENCIA e PROJETO faz uso da ORIENTAÇÃO PRÓ COLETIVO que aumenta a PERCEPÇÃO de GANHOS e facilita a INCLUSÃO e INTEGRAÇÃO na rede, os resultados colaboram para o aumento da MATURIDADE das empresas e agrega melhorias para a SOCIEDADE, atraindo NOVOS PARCEIROS, que geram e contribuem com EXPERIENCIA para elaboração e execução de novos PROJETOS, e assim por diante...

Logo a inovação é positivamente influenciada por um ambiente transformador, que para os envolvidos da rede é:

O ambiente transformador da MP associado às experiências do grupo gera resultados diretos (maturidade, inovações) e indiretos (sociedade), além de atrair novos parceiros.

A diversidade dos projetos realizados pela MP gera resultados tangíveis (aumento de competitividade e retorno financeiro) e também agrega um valor intangível, ao apoiar projetos de inclusão social, como no treinamento e emprego de jovens aprendizes de comunidades carentes.

Proposição 1: Ações voltadas para a melhoria coletiva (rede, setor ou sociedade) aumentam a percepção de ganhos, facilita a inclusão e integração dos membros e fortalece o grupo.

Proposição 2: Iniciativas e ações não egoístas, voltadas para o coletivo, como o projetos sociais despertam a consciência coletiva, produzindo ganhos diretos (maturidade) e indiretos e atraindo novos parceiros (oportunidade).

Proposição 3: Quanto maior a experiência dos integrantes da rede, maiores as chances de conduzir os projetos com sucesso, incluindo e integrando os membros e gerando resultados.

A MP possibilita novas referências para o empresário e atua como um incentivador de *ações* voltadas para melhoria da organização e de despertar cada vez mais o associativismo e a consciência social de seus membros. Existe uma preocupação explícita com o seu papel para melhorar o setor moveleiro e em prol da sociedade. Enfim, há evidências de que esta é uma espécie de cola entre os seus membros. Grant (2007) traz para o contexto do trabalho, como os empregados podem sentir-se incentivados, de forma positiva, à colaboração ao saberem que a sua ação faz diferença na vida das pessoas. As atividades pró-sociais da rede e dos empresários estimulam valores altruístas nos colaboradores, impactando nas dimensões cognitivas e afetivas do funcionário. Isso fortalece a sua identidade com a organização, refletidas: na baixa rotatividade; na busca de competências; e de soluções que favoreçam o grupo. O sucesso da MP fortalece a identidade indivíduo-organização-rede, o que direciona o indivíduo a se posicionar no dilema social em prol do social, a favor da cooperação ao invés do comportamento egocêntrico de não cooperação. Essa característica identificada na MP colabora para ampliar a perspectiva da análise do desempenho diferenciado de determinadas redes regionais (JULIEN, 2010), minimizando os reflexos das especificidades regionais (desenvolvimento, cultura e dinâmica local) e aumentando o poder explicativo das relações, dos padrões de aprendizagem, cooperação e inovação em aglomerações produtivas (BRITTO, *et al*, 2008).

A maioria dos projetos é voltada à melhoria, mas o fato que diferencia a MP é a diversidade de seu portfólio, que contempla projetos voltados para melhoria da empresa (Cargos e Salários), do grupo (Selo, Central de Compras), do setor (LeoEduca, tratamento de Resíduos) e com enfoque social (Movelaria Solidária, Resíduos, LeoEduca). O associativismo é praticado à medida que as empresas se ajudam, e a cidadania é cultivada na discussão e implantação dos projetos voltados para a melhoria do setor ou aqueles que são em prol dos mais necessitados. A ação econômica dessa rede, enraizada no contexto social de uma metrópole como São Paulo, mostra caminhos para a transformação social de um ambiente extremamente complexo, que foi explorada dentro da Sociologia Econômica, segue a síntese dessas contribuições:

- 1) A teoria substantiva contribui à proposta de Lévesque ao explicar como uma rede de PMEs pode gerar inovações e ser agente de transformação social, fonte de inspiração para repensar a economia no sentido de desenvolvimento sustentável. A explicação desse fenômeno só foi possível ao buscar significado das ações econômicas, a partir da visão dos atores envolvidos na MP. A MP valida essas hipóteses de Lévesque, nas quais investimentos e ações econômicas tiveram como resultado contribuições valiosas na transformação da sociedade. Conceitos simples como solidariedade e atuação cooperativa são exercitadas e repassadas para empresários e funcionários que propagam e levam esses conceitos para suas comunidades.
- 2) A contribuição da teoria substantiva ao conceito de habilidade social de Fligstein é agregar o atributo orientação que está relacionado com a mensuração de sua eficiência, que influencia a estabilidade e a longevidade da rede.
- 3) Forma e conteúdo dos laços – contribui neste aspecto ao abordar a influência das características da localização geográfica na rede (complexidade, dinâmica,

restrições etc.) e a categoria maturidade (efeito da diversidade e diferença dos integrantes).

- 4) Outra contribuição é poder explicar a governança na rede como processo.
- 5) Contribui com informações relevantes de Morfologia (formação e evolução da rede) e Demografia (tamanho, formação dos empresários, tempo de mercado, segmento de atuação etc.) de uma rede de PMEs.
- 6) Esta pesquisa contribui com o campo teórico ao explicar como a dinâmica de uma rede de PMEs gera inovações.

O conceito de **maturidade (C)** evoluiu junto com a pesquisa, surgiu da percepção inicial de que se os integrantes fossem outros a rede construída seria outra rede, diferente da MP. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas para melhorar o entendimento do seu conceito e do impacto na rede. O roteiro criado serviu para tirar uma fotografia da empresa no momento em que ela foi efetuada - hoje esse mesmo roteiro poderia gerar uma foto distinta. A categoria maturidade tem como propriedades: 1) a gestão por processos, com uso do ciclo PDCA (vide apêndice B); 2) sua estratégia, refletidas nas práticas atuais e na visão de futuro; 3) o alinhamento interno entre a direção e com as lideranças operacionais; e 4) suas prioridades, identificando a orientação da empresa e do empresário (foco egocêntrico, coletivo, social). Os ajustes feitos no roteiro, a forma de condução e o retorno dado a cada empresário, com certeza contribuem com a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) para ampliar a discussão e o debate de como os modelos de TQM podem ser aplicados às PMEs e suas redes de forma a agregar maior valor e minimizar as resistências à implantação de processos.

Outro valor agregado por esta categoria foi visualizar o impacto que a rede MP gera nas pequenas empresas e como repercute em toda comunidade ao redor, ou seja, é o poder de transformação que a rede gera. As empresas, quando passam a atuar na rede, ganham novas

referências, que estimulam mudanças de comportamento e de prioridades. A aplicação do roteiro evidenciou a diversidade do grupo (discutido na seção 5.4.3), lembrando que das 34 empresas visitadas, somente cinco não tinham um projeto de melhoria de processo ou expansão fabril em andamento e todas, de alguma forma, estavam envolvidos com as comunidades locais, lembrando que as empresas visitadas cobriam a região, norte, sul, leste e oeste de São Paulo, além das cidades do ABC e de Itú.

Vários estudos recentes no escopo das PMEs tem sido conduzidos, explorando a relevância dos buracos e do papel dos agentes para prover acesso às diferentes redes, enfatizando a atuação das instituições na capacitação e também como facilitadores deste processo (RADAS, BOŽIE, 2009; ZENG, CHIE, TAM, 2010; RODAN, 2010; EISINGERICH, BELL, TRACEY, 2010; KIRKELS, DUYSTERS, 2010). As instituições ligadas ao governo podem atuar como catalisadores, agenciando pontes e servindo como fonte de conhecimento. Porém, a sua tarefa essencial é de definir políticas e as regras do jogo de forma que o empreendedorismo seja fomentado e tenha o suporte adequado para gerar a transformação que o governo almeja para a sociedade. Abaixo um depoimento de uma das gerentes do Sebrae sobre as dificuldades enfrentadas pela instituição.

“O Sebra é o único órgão, a única entidade que operacionaliza o arranjo produtivo operacionalizar significa formar o grupo, implementações, fazer a coisa caminhar, acontecer, capacitar, informar, entendeu? Então assim é taticamente quem faz o tático é o SEBRAE não tem outra entidade, quem disser pra você eu trabalho o arranjo produtivo trabalha oferecendo alguma coisa, para o arranjo mas trabalhar o tático é só o SEBRAE a FIESP estava conosco nisso. Mas, eles pararam, eles saíram fora. Então, hoje eles são só instituição, o apoio que eles dão é institucional tá? E assim da mesma forma a secretaria, a secretaria de desenvolvimento, o Governo do Estado ele tem recurso dentro do SEBRAE, ele tem recurso para trabalhar o regional, o desenvolvimento regional e local né do Estado de São Paulo, esse recurso quando ele fala em desenvolvimento local e regional ele tá falando em arranjo produtivo então como é que ele faz pra fazer chegar a esse recurso até o arranjo produtivo, se ele não tem taticamente o arranjo? Então ele faz uma parceria conosco ele vai aos nossos arranjos, verifica o que está faltando daquilo que o arranjo já vem fazendo e aí ele tenta viabilizar. Porque por exemplo, a secretaria, o governo, ele pode fazer ações que nós não podemos, infra-estrutura, então eles vêem um arranjo que precisa de um centro é de pesquisa, um centro tecnológico, um centro sei lá ... eles podem

comprar o local, sabe eles podem colocar maquinário, eles podem ... nós não podemos, infra-estrutura nós não podemos trabalhar, não é a missão, não é o core business do SEBRAE. O core business do SEBRAE é capacitar a empresa, o dono da empresa né, em gestão pra ele gerir bem o a empresa, pra empresa não quebrar, agora, infra-estrutura, máquina equipamento quem pode fazer isso é por exemplo é o Governo do Estado. Então eles tem verbas pra infra-estrutura, então ele nos procuram a gente viabiliza isso através do comitê gestor, todo APL tem um comitê gestor, a gente coloca os representantes do governo em contato com o comitê gestor, óbvio que no comitê gestor nós também temos assento, a gente sabe o que ta sendo oferecido, mas a forma e a viabilidade disso é feita ...”

(Sebrae, P11:16)

Enfim, é uma tarefa que requer monitoramento e ajustes constantes (GREENE, MOLE, STOREY, 2008). Nesse contexto, a MP pode contribuir como sendo uma referência de colaboração entre PMEs, que busca e transforma positivamente a sociedade ao seu redor. A MP é um exemplo de como buscar na criatividade e na colaboração oportunidades para transpor as dificuldades, motivadas por um bem maior, uma lição de atitude e convicção de que são capazes de fazer diferença.

10.1 Contribuições Práticas

“A importância dos processos de informação para o funcionamento organizacional não implica, no entanto, numa simples relação entre a quantidade de comunicação e eficácia organizacional. A defesa da comunicação como um desiderato da organização precisa ser qualificado no que diz respeito ao tipo de informações necessárias para a solução de determinados problemas, e com respeito à natureza do processo de comunicação entre indivíduos, grupos e subsistemas da organização. De fato, os sistemas sociais podem ser definidos como redes de comunicação restrita, a comunicação irrestrita implica ruído e ineficiência. Cada organização, portanto, deve resolver o problema de qual padrão de comunicação deve ser instituído, quais informações devem ser encaminhadas para que escritório. Um problema em estabelecer tal padrão é a sobrecarga de informações. Há limites para a quantidade de comunicação que pode ser recebida, codificada e efetivamente manipulado por qualquer pessoa. A tendência para a sobrecarregar certos escritórios com comunicações é alta, e as respostas dos indivíduos a sobrecarga de informação são muitas vezes inadequadas.”

(KATZ, KHAN, 1978, p. 471)

A grande contribuição desta pesquisa para a MP é de ter “dado nome aos bois”, pois tudo que está nesta tese é relativo à MP, e seus integrantes provavelmente tem o

conhecimento tácito disso. À medida que são explicitados e atribuídos nomes às percepções, termos são definidos e classificados, as várias “coisas” presente no cotidiano ganham outra perspectiva. O estar explícito facilita a discussão, direcionamentos e planejamento de ações para corrigir rumos e traçar novas metas. As lacunas passam a ser passíveis de debate, pois deixam o campo abstrato das sensações e percepções e passam a ter nome e contexto. Mesmo que este contexto não reflita o todo, joga luz às questões da realidade da rede, gerando possibilidades de reflexões construtivas e voltadas para ação.

O fato da rede enxergar as suas iniciativas como projetos já é um indicativa para que as práticas reconhecidas de gerência de projetos do Instituto de Gerência de Projeto (PMI, 2008) podem ajudar a MP na condução de projetos. Assim como a participação nos grupos de discussão do Instituto sobre a gerência de projetos em redes de colaboração constituírem uma nova fonte de conhecimento e também de oportunidade para ampliar a rede de relacionamentos. A transformação em rotinas e procedimentos os resultados de projetos já concluídos (por exemplo o Movelaria Solidária) podem garantir a sua operacionalização, evitando o desvio do foco dos projetos em andamento. Outra iniciativa é formalizar o apoio do Sebrae e do Sindicatos para operacionalizar esses procedimentos e também na capacitação e preparo dos novos empresários para integrar à MP.

Outra contribuição prática é explicitar a necessidade da MP desenvolver formas de buscar novos parceiros de forma proativa para ampliar a sua rede de relacionamentos e ampliar o acesso a novas fontes de conhecimento. A MP pode incentivar o desenvolvimento de agentes internos (empresários e sindicatos) e externos (Sebrae e parceiros) para que estes atuem ativamente na aproximação com outras redes, parceiros e na geração de novas oportunidades para a rede. Dada a amplitude entre os níveis de maturidade das empresas, a MP pode desenvolver serviços que atendam subgrupos específicos, contribuindo para o aumento da sua maturidade. Ao mesmo tempo, pode fazer uso das diferenças para

desenvolver subgrupos de interesses em comum, de forma que atuem em conjunto nos projetos, como uma forma de integrar e aproximar os empresários. O cuidado com o subgrupo é que este deve sentir que tem autonomia, respaldo e suporte do grupo; o esforço deve ser valorizado mais do que o resultado; o grupo precisa garantir que os seus resultados e lições aprendidas sejam compartilhadas e integradas ao conhecimento da MP.

Os desafios de gestão da rede, se negligenciados, podem fazer com que a MP volte-se para uma centralização, ou seja, fortaleceria a identidade de um subgrupo e não do grupo, o que seria um retrocesso. A Colaboração na gestão é fundamental e está associado à capacidade de alinhar as diferentes empresas e parceiros em torno do valor comum que une a MP. A possível expansão da rede é um estímulo a mais para o grupo desenvolver formas criativas de ouvir os integrantes, envolvê-los e incentivar a sua participação. Práticas de sucesso da MP podem ser reproduzidas, com pequenos ajustes, para constituir uma alternativa para dar fluidez ao grupo, sem burocratizá-lo e mantendo-o participativo, bastando espelhar as visitas técnicas e ajustá-las para desenvolver os subgrupos (por afinidade de metas e de perfis). De forma que a MP seja reconhecida pelo espaço criativo em que a proatividade e as novas idéias são valorizada. Além disso, esse movimento pode despertar novas lideranças para gerenciar a rede, oxigenando a direção e compartilhando as dificuldades de manter um grupo coeso para dar continuidade ao trabalho de evoluí-la como um todo.

O desafio da comunicação no grupo pode ser enfrentado com o desenvolvimento dos agentes internos com função específica de integrar os membros e melhorar a comunicação. Como mencionado por Katz e Kahn (1978), o excesso de informação e a comunicação irrestrita gera ruído e ineficiência. Além disso, a comunicação, para ser eficiente, implica que o receptor não só recebeu a mensagem, mas também que entendeu o seu conteúdo. À medida que novos chegam e a rede expande, a MP precisa desenvolver um padrão de comunicação que evolua de acordo com a sua realidade. O excesso de informação é prejudicial, assim como

a sua falta, e desenvolver mecanismos e meios para garantir uma comunicação eficiente é um desafio. Talvez o desenvolvimento dos subgrupos ajude a solucionar ou abordar a melhor essa questão; afinal, cada subgrupo pode escolher o seu padrão de comunicação, e assim o grupo teria mais opções de escolha entre aqueles padrões já em funcionamento nos subgrupos.

Esta pesquisa contribui com o Sebrae ao apresentar uma forma alternativa de abordar e avaliar as PMEs e a própria APL, evidenciando que: 1) a maturidade de cada integrante afeta o grupo, assim como a rede impacta na evolução de cada empresa; 2) explicita propriedades e dimensões que podem auxiliar a compreensão do comportamento e da dinâmica de outras redes localizadas em outras regiões. A avaliação prévia das integrantes da rede, a verificação da infraestrutura local e a implantação das políticas públicas locais possibilitam ao Sebrae avaliar quais ações podem ser mais eficientes para promover o seu desenvolvimento e o associativismo da rede. A dinâmica de colaboração na MP pode contribuir com os Sebrae estaduais no contexto das redes moveleiras como as de Ubá (MG), Bento Gonçalves (RS) e São Bento do Sul (SC), como referência para incentivar a integração das PMEs do setor, colaborando para a transformação social das regiões por meio da disseminação do associativismo e do aumento de competitividade dos pequenos empreendimentos.

Por fim, há duas contribuições práticas para o Sebrae aumentar o seu valor agregado junto as PMEs, mas também como competências e necessidades que se revelaram como tendências nas redes de cooperação: 1) a possibilidade de em conjunto com a MP desenvolver a competência e habilidades para conectar redes, ou seja, ser um agente para prover acesso às fontes de informação; 2) e desenvolver competências para ser um facilitador da dinâmica de gestão e de comunicação no grupo, potencializando o seu papel de catalisador juntos às redes de PMEs no Brasil.

10.2 Oportunidades e Pesquisas Futuras

Ao longo da existência da MP, algumas empresas saíram da rede. Acredito que um estudo complementar explorando as causas da saída pode aumentar a compreensão do fenômeno da dinâmica de colaboração na rede - se foi por problemas de desempenho financeiro, assimetria negativa ou de identidade com a MP. O desempenho financeiro das empresas também foi pouco explorado, talvez pela dificuldade de mensuração.

A assimetria negativa e os relacionamentos negativos são apontados como elementos relevantes nos resultados da força de trabalho (LABIANCA, BRASS, 2006). Os relacionamentos negativos representam um conjunto recorrente e duradouro de julgamentos, sentimentos e intenções comportamentais negativas em relação à outra pessoa. A assimetria negativa está relacionada com o tempo em que um relacionamento negativo se desenvolve comparado a um positivo. Um exemplo é o tempo que uma pessoa leva para ser categorizado como amigo e o tempo gasto para ser rotulado de rival ou inimigo. Estes fatores num ambiente organizacional afetam o desempenho, a promoção e a receita, além de levar o colaborador a não se sentir vinculado à empresa, levando ao absentismo e a rotatividade. Segundo os pesquisadores, este é um tema ainda pouco explorado dentro das organizações, e creio que se explorado na MP ajuda o grupo a se perceber melhor, além de poder contribuir teoricamente ao explorar o tema em uma rede de colaboração de PMEs.

A questão da identidade é explorada num estudo muito interessante conduzido por Milton e Westphal (2005), que integraram a teoria de redes à psicologia social. Os estudos do campo mostraram uma associação positiva entre redes e o desempenho dos grupos de trabalho, baseadas na cooperação e na confirmação de identidade, independente se nos grupos prevalecem as identidades individuais ou sociais (categorias ou papéis dos membros no grupo). A pesquisa sugere que as pessoas não só possuem, mas também gerenciam as suas identidades. A disseminação das identidades dos grupos e a sua confirmação pelo outro

aumenta a cooperação e o desempenho dos grupos. O meu desejo como pesquisadora seria poder explorar na MP a assimetria negativa e a questão da identidade numa próxima rodada de amostragem teórica, envolvendo uma equipe multidisciplinar com pesquisadores ligados às políticas públicas, psicologia social e sociólogos, pois tenho a percepção de que o meu conhecimento é limitado para explorar o campo com a profundidade que ele merece. Os resultados dessa rodada poderiam agregar categorias e refinar a teoria substantiva, bem como gerar novas contribuições prática à MP e para as Instituições envolvidas.

Outra oportunidade de pesquisa futura é unir os esforços inter instituições para estudar o caso de outras redes moveleiras como a de Ubá (MG), Mirassol (SP), São Bento do Sul (SC) e Bento Gonçalves (RS), possibilitando a construção de uma teoria formal para as redes de cooperação do setor moveleiro brasileiro (vide figura 27).

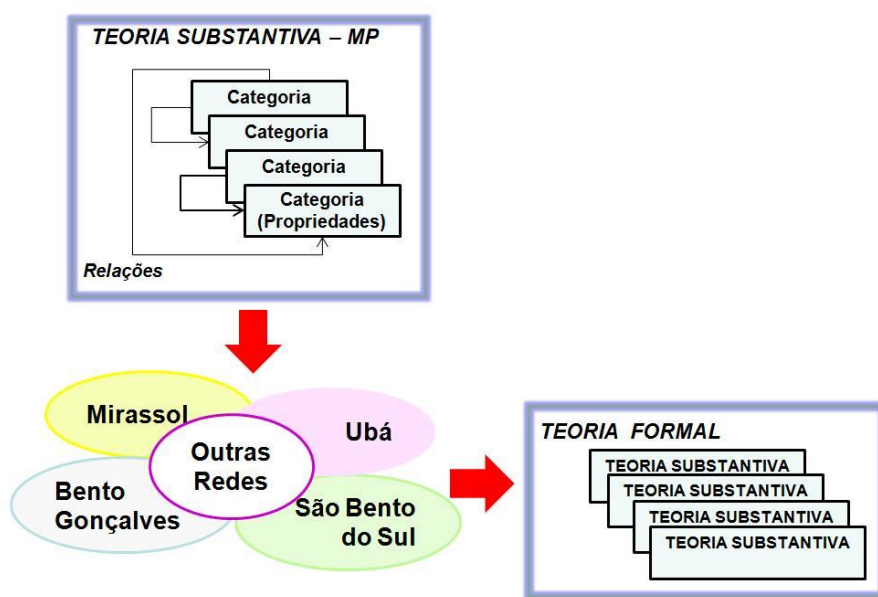


Figura 27– Construção da Teoria Formal

Fonte: Adaptado de Lehmann, 2010.

Segundo Lehmann (2010), os diferentes casos possibilitam a construção de uma teoria formal, contemplando um framework teórico. Os estudos de casos seriam conduzidos usando um protocolo comum de pesquisa, desenvolvido a partir da teoria substantiva da MP, para então, com o uso do método de comparações constante: 1) estabelecer e refinar as diferenças

teóricas relevantes; 2) evidenciar alguma nova categoria e refinar as existentes; e, 3) relação entre os construtos originados da análise comparativa. Essas comparações criam densidade teórica e facilitam a delimitação e “axiomatização” que possibilitam o desenvolvimento do framework teórico.

A teoria substantiva desenvolvida neste trabalho dá indícios, mas é pouco reveladora sobre o papel das instituições e do efeito das políticas públicas na história da MP. Lopes (2008) e Balestrin e Verschoore (2008) já evidenciam que as instituições do sul do país são mais presentes e atuantes no contexto das redes. A construção do framework teórico aumenta o poder explicativo da teoria substantiva e agregaria ao campo a possibilidade de adensar a análise das relações sociais e gerar contribuições consistentes sobre a dinâmica de colaboração da rede, incluindo o papel das instituições e da eficiência das políticas públicas. Com esse framework teórico, as condições estariam criadas para endereçar as questões quanto à replicação, convergência e fronteiras explicitadas no quadro 1 do ERV para validar o Terceiro estágio do processo de pesquisa além de possibilitar a replicação do estudo em outras redes. Pois, as categorias, propriedades e dimensões serão suficientemente robustas para explicar a colaboração nas diferentes redes, podendo os novos estudos de caso contribuir para refinar as categorias existentes.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“... em toda verdade o oposto é igualmente verdadeiro. Por exemplo, uma verdade só pode ser expressa, envolta de palavras, se for unilateral. Tudo o que é pensado e expresso em palavras é parcial, apenas a metade da verdade, tudo isso carece de integridade, totalidade, unidade.”

(Hermann Hesse, Siddhartha, 2008, p. 110)

A teoria substantiva não tem a intenção de qualquer generalização estatística dos resultados. A generalização alvo deste tipo de pesquisa reside em termos teóricos à medida que a variabilidade do fenômeno é considerada em suas proposições. No caso da MP, a pesquisa cobre apenas os seis anos de existência, então se pode argumentar que não permite uma variação considerável no ambiente interno e externo da rede, o que pode ser suprido com a realização de outros estudos de casos, como proposto na seção anterior, aumentando o poder explicativo da teoria. A flexibilidade da teoria substantiva permite que alterações derivadas das variações do fenômeno identificadas em novos estudos de casos sejam incorporadas; em vez de negar a teoria anterior eles refinam e melhoram as categorias atuais, possibilitando expandir a compreensão do fenômeno.

Outro ponto a ser considerado é a natureza das proposições. A teoria substantiva não tem qualquer pretensão de isolar variáveis para discernir as relações de causa-efeito. O projeto de pesquisa e as características da abordagem não permitem tal procedimento. De fato, as proposições devem ser entendidas como uma co-relação entre os contextos e os comportamentos observados. Por exemplo, na execução de um projeto outras variáveis poderiam estar impactando a sua condução e o desempenho, como a disponibilidade de recursos financeiros e possíveis conflitos de interesse, mas as proposições aqui apresentadas identificam os elementos apontados pelos entrevistados e que constituem um quadro coerente com a dinâmica de colaboração da MP.

Ao promover o reencontro da teoria substantiva com a literatura, a análise ratificou a relevância e a contribuição desta pesquisa no campo da nova sociologia econômica ao evidenciar como as inovações resultam das ações econômicas de um grupo que é influenciado pelo seu contexto social. A teoria substantiva explica como a orientação pró coletivo da rede influencia os relacionamentos, a maturidade das empresas e resultam em inovação, bem como a falta de conhecimentos e experiências fazem o grupo buscar soluções para atenuar os efeitos negativos nos projetos e nas relações. A orientação pró coletivo, a construção da confiança e dos relacionamentos são aspectos marcantes da história do MP, bem como a importância de reforçar os laços fracos para expandir a base de experiências e identificar os buracos estruturais como oportunidades para inovação.

A teoria substantiva contribui diretamente para as ações do MP, fornecendo subsídios para explicar como funciona a dinâmica de colaboração na rede. Os empresários podem atuar nas melhorias internas de sua organização e também do grupo, promovendo a comunicação, a participação igualitária nos projetos e incentivando a integração e a rotatividade nas funções de gestão. As instituições podem rever o foco da sua atuação como agentes que ajudam a MP a ampliar a sua rede de relações, encurtando as distâncias entre diferentes redes e facilitando o acesso às informações, além de prover apoio para operacionalizar as ações rotineiras da MP, como a capacitação dos novos, e ajudar na coordenação da dinâmica de gestão do grupo, comunicando e integrando os membros da MP.

A contribuição prática deste estudo ao Sebrae é aumentar sua base de conhecimento para explicar e avaliar o contexto de outras redes de PMEs. Além disso, a parceria com o SEBRAE e outros centros de pesquisa pode permitir o monitoramento e acompanhamento da evolução longitudinal das redes de PMEs no desenvolvimento de teorias formais sobre redes de PMEs, incluindo a atuação das instituições e a eficiência de políticas públicas.

Ao chegar próximo do fim dessa jornada, duas sensações paradoxais se misturam: 1) da satisfação do aprendizado, do contato com o campo, do resultado gerado e das escolhas que eu fiz ao longo deste caminho; e 2) a terrível sensação de que ainda há muito para fazer, tanto no meio acadêmico, como junto aos pequenos empresários. Há carências nos dois mundos, e como não é proibido sonhar vou trabalhar para contribuir na integração e alinhamento das duas realidades. Enfim, é muito prazeroso olhar para os últimos quatro anos, do início do doutorado até agora, e constatar que fiz dessa empreitada uma jornada enriquecedora, na qual vivi e cultivei novos sonhos e amigos, com a enorme sensação de missão cumprida e a clareza de saber que ainda há muito a fazer e a contribuir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDI – **Relatório de Acompanhamento Setorial Indústria Moveleira** Trabalho em parceria desenvolvido pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI e o Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas – Unicamp, vol 1, junho, 2008.

ABIMOVEL - Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário. Disponível no site: www.abimovel.com. Acesso em 06/05/2010.

ABIMOVEL, Polos Moveleiros no Brasil. Disponível no site: <http://www.sebrae.com.br/setor/madeira-e-moveis/o-setor/dados-setoriais>, Acesso em 06/05/2010.

ABRAMOVAY, Ricardo. Entre Deus e o Diabo: Mercados e Interação Humana nas Ciências Sociais. **Tempo Social – Revista de Sociologia da USP**, v. 16, n. 2, p. 35-84, 2004.

ACS, Z. J.; DESAI, E. S; HESSELS, J. Entrepreneurship, Economic Development and Institutions. **Small Business Economics**, v. 31, p. 219–234, 2008.

ACS, Z.J.; AUDRETSCH, D. B. The Emergence of the Entrepreneurial Society. Apresentação, para o aceite do **International Award for Entrepreneurship and Small Business Research**. Estocolmo, Suécia, p. 26-27, 2001.

ACS, Z.J.; AUDRETSCH, D. B. Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis. **American Economic Review**, v. 78, n. 4, p. 278–290, 1988.

Ahlström-Söderling, R. SME strategic business networks seems as learning organization. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 4, p. 444-454, 2003.

ASN – Agência SEBRAE de Notícias – 3/Abril/2008, **Movelaria Paulista marca novo estágio do APL Móveis de SP**. Disponível no site: <http://www.sebraesp.com.br/noticias/node/2573>, Acesso em 08/11/ 2008.

BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Ed. Artmed, 2008.

BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. , REYES, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. In: IV ENEO, 2008, Salvador. **Anais Eletrônicos**, Salvador: Eneo, 2008.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. Grounded Theory. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (org.) **Pesquisa Qualitativa em Organizações: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Software em Pesquisa Qualitativa. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (org.) **Pesquisa Qualitativa em Organizações: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

BARBIERI, J. C. (org.) **Organizações Inovadoras – Estudos e Casos Brasileiros**. São Paulo: Editora FGV, 2003.

BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. **Organizações Inovadoras Sustentáveis: Uma Reflexão sobre o Futuro das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007

BARNIR, A.; SMITH, K. A. Interfirm Alliances in the Small Business: The role of social networks. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n. 3, p. 219-232, 2002.

BARTUNEK, J. M. Academic-Practitioner Collaboration need not require joint or relevant research: toward a Relational Scholarship of Integration. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 6, p. 1323-1333, 2007.

BARTUNEK, J. M. Insider/Outsider Team Research: The Development of the Approach and its Meanings. In: SHANI, A.B.; MOHRMAN, S. A.; PASMORE, W.A.; STYMNE, B.; ADLER, N. (org.) **Handbook of Collaborative Management Research**. Thousand Oaks: SAGE, p. 73-92, 2008.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. 19ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, Exploration, and Process Management: The productivity Dilemma Revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, 2003.

BIRCH, D. **The Job Generation Process** – Lecture in: MIT Programme on Neighborhood and Regional Change. Cambridge, 1979.

BOLTON, W. K.; THOMPSON, J. L. **Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique**. Oxford: Butterworth Heinemann, 2000.

BRIDGE, S.; O'NEILL, K.; MARTIN, F. **Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business**, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 3rd ed. 2009.

BRINBERG, D.; McGRATH, J. E. **Validity and the Research Process**. Beverly Hills: Sage Publications, 1985.

BRINBERG, D.; McGRATH, J. E. External Validity and the Research Process: A Comment on the Calder/Lynch Dialogue. **Journal of Consumer Research**, v. 10, 1983.

BRITTO, J.; STALLIVIERI, F.; CAMPOS, R.; VARGAS, M. Padrões de Aprendizagem, Cooperação e Inovação em Aglomerações Produtivas no Brasil: Uma Análise Multivariada Exploratória. In: XXXII EnANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BRYANT, A.; CHARMAZ, K. **The SAGE Handbook of Grounded Theory**. Thousands Oaks: Sage, 2007.

BURT, R. S. **Brokerage & Closure: An Introduction to Social Capital**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

CARAYANNIS, E.G.; WANG, V. The Role of the Firm in Innovation Networks and Knowledge Cluster. In: CARAYANNIS, E.G.; ASSIMAKOPOULUS, d.; KONDO, M. (ed) **Innovation Networks and Knowledge Clusters: Findings and Insights from the US, EU and Japan**. Hampshire, UK: Palgrave-Macmillan, 2008.

CGI Moveleiro. Relatórios de Importação (Fonte: MOVERGS /CGI Moveleiro/SECEX/SDP - Código NCM 9401 - 94019090 / 9403 - 94049090), disponível em www.cgimoveis.com.br, acesso em 20/05/2010.

CHARMAZ, K. **Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis**. London: Sage Publications, 2006.

CHARMAZ, K. Shifting the Grounds: Constructivist Grounded Theory Methods. In: **Developing Grounded Theory: The Second Generation**. MORSE, J. M.; STERN, P. N.; CORBIN, J.; BOWERS, B.; CHARMAZ, K.; CLARKE, A. E. Walnut Creek: Left Coast Press, p. 127-193. 2009.

CHESBROUGH, H. W.; VANHAVERBEKE, W; WEST, J. **Open Innovation Researching – A New Paradigm**, Oxford: Oxford University Press, 2008.

CHEN, E.; KAI-LING HO, K. Demystifying Innovation. **CBI Journal**, v. 8, 2002.

CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. Meeting Challenge of Disruptive Change, **Harvard Business Review**, March-April, 2000.

CHRISTENSEN, C. M. **Innovation and The General Manager**, New York: McGraw-Hill/Irwin, 1999.

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma**, Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTENSEN, C. M.; MARX, M.; STENVENSON, H. H. Ferramentas de Cooperação e de Mudança. **Harvard Business Review**: São Paulo, Outubro, 2006.

CLARKE, A. E. **Situational Analysis: Grounded Theory after the Postmodern Turn**. Thousands Oak: Sage, 2005.

CLARKE, A. E. From Grounded Theory to Situational Analysis: What's New? How? In: MORSE, J. M.; STERN, P. N.; CORBIN, J.; BOWERS, B.; CHARMAZ, K.; CLARKE, A. E. (org.) **Developing Grounded Theory: The Second Generation**. Walnut Creek: Left Coast Press, p. 194-233. 2009.

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

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**, Porto Alegre, Ed. Bookman, 2005.

COOK, S.D.N.; BROWN, J.S. Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing, **Organizational Science**, v. 10, n. 4, p.381-400, 1999.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory**. 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

CORBIN, J. Taking an Analytic Journey. In: MORSE, J. M.; STERN, P. N.; CORBIN, J.; BOWERS, B.; CHARMAZ, K.; CLARKE, A. E. (org.) **Developing Grounded Theory: The Second Generation**. Walnut Creek: Left Coast Press, p. 127-193. 2009.

COWAN, R.; JONARD, N.; ZIMMERMANN, J.B. Bilateral Collaboration and the Emergence of Innovation Networks, **Management Science**, v. 53, n. 7, p. 1051-1067, 2007.

COURTRIGHT, J. A.; FAIRHURST, G.T.; ROGERS, L.E. Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems, **Academy of Management Journal**, v. 32, n.4, 1989.

CRESWELL, J.W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches**. 2nd Ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

CROSS, R.; EHRLICH, K.; DAWSON, R.; HELFERICH, J. Managing Collaboration: Improving Team Effectiveness Through a Network Perspective, **California Management Review**, v. 50, n. 4, 2008.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, p. 45-61, January, 1981.

DENK, A. **Dinâmica Competitiva Cluster Moveleiro Região São Bento do Sul**. Dissertação (Mestrado em Economia). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa – teorias e abordagens**, Porto Alegre, Ed. Bookman-Artmed, 2006.

DEY, I. **Grounding Categories**. In: BRYANT, A.; CHARMAZ, K. The SAGE Handbook of Grounded Theory. Thousands Oaks: Sage, p. 167-190, 2007.

DHANARAJ, C.; PARKHE YER, A. Orchestrating Innovation Networks, **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, 2006.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**. v. 48, p. 147-160, 1983.

DRAKE, M. P.; SAKKAB, N.; JONASH, R. Maximizing Return on Innovation Investment, **Research Technology Management**, November-December, 2006.

DYER, J. H. Specialized Supplier Network as a Source of Competitive Advantage: Evidence from Auto Industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 271-291, 1996.

DYER J. H.; SINGH H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 660-679, 1998.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C.B. Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. **Organization Science**, v. 7, n. 2, 1996.

EISINGERICH, A. B.; BELL, S. J.; TRACEY, P. How can clusters sustain performance? The role of network strength, network openness, and environmental uncertainty. **Research Policy**, v. 39, p. 239-253, 2010.

FARJOUN, M. Towards an Organic Perspective of Strategy. **Strategic Management Journal**, v.23, p. 561-594, 2002.

FERNANDEZ, W. D. Using the Glaserian Approach in Grounded Studies of Emerging Business Practices. **Electronic Journal of Business Research Methods**, v. 2, 83-94, 2004.

FIGUEIREDO, J. C.; DI SERIO, L. C. Estratégia em Clusters Empresariais: Conceitos e Impacto na Competitividade. In: Di Serio, L. C. (org.) **Clusters empresariais no Brasil – Casos Selecionados**. São Paulo: Saraiva, 1-18, 2007.

FINE, C. H.; **Mercados em Evolução Contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FINEP, **Regiões Metropolitanas e Pólos Econômicos do Estado de São Paulo: Desigualdades e Indicadores para as Políticas Sociais**. Estudo financiado pelo FINEP em parceria com a UNICAMP – FNDTC/NEPP/NEPO/IE UNICAMP, Org: Claudio Dedecca, Lilia Montali, Rosana Baeninger. Março/2009.

FLIGSTEIN, N. Social Skill and the Theory of Fields. **Sociological Theory**, v. 19, n.2, p. 105-125, 2001.

GÉLINAS, R.; BIGRAS, Y. The characteristics and features of SMEs: favorable or unfavorable to logistics integration? **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 3, 2004.

GIBB, A. A. SME Policy, Academic Research and Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions. **International Small Business Journal**, v. 18, n.3, p 13-35, 2000.

GIBB, A. A. Enterprise Culture: Its Meaning for Education and Training. **Journal of European Industrial Training**, v. 11, n. 2, p. 3-38, 1987.

GLASER, B. G. **Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis**, Mill Valley – CA: Sociology Press, 1992.

GLASER, B. G.; Strauss, A. L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. New York: Aldine: 1967.

GRANOVETTER, M. S. Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. S. The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.

GOULDING, C. **Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers**, Thousand Oak: Sage, 2005.

GOULDING, C. *Grounded Theory: some reflections on paradigm, procedures and misconceptions*. Wolverhampton Business School. Management Research Centre: **Working Paper Series**, June 1999 (WP066/99)

GREENE, F.J.; MOLE, K.F.; STOREY, D.J. **Three Decades of enterprise culture**, Basingstoke: Palgrave, 2008.

GOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. **Academy of Management Review**, v.15, p.603-625, 1990.

GULATI R.; NOHRIA N.; ZAHEER A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 20, n.5, p. 397-420, 1999.

GRANT, A. M. Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. **Academy Management Review**, v. 32, n. 2, 2007.

HAGE, J. T. Organizational Innovation and Organizational Change. **Annual Reviews**, v. 25, p.597-622, 1999.

HANDY, C. **The Future of Work**. Oxford: Basil Blackell, 1984.

HANSEN, T. M.; NOHRIA, N. How to Build Collaborative Advantage. **MIT Sloan Management Review**, Fall, 2004.

HATCHUEL, A.; LEMASSON, P.; WEIL, B. Building Innovation Capabilities: The Development of Design-Oriented Organizations. In HAGE, J. T.; MEEUS, M. **Innovation, Science and Institutional Change: A Research Handbook**, Oxford, Oxford University Press: 2006.

HATCHUEL, A. The Two Pillars of New Management Research. **British Journal of Management**, v. 12, Special Issue, p. 33-39, 2001.

HAUGH, H.; McKEE, L. The Cultural Paradigm of the Smaller Firm. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 4, p. 377–394, 2004.

HERNANDES, C. T; BERLAND, M.; WEILER, R. G.; MARTINEZ; R. E. A.; MANFREDINI, A. C. O Cluster Moveleiro do Alto Vale do Rio Negro. In: **Clusters empresariais no Brasil – Casos Selecionados**. Organizador L. C. Di Serio. São Paulo: Saraiva, 77-100, 2007.

HESSE, H. **Siddhartha**. London: Penguin Classics, 2008.

HORNADAY, R. W. Dropping the E-words from Small Business Research. **Journal of Small Business Management**, v. 28, p. 22-33, 1990.

INKPEN, A.C Knowledge Transfer and International Joint Ventures: The Case of NUMMI and General Motors. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 4, p. 447-453, 2008.

INKPEN, A.C; TSANG, E.W.K. Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. **Academy of Management Review**, v.30, n.1, p.146-165, 2005.

ISABELLA, L. A. Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 1, p.7-41, 1990.

JONASH, S. R.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

JONES, C.; HESTERLY, W.S.; BORGATTI, S.P. a General Theory of network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms, **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KANT, I. "Answering the Question: What Is Enlightenment?" (German: "*Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?*") In the publication of the *Berlinische Monatsschrift* (*Berlin Monthly*), edited by [Friedrich Gedike](#) and [Johann Erich Biester](#). December, 1784.

KAHN, K. B.; MALTZ, E. N.; MENTZER, J. T. Demand Collaboration: Effects on Knowledge Creation, Relationships, and Supply Chain Performance. **Journal of Business Logistics**, v.27, n. 2, 2006.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The Social Psychology of Organizations**. 2nd ed., New York: John Wiley & Sons, 1978.

KELLE, U. **The Development of Categories: Different approaches in Grounded Theory**. In: BRYANT, A.; CHARMAZ, K. *The SAGE Handbook of Grounded Theory*. Thousands Oaks: Sage, p. 191-213, 2007.

KIRKELS, Y.; DUYSTERS, G. Brokerage in SME networks. **Research Policy**, v. 39, p. 375-385, 2010.

KUHN, T. S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2009.

LABIANCA, G.; BRASS, D.J. Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 31, n.3, p. 596–614, 2006.

LADO, A. A.; DANT, R. R., TEKLEAB, A. G. Trust-Opportunism Paradox, Relationalism, and Performance in Interfirm Relationships: Evidence from the Retail Industry. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 4, p. 401-423, 2008.

LEHMANN, H. P. **The Dynamics of International Information Systems: Anatomy of a Grounded Theory Investigation**. New York: Springer, 2010.

LÉVESQUE, B. Contribuição da nova sociologia econômica para repensar a economia no sentido do desenvolvimento sustentável. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.47, n.2, p.49-60, 2007.

LEWICKI, R. J.; MCALLISTER, D. J.; BIES, R. J. Trust and Distrust: New Relationships and Realities. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 438–458, 1998.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Meta Triangulation: Building Theory from Multiple Paradigms. **Academy of Management Review**, v. 24, n.4, 572-690, 1999.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluência emergentes. In: **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa – teorias e abordagens**, Ed. DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. Porto Alegre, Ed. Bookman-Artmed, p. 169-192, 2006.

LOPES, M. F. **O Processo Inovativo e o Papel das Instituições no Arranjo Produtivo de Móveis da Serra Gaúcha**. Dissertação (Mestrado em Economia). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, 2008.

MARTES, A. C. B. **Redes e Sociologia Econômica**, São Carlos: EdFSCar, 2009.

McADAM, R. Quality models in an SME context: A critical perspective using a grounded approach. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 17, n. 3, p. 305-323, 2000.

McNICOLL, A. Social Networking: a comparative behavioral study between would-be entrepreneurs in Scotland and Boston, Massachusetts. In: DANSON, M. W. (ed.) **Small Firm Formation and Regional Economic Development**. London: Routledge, p. 99-117, 1996.

McPHAIL, C.; REXROAT, C. Mead vs. Blumer: the Divergent Methodological Perspectives of Social Behaviorism and Symbolic Interactionism. **American Sociological Review**, v. 44, p. 449-467, 1979.

MESQUITA, L. F., LAZZARINI, S.G. Horizontal and Vertical Relationships in Developing Economies: Implications for SMEs' Access To Global Markets. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 359–380, 2008.

MILAN, G. S.; TONI, D.; REGINATO, C. E. R. Os Fatores Críticos para o Sucesso no Desempenho de Novos Produtos: Um Estudo Ambientado no Setor Moveleiro da Serra Gaúcha. In: XXXIV EnANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MILTON, L. P.; WESTPHAL, J. D. Identity Confirmation Networks and Cooperation in Work Groups, **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 2, p. 191-212, 2005.

MORAN, P. Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance, **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 1129-1151, 2005.

MORAND, D. A. The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic versus Organic Organizations, **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 831-872, 1995.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The Case for Qualitative Research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MORSE, J. M.; STERN, P. N.; CORBIN, J.; BOWERS, B.; CHARMAZ, K.; CLARKE, A. E. **Developing Grounded Theory: The Second Generation**. Walnut Creek: Left Coast Press, 2009.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. 13a. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MULLEN, M. R.; BUDEVA, D.G.; DONEY, P. M. Research Methods in the Leading small Business–Entrepreneurship Journals: A Critical Review with Recommendations for Future Research. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n.3, p. 287-307, 2009.

NAGEL, E. **The structure of science: Problems in the logic of scientific explanation**. London: Routledge & Kegan Paul, 1961.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242–266, 1998.

NAUDÉ, W. Entrepreneurship, Developing Countries, and Development Economics: New approaches and Insights. **Small Business Economics**, v. 34, p. 1-12, 2008.

NEE, Victor. New Institutionalism, Economic and Sociological. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (ed.) **Handbook for Economic Sociology**. Princeton: Princeton University Press, p. 49-74, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2004.

NOHRIA, Nitin. Is a Perspective a Useful Way of Studying Organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (ed.) **Networks and Organizations: Structure, Form and Action**. Boston, HBSchool Press, p. 1-22, 1994.

OECD – Organization For Economic Co-Operation And Development. **Oslo Manual - Proposed Guidelines For Collecting And Interpreting Technological Innovation Data**, 3rd edition, Paris, 2005.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking Network Studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n.4, p 549-583, 1998.

OTERO-NEIRA, C.; LINDMAN, M. T.; FERNANDEZ, M. J. Innovation and Performance in SME Furniture Industries: An international comparative case study. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 27, n.2, 2009.

PARTINGTON, D. Building Grounded Theories of Management Action. **British Journal of Management**, v. 11, p. 91-102, 2000.

PASMORE, W.A.; STYMNE, B.; SHANI, A. B.; MOHRMAN, S. A.; ADLER, N. The promise of Collaborative Management Research. In: SHANI, A.B.; MOHRMAN, S. A.; PASMORE, W.A.; STYMNE, B.; ADLER, N. (ed.) **Handbook of Collaborative Management Research**. Thousand Oaks: SAGE, p. 7-32, 2008.

PARRILLI, M. D.; SACCHETTI, S. Linking Learning with Governance in Networks and Clusters: key issue for analysis and policy. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 20, p. 387-408, 2008.

PENROSE, E. T. **The Theory of Growth of the Firm**. Oxford: Backwell, 1995.

PETTIGREW, A. M.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Strategy & Management**. London, Sage, 2006.

PMI, **A Guide to the Project Management Body of Knowledge: (PMBOK Guide)**. Project Management Institute (Corporate author), 4th Ed. 2008.

POLANYI, K. **The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time**. Boston: Beacon Press, 2001.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

POWELL, W. W.; GRODAL, S. Networks of Innovators. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.C.; NELSON, R. R. (ed.) **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 56-85, 2006.

PRASAD, P. **Crafting Qualitative Research: Working Postpositivist Traditions**. New York: M.E. Sharpe, 2005.

RADAS, S.; BOŽIĆ, L. The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. **Technovation**, v. 29, p. 438-450, 2009.

REICHERTZ, J. **Abduction: The logic of Discovery of Grounded Theory**. In: BRYANT, A.; CHARMAZ, K. **The SAGE Handbook of Grounded Theory**. Thousands Oaks: Sage, p. 214-228, 2007.

REID, G. A. **Non-ict executive perceptions of, And attitudes towards, ict Infrastructure projects: Do they influence the outcomes of such Projects?** Tese (Doutorado em Administração). Auckland: University of Auckland, 2006.

SEBRAE, **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo, Sebrae-SP, 2008.

SMITH-DOERR, L.; POWELL, W. W. Networks and Economic Life. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (ed.) **Handbook for Economic Sociology**. Princeton: Princeton University Press, p.379-402, 2005.

SINDIMOV, APL 2008-2010: SINDIMOV, SimABC e Sebrae assinam convênio. **Revista Sindimov – Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo**, ano III, n. 54, p.10-12, 2008.

RODAN, Simon. Structural holes and managerial performance: Identifying the underlying mechanisms. **Social Networks**, v. 32, p. 168–179, 2010.

ROTHAERMEL, F. T.; HESS, A.M. Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual-, Firm-, and Network-Level Effects. **Organization Science**, v. 18, n. 6, p. 898-921, 2007.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Os Economistas. 2^a ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SHANI, A. B.; MOHRMAN, S. A.; PASMORE, W. A.; STYMNE, B.; ADLER, N. **Handbook of Collaborative Management Research**. London, SAGE: 2008.

SIMATUPANG, T.M; SRIDHARAN,R. The Collaborative Supply Chain, **International Journal of Logistics Management**, v. 13, n. 1, 2002.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Liderança: A Administração do Sentido. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1997.

STARKEY, K.; MADAN, P. Bridging the Relevance Gap: Aligning Stakeholders in Future of Management Research. **British Journal of Management**, v. 12, Special Issue, p. 3-26, 2001.

STEINER, P. A **Sociologia Econômica**. São Paulo: Atlas, 2006.

STERN, P. N. In the Beginning Glaser and Strauss Created Grounded Theory. In: MORSE, J. M.; STERN, P. N.; CORBIN, J.; BOWERS, B.; CHARMAZ, K.; CLARKE, A. E. (org.) **Developing Grounded Theory: The Second Generation**. Walnut Creek: Left Coast Press, p. 24-33. 2009.

STOREY, D.; GREENE, F.; MOLE, K. **Three Decades of Enterprise Culture?: Entrepreneurship, Economic Regeneration and Public Policy**. London: Palgrave Macmillan, 2008.

STREET T. C.; CAMERON, A. External Relationships and Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research. **Journal of Small Business Management**, v.45, n.2, p. 239-266, 2007.

SWEDBERG, R. **Principles of Economic Sociology**. Princeton: Princeton University Press, 2003.

TAN, J.; FISCHER, E.; MITCHELL, R.; PHAN, P. At the Center of the Acton: Innovation and Technology Strategy Research in the Small Business Setting. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 233-262, 2009.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319 - 1350, 2007.

TEECE, D. J. Reflections on “Profiting from Innovation”, **Research Policy**, v. 35, p. 1131-1145, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**, 3^aEd, Porto Alegre: Bookman, 2008.

TSAL, W.; Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects on Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001.

URQUHART C.; LEHMANN, H.; MYERS, M. Putting the Theory Back into Grounded Theory: Guidelines for Grounded Theory Studies. In: **Information Systems Journal**, doi:10.1111/j.1365-2575.2009.00328.x, 2009
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2575.2009.00328.x/pdf>

URQUHART, C. An Encounter with Grounded Theory: Tackling the Practical and Philosophical Issues. In: Trauth, E. (ed.) **Qualitative Research in IS: Issues and Trends**. Hershey: Idea Group Publishing, p. 104-140, 2001.

URQUHART, C.; FERNANDEZ, W. "Grounded Theory Method: The researcher as blank slate and other myths.," **Twenty-seventh International Conference on Information Systems., Milwaukee**, p. 1-8, 2006.

UZZI, B.; GILLESPIE, J. J. Knowledge Spillover in Corporate Financing Networks: Embeddedness and the Firm's Debt Performance, **Strategic Management Journal**, v. 23, p.595-618, 2002.

XAVIER, W. S.; MARTINS, R. S. Impacto de Estruturas de Decisão e Planejamento em Estratégias Logísticas: Estudo multi-casos no setor moveleiro brasileiro. IN: XII SIMPOI, 2009, São Paulo. **Anais Eletrônicos**, São Paulo: SIMPOI - EAESP/FGV, 2009.

YU, T. F. Innovation and Coordination: a Schutzian Perspective, **Economics of Innovation and New Technology**, v. 12, n. 5, p. 397-412, 2003.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**, Thousand Oaks, Sage, 1995.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A Small Business Is Not a Little Big Business. **Harvard Business Review**, v. 59, n. 4, p. 18-32, 1981.

WHITE, H. “Where do markets come from?” **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 517-557, 1981.

WILLIAMSON O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Prentice Hall, 1985.

ZENG, S. X.; XIE, X. M.; TAM, C. M. Relationship Between Cooperation Networks and Innovation Performance of SMEs. **Technovation**, v. 30, p. 181-194, 2010.

Apêndice A – Roteiro para a coleta inicial de dados

- a) **Posição atual** – Conte-me um pouco sobre o seu trabalho e atuação;
Cargo atual, responsabilidades, tempo no cargo; Atividades diárias, o que gosta e o que o motiva. Quais desafios ele enfrenta?
- b) **Histórico Profissional** – Conte-me sobre sua carreira, como chegou até aqui.
Como foi o início de carreira, sua educação; Outros empregos? Como aconteceu a evolução e as decisões na carreira; Como é a conciliação vida profissional e pessoal?
- c) **Histórico da Empresa** – Conte-me sobre a empresa, como ela nasceu e como você acompanha essa evolução.
 - Conte-me sobre os pontos/eventos marcantes da empresa. Conquistas, perdas, sucessos e dificuldades.
 - O que você valoriza na empresa e o que você acha que ela valoriza?
 - Como os novos empregados são recebidos?
 - Conte-me um pouco sobre as parcerias e alianças da empresa?
 - Como chegou a Movelaria Paulista?
 - O que você acha que a empresa faz bem?

Investigando os eventos – Inovação e possíveis incidentes

As questões direcionadas para eventos específicos como as inovações e incidentes críticos, o que aconteceu antes, durante e depois (**Fonte: autora, Isabella, 1990**)

- d) **Antecedentes ao evento**
 - Ajude-me a entender como era a organização naquela época. Como ela operava?
 - Quais foram os eventos importantes para a empresa? Você se lembra de algum incidente/acontecimento marcante? Você poderia descrevê-lo?
 - O que as pessoas faziam? Como era trabalhar aqui na época?
 - Fale de você neste período. O que você pensava sobre o assunto na época? O que você achava significativo ou importante? Por que isso era importante para você?
 - Como você reagiu às notícias do [evento]?
 - Quais consequências do evento ou mudanças que foram sentidas em decorrência [do evento]?
 - Lembra-se de algum sentimento ou atitude que levantaram indagações em você? Você teve oportunidade de formulá-las? Como era a comunicação?
 - Que sentimento o [evento] gerou nos seus pares?
 - Relembrando de tudo isso, você deseja adicionar algo? Algo lhe você queira falar que lhe pareça relevante?

- e) **Para eventos específicos de Inovações na rede:** Investigar o que foi produzido em parceria, em aliança.
- Como foi o processo, quais foram os aprendizados? O que foi bom e o que não foi tão bom? A que se devem as coisas boas? O que poderia ter sido feito melhor?
 - Houve conflitos? Como eram gerenciados? Como as diferenças culturais são percebidas?
 - A parceria, como surgiu quanto durou, como foi?
 - Inovações vieram para atender a que tipo de necessidades?
 - Existe alguma área cuja vocação está mais relacionada à inovação?
 - Você se lembra de projetos de inovação que não deram certo. Quais? Por quê? O que aconteceu?
 - Como surgem as idéias? Como se organiza para ir adiante? Existem métodos e processos definidos? Como se desenvolve? Como se implanta?
 - Qual o papel dos gestores nas inovações? Estimulam? Provocam? Apóiam? Lideram processos?
 - Como é a questão da autonomia? Há ganho monetário ou de prestígios para quem inova?
 - Qualquer um pode criar e empreender inovações?
 - O que se rejeita? O que é não ‘pega bem’ na rede? Existe resistência? Existem sub-culturas?
 - O que faz as pessoas se mobilizarem? Como se encaram desafios? Como se lida com o erro? Como se lida com a incerteza? Como é tratado o risco?
 - Como são tomadas as decisões? Há autonomia? Como percebe as questões de poder? Há liberdade de expressar opiniões? Como é gerido o conhecimento?

Investigando a Cultura e o Clima nos Grupos

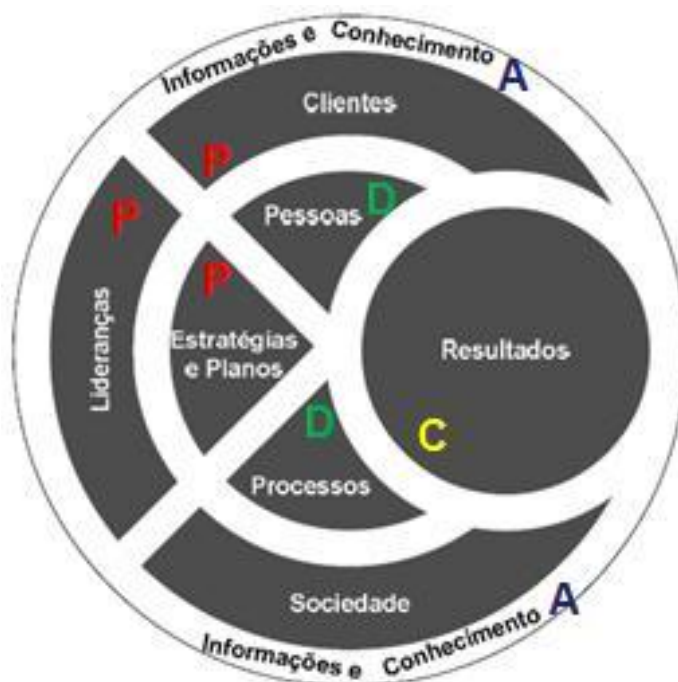
Questões, separadas pelos componentes, que ajudam a entender a cultura e o clima estabelecido no grupo. Os componentes que influenciam a definição de normas de funcionamento do grupo (fonte: MOSCOVICI, 2003).

- Há um objetivo a todos os membros do grupo?
- Até que ponto este objetivo é suficientemente claro, compreendido e aceito por todos?
- Qual o nível de interesse e entusiasmo (motivação) pelas atividades do grupo?
- Quanto tempo é efetivamente devotado ao grupo (em termos de frequência, permanência, ausências, atrasos e saídas antecipadas)?
- Até que ponto a participação é plena e há dedicação espontânea?
- Quais as modalidades mais características de comunicação no grupo?
- Todos falam livremente ou há bloqueios e receios de falar?
- Há espontaneidade nas colocações ou cautela deliberada? Qual o nível de distorção na percepção das mensagens? Há troca de *feedback* aberto e direto?

- Como são tomadas as decisões no grupo? Com que frequência as decisões são unilaterais, por imposição de quem detêm o poder? É comum a decisão por votação, em que a maioria expressa a sua vontade? Qual a modalidade de tomada de decisão mais característica?
- As relações entre os membros são harmoniosas, propícias a cooperação?
- Há integração de esforços e efetividade que levem à coesão do grupo? Há relações conflitantes e indica competição, clara ou velada entre os membros?
- Como é exercida a liderança? Quem a exerce? Em que circunstâncias? Quais os estilos de liderança mais usuais no grupo? Como se distribui o poder no grupo?
- As atividades do grupo caracterizam-se pela rotina (Inovação)? Como são recebidas idéias novas, sugestões de mudanças nos procedimentos? A criatividade é estimulada e exercitada?

Apêndice B – Modelo de Excelência de Gestão (MEG) da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) – Base do roteiro das entrevistas semi-estruturadas

A As entrevistas tomaram como base o Modelo de Excelência de Gestão (MEG) da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), vide figura a seguir. Este modelo propõe uma visão sistêmica da gestão organizacional, ou seja, a organização é considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Sugere ainda que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.



Modelo de Excelência da Gestão – MEG

Fonte: Adaptado de FNQ (2006)

Na interpretação do modelo é proposto que o aprendizado aconteça por meio de ciclos PDCA (*Plan, Do, Check, Action*): **Planejamento (P)** - critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes e Sociedade; **Execução (D)** - critérios: Pessoas e Processos; **Controle (C)** - critério Resultados e, finalmente, **Ação ou Aprendizado (A)** - o critério Informações e Conhecimento.

No ciclo 2007, o MEG foi aperfeiçoado visando expressar melhor o conceito de maturidade, valorizando o desenvolvimento de parcerias e atuação em redes. O quadro a seguir exhibe como os Fundamentos da Excelência em Gestão são conceituados pela FNQ.

<p>1. PENSAMENTO SISTÊMICO</p> <p>Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.</p>
<p>2. APRENDIZADO ORGANIZACIONAL</p> <p>Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.</p>
<p>3. CULTURA DE INOVAÇÃO</p> <p>Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.</p>
<p>4. LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS</p> <p>Atuação de forma aberta, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura de excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas.</p>
<p>5. ORIENTAÇÃO POR PROCESSO E INFORMAÇÕES</p> <p>Compreensão e segmentação do conjunto de atividades e processos da organização que agreguem valor às partes interessadas. Sendo que a tomada de decisões e execução de ações devem ter como base a mediação e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis e incluindo os riscos identificados.</p>
<p>6. VISÃO DE FUTURO</p> <p>Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo, no curto e longo prazo, visando sua perenização.</p>
<p>7. GERAÇÃO DE VALOR</p> <p>Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.</p>
<p>8. VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS</p> <p>Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.</p>
<p>9. CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO</p> <p>Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, consequentemente, gerando maior competitividade nos mercados.</p>
<p>10. DESENVOLVIMENTO DE PARCEIROS</p> <p>Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.</p>
<p>11. RESPONSABILIDADE SOCIAL</p> <p>Atuação que se defina pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltadas para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras: respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.</p>

A adoção do MEG faz com que a empresa obtenha melhorias em processos e produtos, redução de custos, aumento da produtividade e competitividade, aumento da credibilidade e o reconhecimento público, maior flexibilidade frente às mudanças, melhores condições de atingir e manter um melhor desempenho. Segundo a lógica de funcionamento do MEG, a sobrevivência e o sucesso de uma empresa estão diretamente associados à capacidade de atender as necessidades e as expectativas dos **CLIENTES**, atuando de forma responsável junto à **SOCIEDADE** e a comunidade com as quais interage. Associando estas informações à missão da empresa, a **LIDERANÇA** formula as **ESTRATÉGIAS** e estabelece os planos de ação e metas para alcançar os **RESULTADOS** almejados. Os planos e metas são comunicados aos colaboradores e acompanhados. Os colaboradores, **PESSOAS**, devem estar capacitadas e ter um ambiente propício para que os **PROCESSOS** possam ser executados conforme o planejado, com controle de custos, investimentos e riscos. O relacionamento com os parceiros e fornecedores deve ser cultivado e monitorado continuamente, contribuindo com a melhoria dos processos internos da organização. Segundo o MEG, a organização deve conferir e controlar o **RESULTADO** do que esta sendo colocado em prática em relação aos Clientes e Mercado, Pessoas, Sociedade, Processos (produção e gestão) e Relacionamentos (parceiros e fornecedores) refletidos na melhoria contínua de sua situação econômico-financeira.

CLIENTES

Esse critério busca identificar o conhecimento que a empresa tem de seus clientes e mercados, desde a identificação de sua necessidade, do seu grau de satisfação até de como suas reclamações são tratadas.

SOCIEDADE

Esse critério busca identificar como são tratados os impactos ambientais decorrentes das atividades e das instalações da empresa e como são promovidas as ações de desenvolvimento social, incluindo a realização ou o apoio a projetos sociais voltados para o desenvolvimento local.

LIDERANÇA

Esse critério busca identificar como os dirigentes conduzem a gestão da empresa e definem os princípios que norteiam o comportamento das pessoas na criação de um ambiente voltado à promoção de melhorias. Busca identificar também como a análise do desempenho da empresa é feita para verificar se os objetivos/metasp estão sendo alcançados.

ESTRATÉGIAS

Esse critério busca identificar como são definidas as estratégias para alcançar a visão de futuro e como são estabelecidos os indicadores, as metas e os planos de ação.

PESSOAS

Esse critério busca identificar como as funções e as responsabilidades estão definidas, bem como as atividades relativas à contratação de pessoas. Também busca identificar os aspectos relativos à capacitação e desenvolvimento dos colaboradores e como é promovida a construção de um ambiente propício à qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho.

PROCESSOS

Esse critério busca identificar como os processos principais da empresa (prestação de serviços, comercialização e produção) são executados e como é feito o gerenciamento de seus principais fornecedores e recursos financeiros da empresa.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Esse critério busca identificar como são utilizadas as informações necessárias para a execução das atividades da empresa, incluindo as informações comparativas para auxiliar na análise e na melhoria de seu desempenho.

RESULTADOS

Esse critério busca captar os dados que irão permitir o cálculo de alguns indicadores, relacionando o aspecto Financeiro, Processo, Pessoa e Cliente.

D. ESTRATÉGIAS E PLANOS Visão () Formalização () Metas ()

1. Como a visão da empresa é disseminada para os colaboradores?
2. Como são definidas as estratégias que permitem alcançar a visão estabelecida?
3. Como são estabelecidos os indicadores e as metas relacionadas às estratégias definidas?
4. Como são definidos os planos de ação visando as metas da empresa?

E. PESSOAS – Cargos&Salarios () CIPA () Capacitação () Satisfação ()

1. Como as funções e as responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas?
2. Como é feita a contratação dos colaboradores?
3. Como é tratada a capacitação dos colaboradores?
4. Como são identificados os perigos e tratados os riscos de saúde e segurança no trabalho?
5. Como são tratados os fatores de bem-estar e satisfação dos colaboradores?

F. PROCESSOS - Processo () Rastreabilidade () Medição ()

1. Como as atividades da empresa são executadas de acordo com os padrões definidos e documentados?
2. Como são incorporadas as alterações?
3. Como é controlado o desempenho das atividades da empresa? E os processos críticos?
4. Como os fornecedores são selecionados e avaliados quanto o seu desempenho?
5. Como é o controle de estoque e armazenagem?
6. Como é feito o controles financeiro da empresa a fim de otimizar a utilização dos recursos?

G. PRODUÇÃO - Manutenção () Rastreabilidade () Inspeção () Melhoria ()

1. Existe uma planejamento para execução de todos os projetos (cronograma, custos, RH, controles, postmorten)
2. Todas as modificações são registradas e controladas?
3. A empresa freqüentemente desenvolve novos produtos e processos?
4. A empresa usa normas técnicas?
5. Qual o nível de utilização da capacidade instalada?
6. Como é realizada e planejada a manutenção (preventiva, preditiva)?
7. Existem procedimentos e instruções operacionais no chão de fábrica?
8. Como é feito o controle produtivo, qualidade, desempenho e retrabalho?
9. Como é tratada a inspeção e controle da qualidade da Mprima e do produto acabado? Controle da devolução?
10. Como é o controle da entrega do produto acabado? Manuseio, logística, entrega?

H. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO - Disponibilidade () Comunicação () Mercado ()

1. Como as informações necessárias para à execução das atividades, para análise e para a condução do negócio estão definidas?
2. Como as informações são disponibilizadas para os colaboradores?
3. Como as informações comparativas de outras empresas são utilizadas para avaliar o desempenho e melhorar os serviços, os produtos e os processos?

I. RESULTADOS

Dado do Indicador	Explicação	Controla	
		Sim	Não
Receita Total (R\$) (Total vendido)	Valor da receita com a venda de produtos / serviços		
Despesa Total (R\$) – custo Fixo + Variável	Valor dos custos relacionados a produção/ comercialização dos produtos e serviços, despesas e impostos		
Índice de satisfação	% de clientes que se declaram satisfeitos com os serviços/ produtos		
# Reclamações	Reclamações recebidas e registradas		
# Colaboradores	Força de trabalho, incluindo estagiários, terceirizados e sócios		
Rotatividade	Média de funcionários contratados e desligados durante o ano, dividido pelo número de funcionários do início do ano.		
# acidentes com afastamento	# acidentes ocorridos e que necessitaram de afastamento do trabalho		
Produção	Volume de produtos comercializados ou serviços prestados ou itens produzidos		
Valor total Orçado	Quantidade total do valor dos projetos, somados que foram orçados (por mês)		
Investimentos	Valor gasto com meios de produção para aumento de capacidade produtiva		
Horas de retrabalho	Horas gastas para retrabalho de peça		
Horas Totais	# funcionários * # dias úteis * 8.8		
Caçambas Utilizadas (m3)	Volume total de material não utilizado no mês (# caçambas * volume)		
Chapas Utilizadas (m2)	Área de chapa usada por mês, ignorando as chapas de fórmica)		
Num de funcionários	Todos funcionários que efetivamente trabalham na empresa.		
Dívida Financeira Sadia	Valor gasto com financiamentos e empréstimos utilizados em benfeitorias na empresa.		
Dívida Financeira Não Sadia	Valor gasto com financiamentos e empréstimos utilizados para cobertura de juros ou de dívida.		
# máquinas (i)	Número de máquinas usadas no processo de produção		
Tempo de utilização de Máquina i	O tempo total que a máquina i ficou em funcionamento (por mês)		
Tempo de capacidade máxima da máquina i	O tempo total que a máquina i poderia ter funcionado (por mês)		

Apêndice D – Dados sobre as PMEs no Brasil

Tabela 1 **Número de estabelecimentos com e sem empregados, por setor de atividade - Brasil e Grandes Regiões 2006** **conclusão**

Brasil e Grandes Regiões	TOTAL		
	Com empregados	Sem empregados	Total
Norte	76.554	135.285	211.839
Nordeste	330.149	615.341	945.490
Sudeste	1.166.107	1.911.061	3.077.168
Sul	499.892	915.883	1.415.775
Centro-Oeste	168.369	254.415	422.784
BRASIL	2.241.071	3.831.985	6.073.056

Fonte: MTE. Rais

Elaboração: DIEESE

Obs.: No restante do capítulo serão considerados apenas os estabelecimentos com empregados

Evolução da distribuição dos estabelecimentos, por porte
Brasil 2002 - 2006 (em %)

Tabela 2

Ano	Micro e Pequena			Média	Grande	Total	Total (nº absolutos)
	Micro	Pequena	Total				
2002	84,4	13,2	97,6	1,5	0,9	100,0	1.905.912
2003	84,3	13,3	97,6	1,5	0,9	100,0	1.963.674
2004	83,9	13,6	97,6	1,5	0,9	100,0	2.054.841
2005	83,7	13,8	97,5	1,6	0,9	100,0	2.148.906
2006	83,6	13,9	97,5	1,6	0,9	100,0	2.241.071

Fonte: MTE. Rais

Elaboração: DIEESE

Obs.: Inclui apenas os estabelecimentos com empregados

Tabela 4 **Número de estabelecimentos, por setor de atividade e porte**
Brasil 2006

Porte	Comércio	Serviços	Indústria	Construção	Total
Micro e Pequena	986.865	847.072	277.037	73.960	2.184.934
Micro	861.493	714.016	234.062	63.670	1.873.241
Pequena	125.372	133.056	42.975	10.290	311.693
Média	8.550	15.547	9.187	2.064	35.348
Grande	4.790	13.991	1.735	273	20.789
TOTAL	1.000.205	876.610	287.959	76.297	2.241.071

Fonte: MTE. Rais

Elaboração: DIEESE

Obs.: Inclui apenas os estabelecimentos com empregados

Tabela 22

Distribuição das empresas do setor informal por número de pessoas ocupadas, segundo grupo de atividade - Brasil 2003 (em %)

Grupos de atividade	Número de pessoas ocupadas						Total (em nº absolutos)
	1	2	3	4	5	Mais de 5	
Indústria de transformação e extrativa	79,4	12,2	3,8	2,2	1,5	0,9	1.630.581
Construção civil	89,1	7,8	1,7	0,6	0,3	0,5	1.808.840
Comércio e reparação	75,7	14,5	5,0	2,8	1,0	0,9	3.403.804
Serviço de alojamento e alimentação	66,0	20,9	7,3	3,5	1,4	0,9	719.108
Transporte, armazenagem e comunicações	90,9	6,4	1,4	0,6	0,4	0,2	831.421
Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas	76,5	13,6	4,8	2,5	1,7	0,9	655.468
Educação, saúde e serviços sociais	69,6	18,7	5,4	2,0	2,6	1,7	341.135
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	87,3	8,0	2,4	1,4	0,5	0,4	823.752
Outras atividades	81,6	11,9	3,9	1,3	0,2	1,1	34.036
Atividades mal definidas	92,8	4,5	2,7	0,1	-	-	87.820
TOTAL	80,1	12,2	3,9	2,0	1,0	0,8	10.335.965

8 | Fonte: IBGE, Ecinf
Elaboração: DIEESE

Estimativa de empregadores, por porte do estabelecimento e setor de atividade - Brasil 2003 - 2006

Tabela 24

Porte	2003	2004	2005	2006
COMÉRCIO				
Microempresas	1.069.497	1.084.765	1.184.751	1.245.949
Demais	115.310	130.263	111.552	144.475
TOTAL ⁽¹⁾	1.184.807	1.215.028	1.296.303	1.390.424
SERVIÇOS				
Microempresas	838.854	841.962	906.905	1.050.687
Demais	119.937	114.298	144.556	161.642
TOTAL ⁽¹⁾	959.266	956.260	1.051.461	1.212.329
TOTAL (Comércio e Serviços)				
Microempresas	1.908.351	1.926.727	2.091.656	2.296.636
Demais	235.247	244.561	256.108	306.117
TOTAL ⁽¹⁾	2.144.073	2.171.288	2.347.764	2.602.753

Fonte: IBGE.Pnad
Elaboração: DIEESE

Nota: (1) Inclusive empregadores sem declaração de porte do estabelecimento

Obs.: a) Foram considerados microempresas os estabelecimentos com até 10 empregados, enquanto os dados referentes aos estabelecimentos de maior porte, cuja desagregação não é possível, figuram somados na categoria "Demais". (Detalhes em "Nota Metodológica")

b) Em 2003, exclusive as pessoas da área rural de Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Pará e Amapá

**Evolução do número de empregados, por porte do estabelecimento
Brasil 2002-2006**

Tabela 71

Porte	2002	2003	2004	2005	2006
Micro e Pequena	10.959.401	11.301.315	11.992.535	12.615.660	13.248.527
Micro	5.238.031	5.393.106	5.657.745	5.916.369	6.179.810
Pequena	5.721.370	5.908.209	6.334.790	6.699.291	7.068.717
Média	3.217.532	3.268.521	3.524.648	3.688.405	3.946.190
Grande	6.581.443	6.774.493	7.484.950	8.080.293	8.881.487
TOTAL	20.758.376	21.344.329	23.002.133	24.384.358	26.076.204

Fonte: MTE. Rais
Elaboração: DIEESE

Tabela 79

**Distribuição dos empregados por setor de atividade e localidade,
segundo porte - Brasil 2006 (em %)**

Porte	Localidade	Comércio	Serviços	Indústria	Construção	Total
Micro e Pequena	Capitais	34,2	44,9	23,3	43,9	36,0
	Interior	65,8	55,1	76,7	56,1	64,0
	Total (em nº absoluto)	4.780.197	4.687.933	3.056.182	724.215	13.248.527
Micro	Capitais	30,3	42,7	25,1	37,5	33,7
	Interior	69,7	57,3	74,9	62,5	66,3
	Total (em nº absoluto)	2.536.756	2.043.792	1.294.412	304.850	6.179.810
Pequena	Capitais	38,6	46,5	22,1	48,6	38,0
	Interior	61,4	53,5	77,9	51,4	62,0
	Total (em nº absoluto)	2.243.441	2.644.141	1.761.770	419.365	7.068.717
Média	Capitais	42,2	48,2	19,8	53,5	34,2
	Interior	57,8	51,8	80,2	46,5	65,8
	Total (em nº absoluto)	581.655	1.064.189	1.899.440	400.906	3.946.190
Grande	Capitais	49,5	57,7	21,3	55,6	47,9
	Interior	50,5	42,3	78,7	44,4	52,1
	Total (em nº absoluto)	968.489	5.477.759	2.166.914	268.325	8.881.487
Total	Capitais	37,3	51,5	21,8	48,9	39,8
	Interior	62,7	48,5	78,2	51,1	60,2
	Total (em nº absoluto)	6.330.341	11.229.881	7.122.536	1.393.446	26.076.204

conclusão **Número de empregados, por porte do estabelecimento** **Tabela 72**
Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação 2006

Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação	Micro e Pequena			Média	Grande	Total
	Micro	Pequena	Total			
Sudeste	3.227.395	3.895.309	7.122.704	2.225.401	5.081.908	14.430.013
Espírito Santo	143.223	164.505	307.728	75.418	146.174	529.320
Minas Gerais	745.730	754.670	1.500.400	403.318	825.824	2.729.542
Rio de Janeiro	546.402	724.450	1.270.852	373.111	1.026.609	2.670.572
São Paulo	1.792.040	2.251.684	4.043.724	1.373.554	3.083.301	8.500.579
Sul	1.374.164	1.370.196	2.744.360	758.433	1.518.059	5.020.852
Paraná	482.553	498.631	981.184	257.246	517.943	1.756.373
Rio Grande do Sul	505.483	490.191	995.674	296.386	639.127	1.931.187
Santa Catarina	386.128	381.374	767.502	204.801	360.989	1.333.292
Centro-Oeste	460.368	499.146	959.514	226.525	582.023	1.768.062
Distrito Federal	101.696	128.528	230.224	56.653	242.097	528.974
Goiás	189.124	187.631	376.755	85.714	194.576	657.045
Mato Grosso	95.293	105.348	200.641	43.494	75.211	319.346
Mato Grosso do Sul	74.255	77.639	151.894	40.664	70.139	262.697
BRASIL	6.179.810	7.068.717	13.248.527	3.946.190	8.881.487	26.076.204

Fonte: MTE, Rais
 Elaboração: DIEESE

Apêndice E – Dados do Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR) do Sebrae SP – setor Moveleiro de São Paulo

Informação Disponível: <http://www.sigeor.sebrae.com.br> Acessadas em 04/01/2011

SIGEOR SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA GESTÃO
ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS

Usuário(a): Usuário Visitante

🔍 Buscar Projetos
✕ Sair
Ajuda

Gestão

Critério(s) desta pesquisa: Todos » SP » Madeira e Móveis

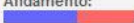
	Nome	UF	Status	Atualizado em	Situação
	IND - PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DE MÓVEIS DO NOROESTE PAULISTA	SP	Pactuado	30/11/2010	<div style="width: 100%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, blue, red);"></div>
	IND - Projeto Setorial das Indústrias de Móveis da Região de Votuporanga	SP	Pactuado	19/11/2010	<div style="width: 100%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, blue, red);"></div>
	IND- Projeto Setorial das Indústrias de Móveis da Região de Itatiba - ER Sudeste Paulista	SP	Pactuado	03/12/2010	<div style="width: 100%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, blue, red);"></div>
	Projeto APL de Móveis da Região Metropolitana São Paulo E. R. Grande ABC	SP	Pactuado	13/12/2010	<div style="width: 100%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, blue, red);"></div>
	Projeto APL de Móveis do Noroeste Paulista - Pólo de Mirassol	SP	Pactuado	26/03/2010	<div style="width: 100%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, blue, red);"></div>
	Projeto desenvolvimento setorial das indústrias moveleiras do município de Embu	SP	Pactuado	23/12/2010	<div style="width: 100%; height: 10px; background: linear-gradient(to right, blue, red);"></div>

Foi(ram) listado(s) 6 Projeto(s)/Atividade(s).

■ Ações que se desenvolvem normalmente dentro do prazo previsto.
■ Ações que se desenvolvem com alguma dificuldade.
■ Ações cujo Marcos Críticos não estão sendo superados nos prazos programados.
■ Ações encerradas.

[Voltar](#)

Projeto: Projeto APL de Móveis da Região Metropolitana São Paulo E. R. Grande ABC

Público Alvo: Micro e Pequenas Indústrias de Móveis participantes do Arranjo Produtivo Local de Móveis da Região Metropolitana de São Paulo.		Voltar
Foco Estratégico: 1 - Melhorar gestão empresarial. 2 - Implementar ações mercadológicas. 3 - Fortalecer a cultura a cooperação. 4 - Fortalecer a governança local, interna e externa. 5 - Implementar ações tecnológicas		Andamento:  Gestor do PAIF: Vera Aparecida M Gutierrez Coordenador Nacional: Alexandre de Oliveira Ambrosini Coordenador Estadual: Sonia de Almeida Coordenador Regional: Josephina Irene Cardelli Comitê Gestor <input checked="" type="checkbox"/> Suporte
Objetivo Geral: Contribuir para o desenvolvimento do setor moveleiro dando continuidade as ações voltadas a melhoria da competitividade e estímulo à cooperação entre as empresas, instituições, centros de pesquisas e agentes.		
Premissa: 1 - Crescimento da indústria nacional entre 3% a 5% ao ano, durante os 30 meses de projeto. 2 - Manutenção da Política de Preços dos Fornecedores, sem viés inflacionário. 3 - Renovação do Convênio.		
X Fechar		
Avaliações e Mensurações		
Resultados Finalísticos (clique para visualizar o resultado) 1 - Aumentar o Faturamento em 16% até dezembro de 2010. Resultados Intermediários (clique para visualizar o resultado) 2 - Diminuir o custo da matéria prima em 8% até dezembro de 2010.		
Setor Econômico: Madeira e Móveis Público-Alvo: 0 Parceiros		
Data Início: 01/11/2008 Data Término: 31/12/2010 Horiz. de Planejamento 25 meses		


Projeto: Projeto APL de Móveis da Região Metropolitana São Paulo E. R. Grande ABC
Lista Ações

Ordem	Ação	Status	Início	Fim
1	Estruturação do projeto		01/11/2008	30/11/2008
2	Gestão e Monitoramento do projeto		01/11/2008	31/12/2010
3	Acompanhamento da execução das Mensurações		01/11/2008	31/12/2010
4	Acompanhamento da execução das Avaliações		01/11/2008	31/12/2010
5	Infra Estrutura		01/11/2008	31/12/2010
6	Assessoria de Imprensa		01/11/2008	31/12/2010
7	Agente Operacional		03/11/2008	31/12/2010
8	Assessoria para Construção do Selo da Movelaria Paulista		01/11/2008	31/12/2010
9	Fórum Técnico		01/11/2008	31/12/2010
10	Assessoria jurídica		01/11/2008	31/12/2010
11	Reavaliação do conceito da Movelaria Paulista		01/11/2008	31/03/2010
12	Cursos de Gestão Empresarial		01/11/2008	31/12/2010
13	Assessoria para preparação para o rumo a ISO 9000		01/09/2009	01/12/2009
14	Assessoria de Marketing		01/11/2008	31/12/2010
15	Alavancagem Tecnológica		01/11/2008	30/07/2010
16	Curso de Qualidade Total		03/11/2008	30/11/2010
17	Assessoria na formação dos preços.		01/03/2009	30/11/2010
18	Promoção das empresas do APL.		03/11/2008	15/12/2010
19	Pesquisa de Mercado		05/11/2008	26/06/2009
20	Participação em feiras e eventos		03/11/2008	27/04/2009
21	Desenvolvimento de Software		03/11/2008	25/06/2009
22	Manutenção do Site do APL		01/11/2008	26/06/2009
23	Central de Negócios		03/11/2008	31/12/2010
24	Recursos Humanos		01/06/2009	31/03/2010
25	Eventos		24/08/2010	31/12/2010

Legenda

- Ações que se desenvolvem normalmente dentro do prazo previsto
- Ações que se desenvolvem com alguma dificuldade
- Ações cujos os marcos críticos não estão sendo superados nos prazos programados
- Ações encerradas

Projeto: Projeto APL de Móveis da Região Metropolitana São Paulo E. R. Grande ABC

Mensurações

Resultado: Todos

Mensuração:

Resultado: Aumentar o Faturamento em 16% até dezembro de 2010.

Método de Cálculo: Quantidade Vendida X Preço Médio da venda.

Indicador: Faturamento

Segmento:

T0

Dados da Mensuração		Resultados Obtidos	
Mensuração	T0	Valor Mensurado	89983588
Data Início da Mensuração	01/2007	Valor Mínimo	100000
Data Fim da Mensuração	12/2007	Valor Máximo	8000000
Data de Entrega	26/11/2010	Média	2726775
Data de Referência	01/2007	Mediana	1861623
Nome da Empresa	Análítica	Desvio Padrão	2284171
Qtde. Empresas	33	% sobre Mensuração Anterior	0
Qtde. Produtores/Empresários	33	% sobre Mensuração T0	0

Comentário:

Para este indicador a projeção linear das metas T1, T2 e T3 final é aumentar o faturamento para R\$ 94.782.712,69 para o

Metas

	Mês/ano	%
Valor Meta 1	12/2008	94782712
Valor Meta 2	12/2009	99581837
Valor Meta 3	12/2010	104380962

T1

Dados da Mensuração		Resultados Obtidos	
Mensuração	T1	Valor Mensurado	98388169
Data Início da Mensuração	01/2008	Valor Mínimo	118810
Data Fim da Mensuração	12/2008	Valor Máximo	16518000
Data de Entrega	26/11/2010	Média	2981459
Data de Referência	01/2008	Mediana	1898000
Nome da Empresa	Análítica	Desvio Padrão	3438897
Qtde. Empresas	33	% sobre Mensuração Anterior	0
Qtde. Produtores/Empresários	33	% sobre Mensuração T0	0

Comentário:

O faturamento bruto anual das empresas do grupo em T1 foi de R\$ 98.388.169,00, o que significou um aumento de 9,3% €

T2

Dados da Mensuração		Resultados Obtidos	
Mensuração	T2	Valor Mensurado	102612862
Data Início da Mensuração	01/2009	Valor Mínimo	200000
Data Fim da Mensuração	12/2009	Valor Máximo	14000000
Data de Entrega	26/11/2010	Média	3109480
Data de Referência	01/2009	Mediana	1950000
Nome da Empresa	ANALÍTICA	Desvio Padrão	3150188
Qtde. Empresas	33	% sobre Mensuração Anterior	0
Qtde. Produtores/Empresários	33	% sobre Mensuração T0	0

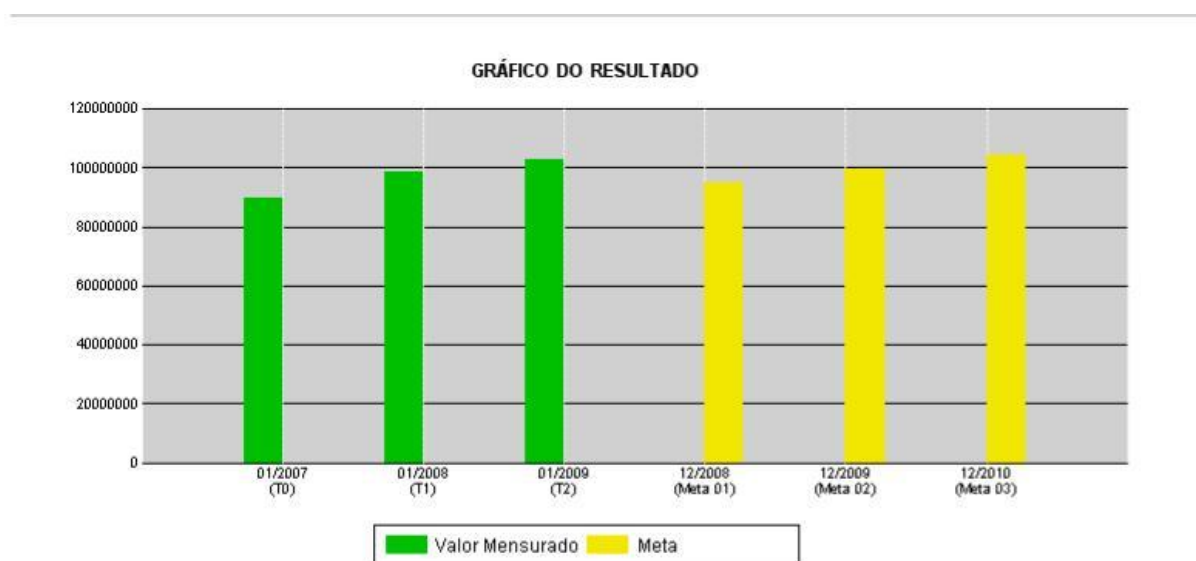
Comentário:

O faturamento bruto anual das empresas do grupo em T2 foi de R\$ 102.612.862,00, o que significou um aumento de 4,3%

Para este indicador a projeção linear das metas T1, T2 e T3 final é aumentar o faturamento para R\$ 94.782.712,69 para o período T1, R\$ 99.581.837,39 para o período T2 e R\$ 104.380.962,08 para o período T3. Os resultados do T0 apontam para o período estudado, um faturamento de R\$ 89.983.588,00.

O faturamento bruto anual das empresas do grupo em T1 foi de R\$ 98.388.169,00, o que significou um aumento de 9,3% em comparação com a mensuração anterior (T0) e um aumento de 3,8% em relação à meta estipulada para o período T1, ou seja, a meta estipulada para o período foi superada.

O faturamento bruto anual das empresas do grupo em T2 foi de R\$ 102.612.862,00, o que significou um aumento de 4,3% em comparação com a mensuração anterior (T1) e um aumento de 3% em relação à meta estipulada para o período T2, ou seja, a meta foi novamente superada.



Resultado: Diminuir o custo da matéria prima em 8% até dezembro de 2010.
Método de Cálculo: preço x quantidade comprada no período referente ao T1 menos preço x quantidade comprada no período referente a T0
Indicador: Produção
Segmento:

T0			
Dados da Mensuração		Resultados Obtidos	
Mensuração	T0	Valor Mensurado	33802188
Data Início da Mensuração	01/2007	Valor Mínimo	5362
Data Fim da Mensuração	12/2007	Valor Máximo	4300000
Data de Entrega	26/11/2010	Média	1024308
Data de Referência	01/2007	Mediana	600000
Nome da Empresa	Análítica	Desvio Padrão	1130071
Qtde. Empresas	33	% sobre Mensuração Anterior	0
Qtde. Produtores/Empresários	33	% sobre Mensuração T0	0

Comentário:

Para este indicador a projeção linear das metas T1, T2 e T3 final, é diminuir o custo da matéria prima para R\$ 32.900.616,04

Para este indicador a projeção linear das metas T1, T2 e T3 final, é diminuir o custo da matéria prima para R\$ 32.900.616,04 no período T1, R\$ 31.999.314,50 para o período T2 e R\$ 31.098.012,96 para o período T3. Os resultados do T0 apontam para o período estudado, um custo de produção de R\$ 33.802.188,00.

	Metas		
	Mês/ano	%	
Valor Meta 1	12/2008	32900616	
Valor Meta 2	12/2009	31999314	
Valor Meta 3	12/2010	31098012	

T1			
Dados da Mensuração		Resultados Obtidos	
Mensuração	T1	Valor Mensurado	47361026
Data Início da Mensuração	01/2008	Valor Mínimo	0
Data Fim da Mensuração	12/2008	Valor Máximo	8001400
Data de Entrega	26/11/2010	Média	1435182
Data de Referência	01/2008	Mediana	560788
Nome da Empresa	ANALÍTICA	Desvio Padrão	1989658
Qtde. Empresas	33	% sobre Mensuração Anterior	0
Qtde. Produtores/Empresários	33	% sobre Mensuração T0	0

Comentário:

O custo da matéria prima em T1 foi de R\$ 46.432.025,34, o que significou um aumento de 40,1% em comparação com a me

T2			
Dados da Mensuração		Resultados Obtidos	
Mensuração	T2	Valor Mensurado	39421404
Data Início da Mensuração	01/2009	Valor Mínimo	11271
Data Fim da Mensuração	12/2009	Valor Máximo	7000000
Data de Entrega	26/11/2010	Média	1194588
Data de Referência	01/2009	Mediana	700000
Nome da Empresa	ANALÍTICA	Desvio Padrão	1572031
Qtde. Empresas	33	% sobre Mensuração Anterior	0
Qtde. Produtores/Empresários	33	% sobre Mensuração T0	0

Comentário:

A produção em T2 foi de R\$ 39.421.404,00, o que significou uma queda de 15,1% em comparação com a mensuração ante



O custo da matéria prima em T1 foi de R\$ 46.432.025,34, o que significou um aumento de 40,1% em comparação com a mensuração anterior (T0) e um aumento de 44% em relação à meta estipulada para o período T1.

A produção em T2 foi de R\$ 39.421.404,00, o que significou uma queda de 15,1% em comparação com a mensuração anterior (T1) e um aumento de 23,2% em relação à meta estipulada para o período T2, ou seja, apesar do decréscimo a meta não foi atingida

Apêndice F – Trecho das Entrevistas

Citação – Tema1: Geração de Resultados

P6:149: `...Tanto que é o nosso foco do nosso encontro empresarial é fazer acontecer tudo o que a gente ta discutindo, porque a gente fala, fala, fala e não estamos gerando resultado ...`

P6:174: `... porque se não vou começar a perder pessoas, porque eu to aqui há 2, 3 anos meu! Não acontece nada ...`

P6:178: `... sabe as coisas não acontecem e assim ... eu to vendo muito as pessoas de saco cheio dessa coisa, assim sabe... participando de reunião e é muita reunião... efetivamente sabe, as coisas não acontecem!`

P6:257: `... o empresário se junta tem um interesse comercial mas, se junta muito melhor se ele tiver uma relação pessoal`

P2:251: `... a gente como empresário agora a gente tem que trazer resultados pra que tenham interesse realmente né de participar daquilo, ó pra você participar você tem que fazer isso isso e isso não é a gente que vai te dar né você tem que se capacitar você tem que fazer isso isso e isso`

Citação – Tema2: Relevância dos Laços

P2:243: `É fundamental né relacionamento é fundamental porque cria né um compromisso diferente ...`

P3:55: Então esse relacionamento que no primeiro momento ele foi um relacionamento profissional e que depois como eles começam aa se conversar e trocar muito...o que acontece ..virá até que uma coisa que além do profissional passa a ser familiar e viram amigos. E fazem negócios`

P5:123: `...a sinergia aquele negocio todo continuou porque a gente continuou sendo amigos e esse esquema fortaleceu né mais ainda né ... que a gente ganhou muita confiança um no outro né, então hoje seria uma coisa ... se o cara vai e compra pra você tem sempre um processo que facilita`

P6: 145: `... No nosso APL, o diferencial são as pessoas, ele é comprometido, ele é participativo, ele acontece por conta das pessoas. Não é o SEBRAE, não é o sindicato`

Citação – Tema3 : Questões - Insegurança

P5:77: `...mas vem de lá vem lá só que era Movep Movelaria Paulista nós juntamos 10 empresas e a gente tentou nessa época tava o boom dos hotéis então tinha um monte de hotel explodindo aí e não aceitamos fazer hotéis e nós nunca conseguimos`

P6:19: `... é eu nesse meio tempo antes da FIMA eu comprei uma coladeira de borda que eu também sabia que precisava, ela ficou parada aqui seis meses e eu não sabendo usar, eu trouxe o pessoal da Rehau que é a maior indústria de fitas de borda, eles não vendiam pra mim porque eu era muito pequenininho eles só vendiam pra indústria grande...`

P6:178: '... em setembro do ano passado a crise bateu em mim, eu passei e-mail, to sem obra e tal ... não sei, eu lembro que eu fiz com o Jean a Livraria da Vila, me deu uma obra que me sustentou um mês, depois fiz uma obra no shopping naquele shoppinzão novo que tava com obra muitogrande ... sabe você compartilha'

Citação – Tema4: Questões – Agentes

P2:149: '...eu falei as pequenas tem que melhorar a qualidade né, elas fazem tudo pior do que as grandes elas fazem mais caro e pior né porque que a grande ia ter interesse de fazer parceria com ela? A grande só verticaliza porque ela não tem opção, né ... então a gente quanto mais a gente incentiva mais a gente fica dependente'

P6:137: '... nós queremos recuperar o mercado com capacitação, nós estamos copiando eles, o APL é modelo deles, tá? Então queremos capacitar as empresas daqui, pequenas, médias grandes , tá? Pra recuperar esse mercado, então o que, quem é o foco? São as empresas de marcenaria por encomenda, isso é uma é uma coisa de São Paulo, as marcenarias por encomenda, as do sul são todas industriais. Essa cozinha planejada que eles chamam né, então a gente quer que assim, as empresas de São Paulo recuperem o mercado por merito, tá? Então a intenção é sempre isso tudo isso deveria ser uma ação do sindicato.'

P6:87: '... Assim nós não podemos, nós somos um setor marginal, um setor não mensurável e um setor onde não tem, não temos escola de marcenaria, a única que nós temos é o SENAI. Nós temos 2 meninos aqui do SENAI, mas o SENAI não atende.'

P6:176: '... nós temos em São Paulo, o IMETRO, nós temos o IPT, nós temos o Falcão Bauer, que é particular mas é um centro, nós temos então ... eu acho que nós temos, nós não precisamos montar mais um centro ... nós temos esse centro, só que nós não usamos porque eles também tem estrutura rígida. Estão viciados, estão não sei o que ... então nós precisaríamos assim um esforço conjunto e não é falta de dinheiro ...'

P5:215: '...a gente vai ter uma reunião com o grupo todo com toda a Movelaria Paulista as 57 empresas pra mostrar o projeto mostrar primeiro: quais são os objetivos do projeto é como é que a gente pode ganhar com isso; como a gente vai ganhar com isso; como é que nós vamos escolher a entidade vai ter todo um processo que é exatamente em cima desse plano piloto e ver como é que vai ser a sensibilização desse grupo; como vai ser o comprar do projeto; a gente não sabe exatamente qual a participação é uma participação ela não é compulsória, não é obrigatória, é opcional quem quiser participar participa e nós vamos colocar os ganhos pra gente ver se consegue sensibilizar o máximo dessas empresas porque é custa caro e dá trabalho então a gente ta em busca disso também'

Citação – Tema5 : Valor

P2:255: '... eu já fui fazer uns dois ou três cursos lá dentro das universidades né de graça porque a FIESP banca isso num que eu fui lá inclusive conversei com uma das professora lá, uma mulher fantástica uma dinâmica sabe muito legal a professora da São Camilo e ela se interessou muito por trabalhar com a gente ..'

P4:22: '... Pra gente foi muito gratificante agora poder trabalhar com madeira certificada e poder trabalhar com o que sobra na nossa produção, não só na nossa produção como na produção de parceiros.'

P6:159: '... Então a gente, eu to com um projeto aqui de resgatar esse pessoal. A gente ta fazendo mini fóruns. Eu fiz um a um mês atrás, pra nota fiscal eletrônica né?'

P6:219: '... Que isso é dinheiro, eu pago pra tirar, ao invés de receber mas, que isso gerasse parceria com a prefeitura e que isso gerasse nem que fossem sub-empregos pra algumas pessoas, catadores de lata, de papelão e gerasse um bem social. Nós fizemos contato com empresa que ... isso tem uma empresa grande chama Madevila, ela viesse até esse centro a gente tivesse um centro aqui em Diadema, todo mundo joga o lixo lá nesse lugar, que as pessoas gente pobre, selecionasse esse material que a Madevila viesse, ela compra. Se tiver a cada 15 dias, não sei quantas toneladas, ela paga e esse dinheiro fosse pra essas famílias. Aí nós teríamos 2 selos: um selo social e um selo que a gente dá o destino correto, até crédito de carbono. Porque de ir pra um lixão isso vai... o meu já vai pra isso, o meu em particular né ... mas, a gente queria essa ação coletiva'

Citação – Tema6 : Questões - Gestão

P6:257: '... e assim um dos diferenciais do G2 do nosso grupo, dos outros grupos foi que além da afinidade, a gente fez uma coisa que serviu de aprendizado... é a gente fez uns churrascos, festas em família'

P2:65: '... e o G1 ele tinha uma coisa meio política assim não sei se era política ou ficaram enciumados ou vaidade alguma coisa assim, eu sei que a gente chegou a gente brigava muito assim G2 e G1 a gente tinha umas coisas, não chegamos a brigar assim mais tinha uns desconfortos assim que a gente não concordava com algumas coisas e a gente queria já entrar pra trabalhar e o G1 ficava segurando a não, e aí quando o G3 veio eles fizeram uma festa de integração, eles organizaram uma festa e tal e aí na hora de dividir as lideranças né eles já tinham escolhido os líderes deles e tal e queriam integrar o nosso grupo e aí o pessoal do G1 não deixou, eles falaram não, aqui vocês não vão entrar não sei o que é, o que tinha sido combinado era dois integrantes do grupo gestor e mais dois da coordenação né, então já tem dois do G1 né já entrou dois do G2 né do, a gente fez questão também né de entrar com 2 vices né, e aí agora o G3 quer por mais dois né era dois agora são seis, seis é inviável né pra trabalhar não dá e tal e aí dentro do próprio G1 eles brigaram lá nesse dia e... um achou que sim o outro falou que não e tal e aí o G3 ficou super chateado assim não entendia se bem que... ficou mal assim o pessoal....'

P2: 205: '... agora profissionalmente eu acho que não existe tanta confiança, cada um confia mais no seu taco do que na produção do outro então você fala assim, pô eu vou no sufoco eu vou mandar as coisas pra alguém, mas se eu conseguir eu faço né'

P2:101: '... nosso projeto no caso da minha irmã, eles também não tão tão engajados aí nessa nessa parte então eu não consegui ainda que eles projetassem já na medida racional né, então ele não ta todo implantado mas muita coisa já, já conseguimos fazer né um... coisas assim que tinha resistência na

fábrica né o pessoal é... demorava um pouquinho pra, pra assimilar, é uma inovação pra nós mas pra indústria isso já existe já há muito tempo´

P6:157: ´... então quando nós abrimos inscrição pra uma nova turma do APL, nós não! O sindicato, tem que ser o sindicato quem é que conhece? É o sindicato!´

Citação – Tema7: Dilema

P6:178: ´... eu fechei uma obra nova, eu ligo alguém ta nessa concorrência? Alguém tem isso? Alguém tem uma sugestão? A obra é muito grande, posso contar com alguém? Assim isso virou uma rotina é um habito nosso né?´

P5: 59: ´... 2000 a 2005 assim a construção civil foi um desastre, né foi horrível o que aconteceu com a construção civil né não teve lançamento não tinha lançamento e nós a nossa locomotiva é a construção civil, se ela cresce a gente cresce se não cresce a gente não cresce não tem como né ... a não ser que você tenha alguma idéia genial aí e consiga derrubar os seus concorrentes e ganhar mercado´

P6:219: ´... Os sindicatos não querem investir dinheiro, então o governo do estado põe dinheiro mas, ele quer o projeto pronto pra ter um projeto pronto, eu preciso pagar um profissional nós pedimos esse profissional pro SEBRAE a mais ou menos uns 8 meses e até hoje assim ... não sabemos, não tem, ao invés de falar não tem, corre atrás pra outro lado, espera nós vamos ver ... eles demoram muito e é um projeto legal pra caramba!´

Citação – Tema8: Experiência/Conhecimento

P3:88: ´...bacana, porque ele vem sendo aprimorado e com o passar do tempo eles tem tendo as suas aprimorações que é assim, quando a gente começou a gente identificou alguns erros, e aí, quando foi fazer um novo´

P6:263: ´Sai com os móveis porque senão não viabiliza, ta? Então essa ação tem que ser política aí entra entidade, tem que ser entidade. E aí ela devolve isso gente viabilizar a coisa, né ... evidente que tem que ter o projeto que já tá bem adiantado. O projeto tem que ficar em São Paulo, porque não vai nos custar nada aí nós vamos pegar as empresas que tem capacidade de executar isso... não sei como é que vai rolar ... Depois nós queremos que isso volte pra gente, pra gente ter o poder de olhar e definir vai fazer essa empresa e essa empresa, ou vamos nos juntar que aí entra no projeto o modelo italiano.´

P5:123: ´a gente então nós fomos por aí, sempre fica o residual ... não se perde efetivamente mas a sinergia aquele negocio todo continuou porque a gente continuou sendo amigos e esse esquema fortaleceu né mais ainda né ... que a gente ganhou muita confiança um no outro né, então hoje seria uma coisa ...´

P6:178:´... em setembro do ano passado a crise bateu em mim, eu passei e-mail, to sem obra e tal ... não sei, eu lembro que eu fiz com o Jean a Livraria da Vila, me deu uma obra que me sustentou um mês, depois fiz uma obra no shopping naquele shoppinzão novo que tava com obra muito grande ... sabe você compartilha.´