



## Redes de empresas na indústria moveleira de Guarapuava, Paraná

**Geverson Grzeszczyszyn**  
UNICENTRO/UEM/UFPR  
geverson@ymail.com

**Sergio Bulgacov**  
UFPR  
s.bulgacov@ufpr.br

**Hilka Pelizza Vier Machado**  
UEM  
hilkavier@yahoo.com

### RESUMO

*As redes de empresas tem sido um fator de sobrevivência para muitas organizações no ambiente competitivo contemporâneo. Portanto, a colaboração pode ser uma estratégia empresarial tão importante quanto à competição, apesar desta última ser a regra consolidada no mercado. Nesse contexto, este estudo analisa as tentativas de formação de redes de empresas entre os empresários da indústria moveleira da cidade de Guarapuava, Paraná. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, realizado por meio de entrevistas semi-estruturadas com empresários e ex-empresários da indústria moveleira de Guarapuava, Paraná. Os resultados mostram que a formação de redes entre tais empresas encontra-se em estágio incipiente, haja vista que há desafios a serem superados pelo setor para que ocorra a consolidação da atuação empresarial em rede pela classe moveleira, com a consecução de resultados estratégicos que melhorem, efetivamente, a posição competitiva das organizações.*

**Palavras-Chave:** Redes de empresas. Estratégia. Alianças. Indústria moveleira.

### 1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, a atuação das empresas é baseada na competição. Entretanto, recentemente, as empresas estão voltando-se para a colaboração. Trata-se de um novo paradigma de atuação no mercado altamente competitivo em que as empresas operam. Essa forma de agir, atuando em conjunto com outras organizações, e, formando assim, alianças, tem um motivo: a sobrevivência no ambiente competitivo está cada vez mais difícil e a cooperação com outras organizações pode ser uma estratégia eficaz para a consecução dos resultados empresariais.

Numa aliança estratégica, as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham dos riscos para alcançar um objetivo comum. Sem uma necessidade mútua, as empresas podem ter o mesmo objetivo, mas cada uma pode atingi-lo sozinha. Se elas não compartilharem de riscos significativos, não poderão esperar compromissos mútuos. As empresas somente dividem riscos se necessitam uma da outra para atingir o mesmo objetivo. Assim, as alianças estratégicas provêm o acesso a muito mais recursos do que qualquer empresa isolada possui ou pode comprar. Elas podem expandir grandemente a capacidade de uma empresa para criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sua sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas (LEWIS, 1992).

É nesse contexto que se realiza este estudo, que tem como objetivo analisar a formação de redes e alianças de empresas na indústria moveleira da cidade de Guarapuava, no estado do Paraná. A cidade de Guarapuava e região possui grande quantidade de madeira, que é considerada a matéria-prima principal para a produção de móveis, o que torna a cidade alvo de iniciativas públicas de estímulo ao setor moveleiro desde a década de 1980.

Trata-se de um estudo qualitativo, em que foram realizadas entrevistas com empresários e ex-empresários do setor para apreender as suas interpretações sobre a atuação conjunta, em rede, das indústrias moveleiras da cidade. O artigo está estruturado, além desta introdução, com o referencial teórico, os aspectos metodológicos, a apresentação e análise dos resultados e as considerações finais.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 REDES SOCIAIS E O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL SOCIAL

Por variadas e complexas razões de ordem social e tecnológica, a sociedade humana está se conformando, cada vez mais, como uma rede. Entretanto, a rigor, a rede social existe desde que existem seres humanos se constituindo como tais na relação com outros seres humanos. Assim, a rede social é o que propriamente denomina-se de ‘social’. Não é agora que a sociedade está se constituindo como uma sociedade-rede. Toda vez que sociedades humanas não são invadidas por padrões de organização hierárquicos ou piramidais e por modos de regulação autocráticos, elas se estruturam como redes. Redes sociais são, por definição, ambientes de diálogo, de interlocução. O que tece a rede é a conexão, o elo, o link, a aresta, o caminho entre dois nodos ou vértices, que só existe enquanto tal na medida em que por ele trafegam mensagens, transitivamente, em mão-dupla. Padrões de rede não são propriamente geradores de capital social, são o próprio capital social. Assim, articular redes é, ao mesmo tempo, incentivar e promover ambientes de diálogo e gerar capital social (FRANCO, 2006).

Nesse contexto, a existência prévia de uma cultura de cooperação, baseada numa certa prática compartilhada com finalidade distinta da estritamente econômica, junto com a presença de algum tipo de associativismo, são condições que favorecem o estabelecimento de relações onde a confiança mútua é requisito importante frente ao individualismo característico das relações de mercado. A própria estabilidade de uma rede baseada em ações de cooperação se verá reforçada à medida que se acumulam experiências anteriores (MÉNDEZ, 2001).

Dessa maneira, para que as redes possam ser fortalecidas, o bom relacionamento entre as pessoas nelas envolvidas é essencial. Para tanto, as negociações são fundamentais, ajudando na solução dos conflitos que possam eventualmente surgir entre os participantes, de maneira a buscar um resultado “ganha-ganha” entre os envolvidos, ou seja, todos os participantes sentem que ganharam no processo e não apenas um deles, em detrimento dos demais (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Conforme Martinelli e Joyal (2004, p. 108), “Quem fala em rede, pensa em parceria”. Tais autores refletem que ser parceiro significa compartilhar interesses comuns com um ou vários atores, cada qual apresentando contribuições relativas às características que lhe são próprias. O ato de parceria se manifesta como consequência da tomada de consciência de que as iniciativas individuais, se não recorrerem a qualquer forma de assistência de um modo ou de outro, são ao mesmo tempo insuficientes e muito frágeis para revitalizar um ambiente fortemente pressionado pela evolução permanente da conjuntura econômica. Dessa forma, para um empresário, agir sozinho em tal contexto se torna bastante arriscado.

No contexto das redes, portanto, está a necessidade de atitudes de cooperação, parceria e confiança entre os atores, conformando, assim, o “capital social”. O capital social é “[...] compreendido como um conjunto de características sócio-culturais que aumentam a propensão dos atores sociais para a colaboração e para o empreendimento de ações coletivas [...]” (DOTTO et al., 2003, p. 243). Dessa forma, o conceito de capital social tem como núcleo a própria idéia de cooperação (SILVEIRA, 2006). Assim, o desenvolvimento do capital social é fundamental para o processo de criação de redes, uma vez que ele propicia que as pessoas se unam em torno de objetivos comuns, cooperando entre si, aumentando e reproduzindo a confiança, gerando valores partilhados e criando relações de parceria.

### 2.2 REDES DE EMPRESAS

A complexidade associada ao processo de globalização cria dificuldades para uma empresa construir uma estratégia competitiva eficaz baseada exclusivamente em seus próprios recursos. As empresas vêm recorrendo assim, crescentemente, a diversas formas de parceria. Empresas cujas relações foram durante décadas exclusivamente de concorrência vêm se



tornando parceiras e combinando parceria e concorrência conforme os projetos, mercados e produtos. O desenvolvimento de laços de cooperação adquire ainda maior importância no caso de empresas de menor porte, que enfrentam problemas de escala no acesso a mercados, informação, serviços e tecnologia, os quais afetam seu desempenho competitivo (ROVERE; CARVALHO, 2004).

As redes eficazes são cruciais para o sucesso nos negócios, uma vez que aumentam o seu raio de ação, economizam tempo e outros recursos e, provavelmente, ajudam a controlar um ambiente instável de negócios (ALDRICH; ELAM, 2001).

Balestrin e Vargas (2004) corroboram com essa idéia e acrescentam que no universo das PME (pequenas e médias empresas), a estratégia em rede poderá representar um meio eficaz para o desempenho competitivo, porquanto, organizadas em redes, essas empresas somam esforços para competir com as grandes. Desse modo, falar de cooperação significa primar pela negociação e o acordo entre as PME que constituem a rede e que, sem renunciar a competição, aceitam o princípio de que a colaboração não é, necessariamente, um jogo de soma zero, no qual os benefícios de uns poucos se ganham a custa dos outros, sem que sejam possíveis resultados positivos para todos os participantes (MÉNDEZ, 2001).

Fruto de cooperação e parcerias, os modelos de redes de empresas “desempenharam papel considerável no crescimento econômico de vários países” (CASTELLS, 1999, p. 218) como Itália, Espanha, Hong Kong, Taiwan, Japão, E.U.A., Turquia, China, França. “Na Europa, a União Européia chegou a forçar empresas [de grande porte] de diferentes países a cooperarem como condição para receber subsídios [...]” (CASTELLS, 1999, p. 220), tamanha a relevância da cooperação e da confiança, materializadas por meio das redes de empresas.

Castells (1999) além de citar o exemplo das regiões industriais italianas, comenta a respeito de Hong Kong, ou seja, que o seu sucesso no setor de exportação baseou-se em redes de pequenos negócios domésticos, competindo na economia mundial. Mais de 85% das exportações de produtos manufaturados em Hong Kong até o início da década de 1980 eram fabricados em empresas familiares, 41% das quais eram pequenas empresas com menos de cinquenta trabalhadores. Entretanto, “Formas de organização econômica não se desenvolvem em um vácuo social: estão enraizadas em culturas e instituições. Cada sociedade tende a gerar os próprios sistemas organizacionais” (CASTELLS, 1999, p. 233). Nesse contexto, é importante observar que

[...] existem algumas características no contexto das redes de PMEs que formam ambiente profícuo na geração de confiança entre as firmas; por exemplo: (1) as firmas compartilham e discutem informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade; (2) existe suficiente similaridade entre processo e técnicas das firmas e, assim, cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras; (3) as relações são estabelecidas a longo prazo; (4) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas; (5) ocorre periódica rotação de lideranças para representar o conjunto das firmas; (6) ocorre similar recompensa financeira para as firmas e empregados dentro delas; (7) há alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais. (BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 211).

Portanto, as redes de empresas não surgem ao acaso, haja vista que existe um conjunto de condições que se faz necessário para a criação e manutenção das redes de alianças ao longo do tempo. Assim, o processo de cooperação entre as empresas dependerá das características particulares (principalmente sociais) da localidade (ROVERE; CARVALHO, 2004). Porém, dentre as características, as dimensões da confiança e da cooperação provavelmente representam papel central no sucesso alcançado pelas redes de PME (BALESTRIN;



VARGAS, 2004). Diante do exposto, é oportuno mencionar que a empresa em rede é

[...] *aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos objetivos*. Assim, os componentes da rede tanto são autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outro sistema de meios destinados a outros objetivos. Então, o desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; coerência, isto é, a medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes. (CASTELLS, 1999, p. 232, grifo do autor).

Nesse cenário, a experiência histórica recente oferece algumas das respostas sobre as novas formas organizacionais da economia informacional. Sob diferentes sistemas organizacionais e por intermédio de expressões culturais diversas, todas elas baseiam-se em redes. “*As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações*. E são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global porque contam com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico” (CASTELLS, 1999, p. 225, grifo do autor).

O objetivo da formação de redes empresariais é a estruturação de alianças estratégicas entre as empresas que proporcionem vantagens competitivas maiores do que a atuação individual que a organização proporcionaria. Nesse sentido, para Barney e Hesterly (2007), a aliança estratégica existe sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos e serviços. Os autores afirmam que há três maneiras pelas quais as alianças estratégicas podem criar valor econômico: i) ajudando as empresas a melhorar o desempenho de suas operações atuais; ii) criando um ambiente competitivo favorável a um desempenho superior; iii) facilitando a entrada ou a saída em mercados.

Inkpen (2006) afirma que muitas empresas fazem alianças com objetivos específicos de aprendizado, haja vista que, a longo prazo, a criação de conhecimento bem-sucedida pode fortalecer e reforçar a estratégia competitiva de uma empresa.

Mas nem sempre os compromissos negociados com as alianças são cumpridos. Barney e Hesterly (2007) afirmam que há três formas de trapacear em alianças estratégicas: i) seleção adversa: quando parceiros potenciais distorcem o valor das competências e habilidades que trazem para a aliança; ii) dano moral: quando parceiros trazem para a aliança competências e habilidades com qualidade inferior à que prometeram; iii) apropriação: quando parceiros exploram os investimentos específicos em transação feitos por outros da aliança.

Não obstante, cada vez mais as empresas estão optando por arranjos cooperativos para enfrentar a acirrada competitividade do mercado. Nesse sentido, Barbosa et al. (2004) refletem que, tanto no plano nacional, quanto internacional, algumas experiências bem sucedidas de arranjos regionais produtivos acenam para a possibilidade de um novo tipo de desenvolvimento econômico, que tende a criar novas formas de produção cooperativa em redes, com base em pequenas e médias empresas, inovadoras e com produção de alto valor agregado.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, que teve como principal objetivo analisar a formação de redes de empresas do setor industrial moveleiro de Guarapuava - PR, utilizou-se a abordagem qualitativa, que conforme Bauer e Gaskel (2000) tem a finalidade real de explorar



o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão. A pesquisa foi realizada com dois grupos de empresários.

Num primeiro momento, foram entrevistados empresários de empresas que estão em funcionamento. O conjunto de sujeitos da pesquisa foi composto por dez empresários da indústria moveleira da cidade de Guarapuava – PR (há em torno de 40 indústrias). Dois critérios foram usados para a seleção dos empresários. O primeiro foi a idade da empresa, privilegiando aqueles empresários com maior tempo de atuação no município. Acredita-se que o tempo de existência da empresa é um fator relacionado à capacidade de apresentar um conjunto de informações adequadas para a consecução dos objetivos da pesquisa. Adicionalmente, outro critério utilizado foi o porte da empresa, mensurado por meio do número de funcionários. Foram selecionados micros, pequenas e médias empresas da indústria moveleira, sendo que não há indústria moveleira de grande porte na cidade.

Em seguida, foram entrevistados empresários de empresas que não estão mais em funcionamento. O conjunto de sujeitos da pesquisa, nesta fase, foi composto por três empresários da indústria moveleira da cidade de Guarapuava – PR.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semi-estruturada. Nela, o entrevistador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta e pode fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas (HAIR JR. et al., 2005). Foi utilizado um roteiro de questões para a realização das entrevistas e, ao todo, foram realizadas treze entrevistas.

A análise dos dados ocorreu mediante uso da técnica denominada “análise de conteúdo”. Conforme Bardin (2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Assim, trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc.) e extrair os momentos mais importantes (RICHARDSON, 1999).

O quadro 1 apresenta o perfil das empresas, cujos empresários foram entrevistados (empresas ativas no mercado).

<b>Início de operação</b>	<b>Quantidade proprietários</b>	<b>Quantidade Empregados</b>	<b>Modelo de produção</b>	<b>Critério de seleção</b>
2003	8	50	Série	Nr. empregados
1987	1	7	Sob medida	Tempo de atuação
1987	1	3	Sob medida	Tempo de atuação
1982	1	6	Sob medida	Tempo de atuação
1976	2	5	Sob medida	Tempo de atuação
1975	3	100	Série	Tempo de atuação e nr. empregados
1970	1	5	Sob medida	Tempo de atuação
1964	2	25	Ambos	Tempo de atuação e nr. Empregados
1960	4	6	Sob medida	Tempo de atuação
1955	3	4	Sob medida	Tempo de atuação

**Quadro 1: Perfil de empresas de empresários entrevistados (empresas ativas)**

Como já mencionado e ilustrado no quadro 1, buscou-se uma heterogeneidade entre as empresas, tanto em termos de porte, como de tempo de atuação no mercado. Os sujeitos de pesquisa foram codificados da seguinte forma nesta análise: “E”: Empresário atual, “EE”: Ex-Empresário. Tais letras estão seguidas de números que diferenciam cada um dos treze sujeitos de pesquisa, os quais foram entrevistados.



#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A maioria das empresas do setor moveleiro de Guarapuava possui características comuns às pequenas empresas familiares: a empresa é principal fonte de renda para as famílias, sendo que os processos organizacionais são, em muitos casos, informais e a propriedade da organização está nas mãos do proprietário fundador. A maioria atua com o modelo de produção de móveis sob medida, tendo apenas duas indústrias que atuam totalmente com o modelo de produção em série.

É importante destacar que desde a década de 1980 existem esforços que se renovam a cada gestão municipal no sentido de estimular a produção de móveis em série e o trabalho conjunto (rede de empresas) entre os empresários moveleiros. Tais iniciativas públicas apresentam como principal estratégia transformar marceneiros, ou seja, pequenas indústrias de móveis sob medida, em fabricantes de móveis em série. O principal argumento para o estabelecimento dessas iniciativas é a existência, em Guarapuava e região, de matéria-prima principal para a produção de móveis: a madeira.

A seguir, são apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os empresários moveleiros relacionados à estruturação de redes de empresas.

##### 4.1 REDES INFORMAIS DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESÁRIOS MOVELEIROS

Um dos aspectos essenciais para a consolidação das redes de empresas é a existência do capital social que surge por meio das redes de relacionamentos informais. Para Franco (2006), redes sociais são, por definição, ambientes de diálogo, de interlocução; são o próprio capital social. Dessa forma, as relações existentes entre os atores sociais ilustram parte do potencial em promover relações mais fortes, haja vista a necessidade de ambiente social favorável.

As redes informais, nesta análise, são consideradas aquelas formas de relacionamento de cooperação surgidas espontaneamente ao longo do tempo entre grupos de empresários do setor moveleiro, por atuarem no mesmo ramo de negócio, por possuírem interesses comuns, e por compartilharem experiências semelhantes. Tais relacionamentos de cooperação não são formalizados.

Nesse sentido, as entrevistas demonstraram que os empresários mantêm redes de contatos informais entre eles, promovendo ajuda mútua, apesar de serem concorrentes no mercado em que atuam. Tais redes surgiram a partir de relacionamentos de amizades que se desenvolveram no decorrer do tempo de atuação no ramo moveleiro. Dessa forma, quando surgem dúvidas sobre a atividade empresarial ou falta matéria-prima no mercado, os empresários entram em contato com seus colegas para solicitar ajuda:

Daí, às vezes, você precisa de algum material, alguma coisa. Às vezes, surge alguma dúvida, alguma coisa, daí você vai buscar com o pessoal. (E01).

A troca de informações foi enfatizada por E02, que detalha no seu discurso como ocorre essa interação. Observou-se que é nas marcenarias, ou seja, nas empresas que produzem móveis sob medida, que há ocorrência maior de tais relacionamentos:

Basicamente de serviços, de experiência. Assim, se um móvel ficou bom. Às vezes, deu um problema, teve que refazer, deu um probleminha de ... principalmente sob medida, dá bastante problema se você não fazer exato. Você vai montar para o cliente e não dá certo. A gente conversa sobre isso. Ou que tipo de material, sobre ferramenta, máquinas. (E02).

Quanto à periodicidade, tais interações acontecem esporadicamente, porém, de forma permanente, ou seja, são repetitivas no decorrer do tempo.

E, de acordo com um dos entrevistados, além da disponibilização de material, existe a troca de favores entre os empresários, como o empréstimo de ferramentas:

O motivo é que, às vezes, a cidade apresenta uma indisponibilidade de materiais, essas coisas assim. Então, eles não têm material, a gente vende



para outro, a gente faz essa troca de materiais aí. Na verdade, a gente procura se ajudar. Até levar uma ferramenta que um tem, outro não tem, que é diferente. A gente faz uma troca de favor aí nesse sentido. (E03).

Nesse processo, existe também a ajuda de empresas já consolidadas no mercado às pequenas empresas do setor, haja vista que, na opinião de outro entrevistado, existe mercado para todos:

Mas sempre tem o grupo, aqui, por exemplo, de umas empresas pequenas, menores que a minha, que a gente sempre um auxilia o outro. Guarapuava, às vezes, falta algum material, ou alguma coisa, um tem disponível. [...] há troca de informação. A gente procura se atualizar em algumas coisas. [...] Existe a camaradagem entre colegas. (E05).

Existe também, além da ajuda mútua, a percepção de que o empresário, hoje, não pode trabalhar isolado, pois depende de seus colegas para a sobrevivência no mercado:

[...] às vezes você precisa de uma matéria-prima. Às vezes te falta uma cola, te falta um compensado, [...] precisa de um pedaço de fórmica [...]. Você vai ali no amigo e ele te socorre. É uma troca e tem funcionado assim. Geralmente tem funcionado. Hoje não adianta você sentar aqui ou montar tua marcenaria e querer ser o dono do mundo. Não funciona. Você tem que se dar com todos os marceneiros. É uma rede, assim, também, que depende de você, depende, às vezes, de outro marceneiro. Principalmente na matéria-prima. Eu já socorri quantos marceneiros, assim como os marceneiros também já me socorreram. (E06).

Outras considerações de entrevistados relacionadas às redes informais foram as conversas sobre as crises de mercado e os cuidados, que são compartilhados, em relação a eventuais clientes inadimplentes:

[...] se queixar da vida, das crises. [...] a gente repassa: “Óh, cuidado com o fulano, abra o olho, esse cara já me deu o cano, se cuide!”. (E12).

Portanto, de acordo com os discursos, tais redes informais proporcionam, principalmente, a troca de conhecimentos e experiências relacionadas ao setor e às máquinas das indústrias, o auxílio em termos de empréstimos de ferramentas, a disponibilização de matéria-prima excedente na empresa e a proteção contra clientes maus pagadores.

Convém ressaltar que a existência dessa rede informal foi mais enfatizada e detalhada por empresários que usam o modelo de produção sob medida. Esse fato pode ser decorrência da existência de estruturas e processos organizacionais diferentes no modelo de produção em série. Contudo, os empresários do modelo de produção em série afirmaram ter contato com a maioria dos demais empresários do setor moveleiro. Os ex-empresários também comprovaram a existência desses relacionamentos informais:

[...] sempre você tem uma dificuldade, alguma coisa, a gente sempre se consultava assim, a gente ia, trocava uma idéia [...]. (EE07).

Inclusive, quando um marceneiro não podia fazer o serviço, indicava outro colega empresário para fazê-lo:

Sim, todos nós éramos amigos, ninguém procurava prejudicar o outro. Havia uma união, quando um não podia fazer, mandava para o outro. Havia um companheirismo. Tinha problema, talvez, de preço, de concorrência, que um era mais barato. (EE14).

Esses relacionamentos informais existem também com empresas de outras cidades e estados, como Arapongas - PR (E02); Curitiba - PR e em estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina (E05); Teixeira Soares - PR (E08); Curitiba -PR e Londrina - PR (EE07).

Tais discursos permitem inferir que, em certo nível, há um ambiente de diálogo e colaboração informal entre os empresários. Ressalte-se ainda que, mesmo sendo essa rede informal de cooperação de cada empresário, composta, em média, por 3 a 4 outros empresários moveleiros, a tendência é a reprodução do capital social, a partir, inclusive, da



sua existência, conforme ensina Franco (2006). Isso ocorre porque os relacionamentos, ao serem reiterados permanentemente, tendem a se fortalecer e consolidar-se, criando-se então um ambiente de cooperação, de confiança, de negociação, de parceria entre os envolvidos, o que os prepara e os predispõe para outros relacionamentos em rede e cooperação.

Destaque-se, porém, que, conforme Aldrich e Elam (2001), tais relacionamentos em rede, verificados entre os empresários moveleiros, podem ser classificados de “elos fracos”, haja vista que envolvem contatos casuais, com pouco investimento emocional e ainda caem em “estados de dormência”, somente para serem revividos quando se precisa de ajuda.

#### 4.2 ASSOCIATIVISMO NA CLASSE MOVELEIRA

A atuação conjunta de empresários, enquanto classe, diferentemente das redes informais, é interpretada, pelos empresários moveleiros, como algo inexistente. Logo, infere-se que a cooperação, conforme análise anterior, fica restrita, principalmente, a disponibilização ou troca de matéria-prima excedente, o empréstimo de ferramentas, a troca de conhecimentos e experiências relacionadas ao setor, de maneira informal, entre pequenos grupos de empresários, baseados no círculo de amizade.

As redes formais de cooperação são consideradas aqui como formas de união ou associação formal (como uma associação de empresários, instituição, sindicato, etc.), que promova a congregação de empresários do setor e sua atuação conjunta. Nesse sentido, sobressai, entre os entrevistados, a opinião de que não há uma associação ou sindicato específico da classe moveleira e que grande parte da classe empresarial moveleira é desunida:

Marcenaria é bem cada uma na sua. É muito difícil marceneiro que cria vínculo com o outro. [...] Ele [marceneiro] é muito individualista. [...] Eu acho que é em geral na classe. (E02).

Notou-se, em discursos de entrevistados, que há o reconhecimento de que a falta de união da classe como um todo é uma barreira para o setor se desenvolver. Houve também o reconhecimento de que alguns assuntos podem ser tratados de forma conjunta pela classe moveleira, apesar da falta de colaboração existente entre os empresários:

O pessoal do sob medida, como eu, como os colegas, que estamos trabalhando. Então, se existe uma, vamos dizer assim, união concreta, não existe. Isso é uma grande falha de todos nós. Às vezes até de se conhecer pouco. (E05).

Na realidade, assim, em termos de avanço, em termos de colaboração e desenvolvimento de alguns, que tem alguns assuntos, algumas zonas de interesses que elas têm que ser tratadas de forma coletiva. [...] Mas o nível de colaboração é muito pequeno, não existe. (E08).

Nesse contexto, um dos fatores responsáveis pela dificuldade em se unir o setor pode ser o modelo de produção sob medida, que é a característica da grande maioria dos moveleiros de Guarapuava, conforme explica um dos entrevistados:

Eu acho que não tem isso devido a que, pode ser também um dos fatores de trabalhar nesse sistema que a gente começou a trabalhar, num sistema de móveis sob medida. [...] E você trabalhar em conjunto, a maioria das vezes, acho que daria certo na produção em série. [Por] que na produção de móveis sob medida, você atende uma necessidade que o cliente tem na casa dele, que tem certas medidas, certos padrões. Então, um trabalha diferente do outro, não são iguais, medidas diferentes, tamanho de peças diferentes. Então, eu acho que funcionaria na produção em série. Vamos dizer, vou produzir somente guarda-roupa desse tamanho ou de certos padrões. Então, vai ter aquelas medidas padrões que, no caso, cada um produziria uma parte do serviço. (E03).

Destaque-se ainda que um dos entrevistados observou que se não existir a união, em especial dos pequenos empresários, não haverá crescimento:



Em Guarapuava é o seguinte: [...] os pequenos que deveriam se unir, não se uniram, para poderem ser fortes. Então, se eles não se unirem, eles não vão crescer [...]. (E09).

Houve tentativas de se unir o pessoal, mas não deram certo. Observe-se que este fato pode balizar atitudes de descrédito em novas tentativas, haja vista que o fracasso dessas tentativas anteriores está na memória de entrevistados:

Eu acho que a classe de marceneiros é uma das classes mais desunidas que tem. Que a gente já tentou tanta coisa, nunca funciona. Não sei se é só aqui em Guarapuava ou em todo lugar é assim. É uma desunião muito grande, um querendo furar o olho do outro. (E12).

O fato de marceneiros que, em concorrências com clientes, fazem preços menores, sem saber se tem lucro ou não, para pegar o pedido, é um fator que dificulta a união da classe moveleira. De acordo com um dos entrevistados, trata-se de um mercado predador:

Na verdade, a gente vê as dificuldades, porque aqui nós vivemos um mercado muito predador. (EE07).

Segundo E13 e EE11, apesar de não existir essa união até pouco tempo atrás, a situação está mudando, tendo em vista a execução de projeto do poder público municipal para estimular a produção de móveis em série, e, conseqüentemente, promover o trabalho conjunto entre empresários do setor moveleiro:

Não havia. Agora, a partir deste programa que foi feito, destes cursos, estas coisas, já abriram mais a mente do pessoal para trabalhar mais em conjunto. Mas, a principio, era cada um para o seu lado e se virando como pudesse. Já, agora, mudou mais. (E13).

Em síntese, as principais razões para a inexistência de associativismo apontadas pelos entrevistados são: a falta de união e o individualismo; o modo de produção sob medida, que torna cada trabalho dos empresários peculiar para cada cliente; e as insatisfações entre colegas empresários pelo fato de alguns fazerem preços muito baixos, o que prejudica o mercado como um todo. Destaque-se que há a percepção, por empresários moveleiros, que a falta de associativismo é uma barreira para o desenvolvimento do setor. Assim, é importante mencionar que essa percepção do valor do associativismo pode contribuir para a estruturação de formas de cooperação entre os empresários, uma vez que já existe um entendimento de que a união ou a associação poderá trazer benefícios para o setor da indústria de móveis.

### 4.3 PARCERIAS DE NEGÓCIOS DE EMPRESÁRIOS MOVELEIROS

Neste estudo, considera-se parceria de negócio quando dois ou mais empresários se unem para desenvolver processos organizacionais (como: produção, venda, transporte, etc.) em conjunto.

#### 4.3.1 Parcerias entre empresários moveleiros

Constatou-se que existem parcerias de negócios entre empresários moveleiros. Essas parcerias de negócios são estruturadas a partir de indústrias moveleiras que atuam com o modelo de produção em série. Um dos entrevistados falou sobre essas parcerias:

Nós temos parceria [...]. Porque a fábrica em série, ela tem condições de crescer mais do que a [de] móveis sob medida. E, com isso, a gente vem agora, até procurando outros parceiros [...], porque o mercado existe lá fora. E também em cima disso, também a gente tem pessoas prestando serviços para nós, terceirizando assento de cadeiras, banqueta, alguns itens, tampo de mesa, itens dos nossos produtos que nós vendemos, terceirizando [...]. Como a gente vem crescendo, procuramos fazer esse objetivo perante o local. (E09).

Nessas parcerias, a empresa oferece apoio aos parceiros visando a redução dos custos de produção. E09 explicou como é realizada essa parceria:



Eles fazem o item para nós. Por exemplo, nós fabricamos a cadeira e eles fazem o assento da cadeira. [...] Então, o que acontece, uma pequena empresa não vai conseguir trabalhar para você com bom custo, qual o custo bom que ela vai ter? O custo de mão-de-obra, mas ela não vai ter um custo baixo, porque ela não vai ter condição de comprar uma matéria-prima com bom custo. Então, o que a gente tem feito com essas empresas? A gente compra a matéria-prima, pede para elas e elas nos devolvem a mercadoria pronta. Ela não compra a matéria prima, porque enquanto ela compraria mil quilos de cola, nós compramos dez mil quilos de cola. Então, eu compro onze mil e passo mil para ela, porque eu consigo passar com preço baixo. Então a maioria [das parcerias] em Guarapuava é em cima de mão-de-obra. (E09).

As parcerias existem há anos, mas elas vêm se fortalecendo nos últimos três anos, haja vista que houve um processo de aprendizagem, de aquisição de experiência, em se trabalhar com esse tipo de parceria. Nessas parcerias, que ocorrem por meio da terceirização da produção, há o processo de desenvolvimento do parceiro:

E essa parceria que a gente faz dentro da cidade é permanente. E a gente tenta fortalecer o nosso parceiro para que ele consiga aí subir junto com nós para poder nos atender. [...] A gente vai passar para eles o que a gente aprendeu. Muitas vezes, a maneira que a gente quer que ele faça, necessita de uma troca de um maquinário, uma troca de alguma coisa. A pessoa não tem condições para isso, a gente adquire essa máquina, compra para ele, põe ele para trabalhar com essa máquina, fica sendo nossa até ele conseguir nos pagar. A gente acaba dividindo e tentando que a coisa funcione porque senão ele não vai conseguir fazer um custo bom e uma boa produção para nós. (E09).

Nesse contexto, E05, proprietário de uma das empresas parceiras dessa indústria de móveis em série confirmou como funciona o processo de parceria. Este entrevistado exerce o papel de terceirizado e se encontra há aproximadamente um ano trabalhando em parceria:

A gente faz produtos, móveis em série. Já estamos trabalhando com eles em torno de um ano [...]. O que é feito é que o trabalho de vendas é feito por parte deles. O produto, específico, é meu. É repassado para ele de volta e ele faz a distribuição desse produto. Mas o processo produtivo aqui, dentro da empresa seria meu. Eu que trabalho aqui. Pronto [o produto], embalo, vai para a empresa dele. Ele faz a distribuição, pela própria estrutura maior que ele tem. [...] A parte de matéria-prima, toda ela é repassada por parte dele. É fornecida, pela condição do próprio sistema de compra dele, com condições de preço melhor, a estrutura, o ramo em que ele já está é melhor. (E05).

Os benefícios dessa parceria e o aprendizado, bem como a necessidade de quebra de paradigmas, tendo em vista o início do trabalho sob o modelo de produção em série, foram destacados por E05, que, tradicionalmente, atuava apenas com a produção de móveis sob medida. Tais observações permitem inferir o desafio a ser transposto pelas marcenarias, ao atuar nessas parcerias, uma vez que estão habituadas ao modelo de produção de móveis sob medida:

Sem dúvidas, é uma coisa bem positiva em termos de aprendizado. O próprio sistema de trabalho, com tudo trabalhando sob medida. Na hora que eu passei a fazer isso aqui, a tua mentalidade, o ponto de vista, com relação à produção, no modo de série foi totalmente diferente. Você tem que se readaptar e trocar de hábitos em termos de produção. É completamente diferente se trabalhar sob medida com o série. Vamos dizer, em termos de se pensar em montar a estrutura, manter a produção, fazer o ciclo total dela, é diferente do sob medida. E iniciar, desenvolver o produto, alcançar a produção, leva um pequeno período. Algumas coisas você reaprende. (E05).



Destaque-se que E05 mantém na sua fábrica a produção de móveis sob medida, que é, ainda, o “carro-chefe” da sua empresa em termos de faturamento. Essa situação foi justificada pelo fato de estar atuando há apenas um ano com a produção de móveis em série, por meio da parceria, ou seja, é um período de análise da relação custo-benefício do modelo de produção em série. Assim, a médio e longo prazo, a intenção de E05 é “chegar quase totalmente ao [modelo de produção em série]”.

De forma análoga, E15 informou que possui parceria de negócio, ou seja, é um terceirizado, da mesma organização contratante, nas mesmas condições e está, também, avaliando a viabilidade financeira da parceria. O entrevistado informou que já teve experiência de parceria de negócio na década de 1980:

Também não era uma sociedade, mas trabalhava exclusivamente com um freguês. Mais ou menos na mesma situação. [Ele] Fornecia o material e nós fazíamos a mão-de-obra. Também comprava e vendia nosso material. Era uma firma de São Paulo. Então, com o tempo, foi melhor parar, porque não estava absorvendo a quantidade que nós estávamos produzindo. (E15).

Outra parceria de negócio semelhante com essa indústria de móveis em série de Guarapuava foi realizada com E08. Mas, a parceria foi encerrada, tendo em vista a entrada, da sua empresa, na produção do mesmo produto que a contratante, o que a transformou numa concorrente. E08 também teve experiências de parcerias com empresas de móveis de outros estados, produzindo componentes para móveis de indústrias de São Bento e São Paulo.

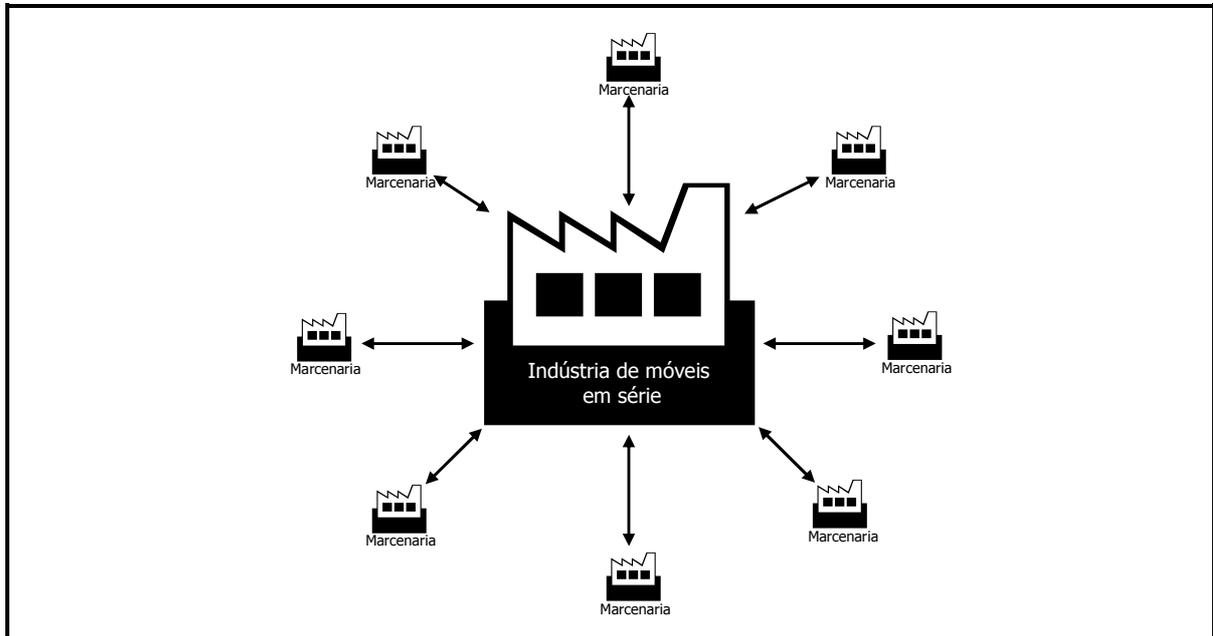
Houve ainda outra parceria de negócio estabelecida com essa empresa de produção de móveis em série, firmada com o entrevistado EE11, que, mesmo iniciando suas atividades com o modelo de produção sob medida, tinha interesse em produzir móveis em série:

[...] nós fomos conversar com ele e colocar a disposição a fábrica para fazer uma parte da produção. Ou que ele pudesse terceirizar algum componente do móvel para gente estar fazendo. Nessa primeira conversa, ele falou que com o maquinário que a gente tinha, na época, não seria possível. Precisaria de um maquinário mais moderno para que a gente conseguisse uma produção que ele necessitaria. Daí, em função disso, na época a gente fez um financiamento, adquiriu algumas máquinas e iniciou o processo de montagem dessa fábrica para fazer os móveis em série. A parceria começou que ele passou a cama de solteiro. Nós começamos fazendo a cama de solteiro para ele. Ela era feita totalmente na fábrica. Ele embalava e vendia com a marca dele. Então começou, gradativamente, primeiro mês: cem, duzentas, trezentas até que a gente fez mil camas, no último mês a gente fez mil camas para ele. Nós ficamos, praticamente, um ano, fazendo essa parceria com ele. Depois desse um ano, a gente, os sócios se reuniram e viram que, financeiramente, não estava dando lucratividade, não estava dando retorno, daí a gente resolveu fazer a venda direta. Mas mesmo assim, o [empresário contratante] ainda ... um empresário espetacular. Nos apoiou na questão toda de venda, aonde que a gente devia começar. Aonde que a gente deveria colocar o produto, a questão dos representantes, ainda, ele disponibilizou. (EE11).

Vale destacar que o porte da empresa influi na interpretação sobre a necessidade e os benefícios ou vantagens de se estabelecer parcerias. Quanto maior a empresa, maior é a atitude favorável em relação às parcerias de negócios. Outra constatação foi que, no grupo de empresários pesquisados, não existe parcerias de negócios entre marcenarias. Houve, entretanto, há aproximadamente 15 anos atrás, uma parceria entre marceneiros na participação de uma licitação de móveis sob medida para um prédio, em Curitiba, conforme informou um entrevistado.

Atualmente, as parcerias são estruturadas a partir de indústrias sob o modelo de produção de móveis em série (figura 1), que contratam marcenarias, para a produção de partes

de móveis padronizados. Destaque-se também que é comum os empresários contratados, ou marceneiros, permanecerem com a produção de móveis sob medida, paralelamente à produção do item em série, objeto da parceria.



**Figura 1: Representação gráfica de parcerias entre empresários moveleiros**

#### 4.3.2 Parcerias de empresários moveleiros com outros ramos de negócios

Além das parcerias entre os empresários da indústria de móveis, há outras parcerias que o grupo de entrevistados desenvolveu ao longo do tempo, com outros ramos de negócios, descritos no quadro 2.

Emp.	Ramo de negócio do parceiro	Atividades desenvolvidas
E02	- Loja de materiais de construção. - Loja de móveis	- Produção de móvel padronizado para revenda - Produção de móvel padronizado para revenda
E03	- Caixas de som para carro - Fornecedores (exclusivos)	- Produção da parte de madeira da caixa de som - Negociação de melhores preços, prazo, desconto
E05	- Empresas de estruturas metálicas - Vidraçarias - Empresas de forração	- Trabalho operacional simultâneo
E08	- Indústria de laminação e compensados	- Exploração de florestas
E09	- Empresas para serrar madeira - Transportadoras	- Exploração de florestas - Terceirização de transporte de produtos
EE11	- Loja de móveis - Fornecedores	- Produção de móveis em série para revenda - Moveleiro divulgava a marca dos fornecedores e estes bancavam o <i>site</i>

**Quadro 2: Parcerias de empresários moveleiros com outros ramos de negócios**

Observa-se, portanto, que as empresas moveleiras possuem experiências de parcerias de negócios, sejam elas entre os próprios empresários do ramo moveleiro ou com outros ramos. As parcerias são consolidadas tanto em Guarapuava, quanto em outras cidades e estados do país. De acordo com Martinelli e Joyal (2004), as parcerias estão associadas às redes. Assim, compartilham-se interesses comuns com um ou vários atores, cada qual



apresentando contribuições próprias. Tais atos de parcerias proporcionam a união de esforços, de modo a combater as pressões permanentes do mercado, o que poderia ser difícil e arriscado para um empresário, ao agir sozinho.

#### 4.3.3 Resumo de parcerias da classe moveleira

As parcerias entre empresários moveleiros são originadas a partir de indústrias que atuam com o modelo de produção de móveis em série, as quais contratam as marcenarias para a produção de itens ou partes de móveis padronizados. As marcenarias recebem apoio em termos de compra de matéria-prima, haja vista que a empresa em série que contrata a marcenaria, e, em muitos casos, compra a matéria-prima e fornece à empresa contratada, com o objetivo de reduzir custos, haja vista que a compra pode ser feita em maiores quantidades. Assim, a produção do item é feita pela marcenaria que a repassa para a empresa contratante.

Além disso, há também a troca de informações e conhecimentos sobre o modelo de produção em série, pois a marcenaria atua, em geral, com o modelo de produção sob medida. Existe, portanto, um processo de aprendizagem por parte de marceneiros sobre como se trabalhar com a produção em série, o que torna as parcerias um desafio ainda maior, pois além da atitude favorável ao trabalho em parceria, é necessário rever os sistemas de produção e a forma de gerenciamento do negócio.

Observe-se que as marcenarias que possuem processos de negócio em parceria com indústrias de móveis em série, continuam atuando, paralelamente, com o modelo de produção de móveis sob medida, pois é este que garante o faturamento e a manutenção da empresa, até que se confirme a viabilidade econômica do processo em série.

Constatou-se também que o tamanho da empresa influi na percepção sobre os benefícios das parcerias. Assim, quanto maior o porte da empresa, maior é a atitude favorável do empresário em relação às parcerias com outros empresários do setor.

#### 4.4 SÍNTESE DE ASPECTOS FACILITADORES E INIBIDORES DE FORMAÇÃO DE REDES

Diante do exposto, evidencia-se que a formação de redes entre os empresários moveleiros se encontra em estado incipiente, haja vista que existem iniciativas de parcerias e trabalho conjunto, além de relacionamentos, inclusive informais, que proporcionam a base para outros relacionamentos em rede, mais consistentes.

Nesse sentido, o quadro 3 apresenta, em síntese, fatores facilitadores e inibidores da formação de redes entre os empresários moveleiros. Tais fatores foram identificados mediante a análise dos discursos dos entrevistados.

Fatores facilitadores	Fatores inibidores
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existência de profissionais de marcenaria, experientes em produção de móveis, mesmo que sob medida.</li> <li>▪ Existência de redes informais entre os marceneiros da cidade, que proporcionam trocas de conhecimentos e experiências sobre o setor e máquinas, além de auxílios diversos, o que estimula a formação de capital social entre eles.</li> <li>▪ Existência de redes informais semelhantes com marceneiros de outras cidades.</li> <li>▪ Existência de parcerias de negócios entre empresários moveleiros, mesmo que sendo de empresas com o processo de produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de união e associativismo entre a classe de marceneiros.</li> <li>▪ Falta de liderança na classe moveleira.</li> <li>▪ Descontinuidade de iniciativas públicas de apoio à classe moveleira a cada gestão municipal, o que gera descrédito em novas políticas de estímulo.</li> <li>▪ Tentativas de formação de redes de empresas envolvendo categorias empresariais que não eram da indústria de móveis, mas de outros ramos da madeira.</li> <li>▪ Diferenças de porte e de perfis de empresas integrantes de tentativas passadas de união da classe para a atuação em rede.</li> </ul>



<p>em série.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existência de parcerias de negócios entre empresários moveleiros e outros ramos de negócios, inclusive com empresas de outras cidades.</li> <li>▪ Interesse do poder público municipal em estimular a formação de trabalho conjunto e em redes entre os empresários.</li> <li>▪ Estruturação e oferecimento, por parte do poder público e outras organizações, de cursos de formação gerencial e técnicos para os marceneiros.</li> <li>▪ Percepção de empresários moveleiros da importância de se atuar em parceria no ambiente de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interesses de empresas de maior porte sobressaindo-se em detrimento de pequenas.</li> <li>▪ Falta de formação gerencial e técnica de empresários moveleiros.</li> <li>▪ Falta de tempo de empresários para participar de atividades em comum.</li> <li>▪ Percepção de existência de interesses particulares de empresários, sobrepondo-se aos interesses coletivos em tentativas de formação de redes.</li> <li>▪ Cultura forte de produção de móveis sob medida, o que torna o marceneiro uma espécie de artesão, mais preocupado com a sua realidade.</li> <li>▪ Estratégias inadequadas de projetos públicos.</li> </ul>
--	--

**Quadro 3: Fatores facilitadores e inibidores de formação de redes na classe moveleira**

Dessa forma, a estruturação de atuação empresarial em rede, por parte dos empresários moveleiros, ainda é um desafio a ser transposto pela classe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a formação de redes da indústria moveleira da cidade de Guarapuava, no estado do Paraná. Nesse contexto, constataram-se diversos aspectos que facilitam a formação de redes, como a existência de relacionamentos de parceria, ainda que muitos informais, entre os empresários.

Assim, a ajuda mútua que foi percebida como existente na classe moveleira é importante porque cria, mantém e fortalece o capital social, que é um fator importante quando se fala de parcerias e atuação em rede, as quais são baseadas na confiança entre seus membros. A existência de parcerias de negócios com empresas de outros ramos, além de empresas moveleiras, também mostra que o setor está em condições de atuar em rede, haja vista que possui experiência de execução de trabalho conjunto, inclusive com outros ramos de negócios. Constatou-se também que existe a percepção por parte de empresários moveleiros da necessidade de se atuar com parcerias no mercado competitivo contemporâneo, o que demonstra a predisposição para atuação colaborativa.

No entanto, existem alguns obstáculos que a classe moveleira terá que enfrentar, no sentido de consolidar uma atuação em rede mais consistente, como a falta de união entre os empresários do setor. Talvez esse problema seja consequência da falta de liderança que o ramo de negócios sofre, pois se não há um líder com credibilidade para organizar o setor, pode ser mais difícil de amenizar as diferenças de interesses e estabelecer objetivos que sejam comuns ao grupo.

A falta de formação gerencial dos empresários também foi um fator constatado como um obstáculo para a estruturação de redes, haja vista que a capacidade de entendimento e compreensão mais ampla – visão sistêmica – pode ficar comprometida quando se trabalha em conjunto, ainda mais quando a experiência maior de tais empresários é baseada no modelo de produção sob medida, que exige uma postura individual do marceneiro, que é uma espécie de artesão, ao executar todas as fases do processo de produção de móveis.

Destaque-se ainda que o grupo de empresários possui diversos portes de empresa, entre micro, pequena e média, o que também representa um desafio para a classe ao tentar estabelecer redes de empresas, porque suas experiências de gestão e de clientes atendidos, e, inclusive, de potencial financeiro para eventuais investimentos, são diferentes.



Tais considerações permitem inferir que há desafios a serem transpostos pela classe moveleira da cidade, no sentido de consolidar redes empresariais que tragam os resultados almejados pela classe. Talvez a divisão em grupos de empresários com portes e perfis semelhantes, seja uma alternativa para facilitar a organização do setor.

Sugere-se para estudos futuros a execução de pesquisas em outras cidades e regiões, onde a formação de redes de empresas na classe moveleira esteja consolidada.

## 6 REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. E.; ELAM, A. B. Um guia para se surfar nas redes sociais. In: BIRLEY, S.; MUSYKA, D. F. (org.). Dominando os desafios do empreendedor. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001. p. 120-125.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. RAC – Revista de Administração Contemporânea. p. 203-227, 2004. (Edição especial).
- BARBOSA, A. F. et al. Desenvolvimento econômico e inclusão social. In: POCHMANN, M. (Org.). Reestruturação produtiva: perspectivas de desenvolvimento local com inclusão social. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 263-321.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- CASTELLS, M. A sociedade em rede. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DOTTO et al. Estudos regionais comparados: reflexões sobre o capital social. In: BECKER, D. F.; WITTMANN, M. L. (Org.). Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2003. p. 229-244.
- FRANCO, A. Questões em debate. Carta Rede Social n. 106. 2006. Disponível em <[http://augustodefranco.locaweb.com.br/cartas\\_comments.php?id=28\\_0\\_2\\_0\\_C](http://augustodefranco.locaweb.com.br/cartas_comments.php?id=28_0_2_0_C)>. Acesso em: 14 jan. 2007.
- HAIR JR. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas. São Paulo: Manole, 2004.
- MÉNDEZ, R. Innovación y redes de cooperación para el Desarrollo Local. INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desenvolvimento Local, Campo Grande, v. 2, n. 3, p. 37-44, set. 2001.
- INKPEN, A. C. Criando conhecimento por meio da colaboração. In: MINTZBERG, H. et al. O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- LEWIS, J. Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROVERE, R. L.; CARVALHO, R. L. Cooperação entre pequenas empresas e desenvolvimento local. III CIPEAL - CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA, 3., 2004, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: PUC-RIO, 2004.
- SILVEIRA, C. M. Desenvolvimento local: marcos conceituais. Disponível em <<http://www.cooperaremporugues.org/apc-aa-cooperaremporugues/home/acervotodasshtml>>. Acesso em: 12 dez. 2006.