

# *A FORMAÇÃO DA REDE DE NEGÓCIOS ATRAVÉS DE FATORES SOCIAIS*

## *MAKING BUSINESS NETWORK THROUGH SOCIAL FACTORS*

**Fredy Arl Schnell**

Mestrando-UNIP, discente do Programa de Mestrado em Administração da UNIP

**Pedro Lucas de Resende Melo**

Doutor-UNIP, professor titular do Programa, de Mestrado em Administração da UNIP

**Victor Ragazzi Isaac**

Doutorando-ESPM, discente do Programa de Mestrado e Doutorado da ESPM

### **RESUMO**

A proximidade social entre as pessoas traz em seu bojo a questão do relacionamento. A necessidade de se relacionar transcende a barreira formal dos negócios entre as empresas e proporciona oportunidade de criar o diferencial entre uma e outra empresa ou uma e outra rede de negócios. Ademais, os aspectos sociais podem contribuir para que nasçam as redes de negócio. Sendo assim, cada ator participante poderá tirar alguma vantagem que o tornará mais fortalecido e que, junto com os demais envolvidos na rede, fará com que este grupo que representa um negócio ou uma região, se torne mais competitivo face aos demais competidores. Este estudo, ao analisar a relação entre as empresas do setor de embalagens plásticas flexíveis, tem como objetivo identificar através da teoria de redes de negócios como os fatores sociais podem contribuir na formação de redes de negócio. Adotou-se para este fim, o método de pesquisa qualitativo exploratório por intermédio de um estudo de caso, abrangendo a relação entre três empresas sediadas no município de Caieiras, sendo a primeira de médio porte, a segunda de pequeno porte e a terceira uma microempresa. A pesquisa constatou que existem sinais evidentes de rede de negócios, mesmo que insciente, entre as empresas pesquisadas, porém trata-se de uma rede com relações totalmente informais entre os atores, motivadas por alguns problemas comuns pontuais o que remete a afirmar que os atores não se encontram totalmente imersos na rede e não existe nenhuma interação do governo local que tenha a proximidade geográfica. Outro ponto evidenciado nesta pesquisa foi que o conhecimento entre os atores gerou uma relação de confiança e proporcionou que pudessem resolver problemas comuns sem a necessidade de formalização das ações através de contratos explícitos. E por fim, também se evidencia como ponto importante nesta pesquisa a existência de uma relação social antecedente entre os atores que, contribuiu para a formação da rede informal, mesmo que insipiente.

**Palavras-chave:** Redes de Negócio, Redes Sociais, Imersão, Embalagens Plásticas Flexíveis.

### **ABSTRACT**

The social proximity among people brings the issue of relationship. The need for relationships goes beyond formal business barrier among companies and provides opportunities to create the difference among companies in a business network. Besides, social aspects can contribute for the creation of business networks. Thus, every participant will be able to, somehow, have some kind of benefit, which will make him/her stronger and, along with the others involved who represent a company or a place, becomes more competitive towards their competitors. The objective of the following paper, by analyzing the relationship among flexible plastic packaging companies, is to identify, through the business networks theory, how social factors can contribute to make business networks. The method used for the study was an exploratory qualitative research through a case study, which comprehended the relationship among three companies located in the city of Caieiras. There was a medium business, a small business and a “micro business”. In Brazil, a “micro business” is a company whose revenue is not so high, and because of that, it has fiscal benefits. The study shows that there is clear evidence that there is a business network, even not efficient, among the companies surveyed. Therefore, it is an informal network among the participants due to some specific

problems. It makes one think that some of them are not fully involved in the network and there is no response from the local administration where the companies are located. In addition, the study shows the connection among participants has created a trustworthy relationship, which made possible to solve recurrent problems without having explicit contracts. Finally, it shows evidence of a previous social relationship among the participants, which contributed to making an, even not efficient, informal network.

**Keywords:** Business Network, Social Networks, embeddedness, Flexible Plastic Packaging.

## **INTRODUÇÃO**

Este trabalho tem como foco, estudar as relações existentes entre as empresas, procurando identificar se estas relações sociais informais que envolvem os atores contribuem para a formalização de uma rede de negócios.

O ser humano, desde os primórdios vive em sociedade, e o relacionamento entre as pessoas é um fator essencial para que a espécie pudesse defender-se das ameaças e perpetuar sua existência. E, o convívio em sociedade, as regras tácitas e explícitas bem como a necessidade de ajuda mútua fizeram com que a humanidade evoluísse no patamar social e econômico que se encontra hoje, criando assim, as organizações. No auge da revolução tecnológica as organizações concorrem de igual para igual e não haveria distinção entre elas, salvo se não fosse pelas pessoas capazes e motivadas e o relacionamento entre elas.

A proximidade entre as pessoas, seja oriunda de onde for (família, vizinhança, local de moradia, clube etc.), e traz em seu bojo a questão do relacionamento que acontece muitas vezes sem que qualquer tipo de transação comercial possa, por ventura, ocorrer entre elas num primeiro momento. Mas não se descarta que a partir desta relação se torna possível a formação de redes de negócio onde, cada ator participante poderá tirar alguma vantagem que o tornará mais fortalecido e que, junto com os demais envolvidos na rede, fará com que este grupo, que representa um negócio ou uma região, se torne mais competitivo face aos demais competidores.

Para ilustrar a relação social entre os atores, usamos como exemplo as redes de negócio no setor de embalagens plásticas, tema que já fora abordado em trabalhos anteriores. O setor tem mostrado situações de crescimento em determinadas regiões e já fora alvo de pesquisa realizada por Limberger e Dos Santos Sampaio (2014), ao analisarem o desenvolvimento da indústria de embalagens no estado do Paraná. Já Da Cunha Resende

(2003), mostra anteriormente em seus estudos que empresas aglomeradas geograficamente, principalmente de pequeno/médio porte, vêm apresentando recentemente, êxito no que se refere à competitividade e geração de empregos. O autor aponta que existe, mesmo que insipiente, a formação de rede de cooperação na região do ABC paulista. Considerando que neste setor ainda são poucos os estudos que demonstram as características de formação de redes sociais, este trabalho, visto sob a ótica de redes, aponta certo ineditismo.

Por fim, a necessidade de se relacionar transcende a barreira dos negócios entre as empresas. Pessoas são o que fazem com que exista a diferenciação entre uma e outra empresa ou uma e outra rede de negócios. Os aspectos sociais podem contribuir para que nasçam as redes de negócio. O objeto desse estudo será analisar a relação entre os atores de um grupo de empresas do setor de embalagens plásticas flexíveis que atuam com proximidade geográfica, onde se pretende buscar a resposta para a questão: Como os fatores sociais podem contribuir na formação de redes no setor de embalagens plásticas flexíveis no Município de Caieiras?

O objetivo geral explicitado a cima será composto de dois objetivos específicos que auxiliarão para que possamos alcançar o objetivo geral, sendo estes: *a)* compreender o porquê da proximidade geográfica deste grupo de empresas do mesmo setor; e *b)* explorar se existe uma relação social antecedente entre os atores que possa ter contribuído para a formação da rede.

Diante disto, esta pesquisa será composta de uma revisão bibliográfica, na qual constará a Teoria de base utilizada. Posteriormente a metodologia abordará o método a ser utilizado no estudo e ela será seguida pela conclusão onde serão realizadas as considerações finais acerca do tema abordado, terminando com a referência utilizada para a realização deste trabalho.

## **REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA**

O objetivo deste capítulo é explorar o andamento dos trabalhos recentes sobre a influência dos fatores sociais na formação de redes de negócio, principalmente quando aparecerem nas pesquisas sobre redes do setor de embalagens plásticas. O que se

pretende ao concluir este trabalho é contribuir para a teoria no sentido de apontar as tendências dos trabalhos pesquisados.

A pesquisa teve início através da consulta das "palavras chaves" na base SCIELO *Scientific Eletronic Library On-line*, limitando-se a revistas acadêmicas com publicação nos últimos 05 anos. Para cada uma delas, o processamento foi feito em português e limitando-se a área temática de ciências sociais, onde foram atingidos os seguintes resultados: palavras chave "rede" and "negócios": Foram encontradas 41 publicações sendo 22 a partir de 2010, dos quais foram selecionados 05 artigos. Palavras chave "rede" and "sociais": Foram encontradas 08 publicações sendo 05 a partir de 2010, dos quais foram selecionados 04 artigos. Palavras chave "rede" and "sociais" and imersão: Foram encontrados 07 publicações sendo 03 a partir de 2010, dos quais foram selecionados 01 artigos. E por fim as palavras chave "embalagem" and "plástica" and "flexível": Não foram encontradas publicações, então foi mudada a fonte de pesquisa para o *scholar google*, onde foram encontradas e usadas 03 publicações de faculdades.

Após a pesquisa realizada, nota-se que o trabalho ao abordar o assunto redes de negócio, depara-se com um tema que vem despertado grande interesse na comunidade acadêmica, porém observa-se que sua interligação a determinados segmentos de empresas ainda carece de estudos que possam servir de parâmetros e contribuir com a teoria. Esta carência remete a certo ineditismo e propicia uma valorização deste estudo. Abaixo serão comentados alguns dos trabalhos encontrados nesta revisão.

A competitividade entre empresas toma proporções que não se restringe a elas, mas regiões, setores ou até mesmo países competem entre si, e isto faz com que empresas, mesmo que as vezes concorrentes, se unam para superarem suas dificuldades e aumentarem suas vantagens. Essa união contribui para formação das redes de negócio que, quando acontecem de maneira adequada, permitem que todos os atores envolvidos tenham alguma vantagem.

Como objetivo de auxiliar os estudos sobre o tema rede, Gigglia (2012) propôs reflexões sobre vários autores e a forma que eles vem pesquisando o tema no Brasil. O autor apesar de constatar que muito pouco tem se contribuído para o avanço da teoria, identificou e apresentou um quadro comparativo onde aponta os principais fatores dos paradigmas: racional, social e da imersão social e econômica.

Para Guimarães Antonio *et al.* (2014), ao estudarem a formação de redes de negócio e *clusters* no setor de vitivinicultura no Brasil e em Portugal, verificaram que as redes de negócios, proporcionam o fortalecimento de vínculos comerciais e operacionais que podem contribuir para a exploração de uma marca coletiva até o compartilhamento de algum recurso que possa trazer vantagens competitivas. Para os autores, os benefícios de uma rede quando explorada pelas empresas de determinado território podem não se restringir somente nela, mas como eles apontam, a uma orientação estratégica "dual" que pode originar-se do fato de que, uma empresa esteja instalada na mesma base geográfica das demais empresas do *cluster* e podem explorar também as vantagens competitivas de redes.

Ainda em sua pesquisa, Guimarães Antonio *et al.* (2014), apoiados em conceituados autores sobre o tema, explicam que *clusters* e redes de negócios são fenômenos idênticos, mas que se encontram em diferentes estágios de desenvolvimento e com características específicas porém, há notadamente, uma ação diferenciada onde, segundo eles, as diretrizes oriundas das governanças supra empresariais dos *clusters* e das redes de negócios é que indicam como uma empresa vinculada a tais fenômenos deve formular sua estratégia competitiva.

Quanto aos benefícios de estar numa rede, para Guimarães Antonio *et al.* (2014), as empresas podem vir a se beneficiar da disponibilidade concentrada dos recursos disponíveis nos *clusters* e do poder distribuído de penetração de mercado das redes de negócios. Não obstante, segundo KLEIN *et al.* (2014) em sua pesquisa que visava identificar os fatores determinantes da saída de empresas das redes, mostraram que a estrutura e a gestão das redes levantam novas questões que demonstram que a cooperação de empresas em redes pode ser vista como uma série de processos de tomada de decisões envolvendo a interação entre as empresas e segundo eles, a insuficiente compreensão ou a falta de comprometimento de uma das partes pode levar a uma variedade de erros e vieses, afetando a estabilidade do processo cooperativo entre a rede e até sua continuidade.

Para KLEIN *et al.* (2014) o formato organizacional de empresas em redes está relacionado à complementaridade de competências, informações diversificadas e direcionadas ao aprendizado e à inovação, o que pode diminuir a incerteza quanto às

atividades, suprir as necessidades de recursos das empresas parceiras em redes e gerar valor.

Como visto até o momento, a formação de uma rede envolve diversos fatores de complexidade, estrutura e dificuldade de compreensão, contudo o aspecto social, tem sido alvo de pesquisas onde apontam que a relação entre os atores envolvidos pode contribuir para a formação e manutenção das redes. Freire e Baldi (2014) em sua pesquisa sobre o processo inovativo e indicadores estruturais, a posição dos atores e trajetória tecnológica na rede de carnicultura potiguar nos mostram que uma análise minuciosa sobre redes permite caracterizar a estrutura da rede a partir das relações sociais entre atores, envolvendo os tipos de laço, o conteúdo do laço e qualidade dos relacionamentos, a posição dos atores e arquitetura da rede bem como o caráter evolucionário das relações entre os atores. Sugahara e Santos Vergueiro (2014) ao estudarem com base na literatura, a estrutura social em rede como ambiente propício para a interação e o compartilhamento de informação, apontam que as redes sociais ultrapassam o âmbito acadêmico e científico e ganham espaço em outras esferas. Nesse sentido, acreditam que a descentralização e a interação interna com parceiros de todos os tipos, como com o Estado, são características peculiares à configuração em rede.

Já Ducci e Teixeira (2011), ao analisarem como as redes sociais são utilizadas pelos empreendedores na formação do capital social, nas fases de criação e de desenvolvimento de novos negócios apontam que, a proximidade e o conhecimento de pessoas permitem que ocorram ganhos. Para eles os contatos são as pessoas que os empreendedores conhecem ou pessoas que seus conhecidos conhecem que acabam gerando uma rede que contribui para a obtenção dos objetivos empresariais.

Esta coesão relacional entre os membros de uma rede seja formal ou informal também é estudada por Garcia e Paulillo (2014) em sua pesquisa sobre os mecanismos de coordenação em redes de pequenos negócios supermercadistas no estado de São Paulo. "Quando as redes sociais, construídas pelos contatos formais e informais, contribuem para o alcance dos objetivos dos empreendedores, essas redes proporcionam seu capital social" (DUCCI; TEIXEIRA, 2011). Ainda segundo tais autores a sua estrutura social é o relacionamento entre os empreendedores e os membros da rede onde estão imersos.

Castro e Baldi (2010), em seu estudo de caso no Polo Joalheiro de Belém, que tinha como interesse compreender como a rede social influencia no processo de inovação do setor, verificaram uma mudança na qualidade das relações sociais que acabou alterando o fluxo de informações, gerando confiança e promovendo o associativismo entre os diversos elos da cadeia produtiva. Segundo os autores na ótica da imersão social, a ação econômica está imersa em uma estrutura social mais abrangente, influenciando assim a capacidade de inovar de cada ator. Para os autores, a abordagem de imersão social, envolve várias perspectivas, entre elas, a estrutural, a política, a cognitiva e a cultural, perspectivas também apontadas por Freire e Baldi (2014) que reiteram que elas estão inter-relacionadas. Já em seu artigo que trata sobre a inclusão do ator consumidor nos raciocínios e pesquisas sobre redes, a partir da teoria das redes sociais, Giglio (2011), ao tratar do significado do termo "*embeddedness*", que segundo ele tem sido mais frequentemente traduzido como imersão, traz a ideia de união indissociável entre as relações sociais e as relações de negócios nas redes.

Já Maciel et al. (2014) em sua pesquisa relacionada sobre o dimensionamento dos efeitos da imersão (*embeddedness*) estrutural e espacial e a similaridade atitudinal dos agentes de uma rede estratégica concluíram que em relação ao *embeddedness* espacial, comprovou-se a hipótese de que a proximidade geográfica entre os agentes se relaciona positivamente com a similaridade na avaliação de desempenho da coordenação da rede em relação a buscar suporte externo para desenvolvimento.

Para Goulart et.al.(2010), ao abordarem os construtos, conceitos e categorias da geografia, eles apontam que a busca de elementos para a formação de políticas públicas direcionadas ao desenvolvimento concluem que a aproximação para a concepção de território indica a necessidade de assumir o caráter relacional das articulações que muitas vezes ocorrem em espaços sociopolíticos construídos por atores sociais e governamentais.

Focando na base teórica do presente artigo que é a teoria de redes de negócio, pode se dizer que tal teoria apresenta diversas vertentes e pode levar-nos a identificar inúmeras variáveis passíveis de serem estudadas. Especificamente para a elaboração deste trabalho, a teoria escolhida segue o paradigma da abordagem social de redes.

A formação de redes não se trata de um assunto recente Nohria (1992), apesar de já ser mencionado em estudos que datam de 1930 por Roethlisberger e Dickson (1939)

sobre a importância das redes informais, o termo "rede", tornou-se um termo recorrente para descrever organizações contemporâneas, desde grandes multinacionais a pequenas empresas empreendedoras. A autora reitera que o conceito de rede de negócios não é um termo novo, porém há um aumento no interesse de estudo em função dos fenômenos organizacionais.

Para Grandori e Soda (1995), nos relacionamentos inter-organizacionais existe uma variedade de formas e mecanismos de rede, usando um número de dimensões sociais, econômicas e organizacionais importantes, e diferentes propriedades de coordenação entre elas. Já Granovetter (2007) aponta que os processos de mercado na sociedade moderna e o comportamento econômico das organizações está baseado nas relações interpessoais. O que também é notado por Grandori e Soda (1995) ao afirmar que a relação de interdependência pode ser encontrada entre empresas de uma pequena rede informal e inter-organizacional. Os autores afirmam também que os vínculos sociais evitam o isolamento das empresas e as relações podem passar de uma amizade para uma relação de negócio formal.

Analisar as organizações de forma isolada segundo Granovetter (2007) constitui um grave mal entendido, para o autor, existe uma "imersão" que enfatiza o papel das relações pessoais e que contribui para desencorajar a má-fé e estimular a confiança. Ainda segundo ele, existe certa preferência em fazer transações com indivíduos de reputação conhecida, o que é apontado também por Radomsky (2007), ao afirmar que a proximidade, amizade e parentesco podem ser constituintes de redes sociais e econômicas. Esta visão que se diferencia da racionalização dos negócios já vem de estudos bem anteriores, Polanyi, Arsenberge Pearson (1957) apontavam que, mesmo em pequeno número, existiam padrões alternativos nas relações de negócios e segundo eles, estavam ligados ao comportamento dos indivíduos, fazendo com que não só os fatos operacionais passam a ser observados, mas também os fatos institucionais de um sistema capitalista de relações sociais.

Sendo assim, esta relação social formal ou informal que gera a imersão do comportamento econômico e que permite constituir uma rede de negócios, será a principal teoria que proporcionará o embasamento teórico deste estudo.

## **METODOLOGIA**

Nesse momento, serão apresentados dados e informações que mostram a relevância de um setor para a economia mundial e brasileira, onde em determinado município, também pela sua relevância e representatividade na economia local, apresenta características de uma possível formação de rede ou se não, um grande potencial a ser explorado.

A Associação Brasileira de Embalagens (ABRE) afirma que atualmente no mundo o segmento de embalagens movimenta mais de US\$ 500 bilhões, representando, entre 1% a 2,5% do PIB mundial, e ainda segundo ela, no Brasil, este setor movimenta atualmente, R\$ 47 bilhões gerando mais de 200 mil postos de empregos diretos e formais.

Dados do IBGE apontam que no Brasil em 2014, os plásticos representaram a maior participação no valor da produção de embalagens, e correspondem a 39,07% do total, seguido pelo setor de embalagens celulósicas com 34,30% (somados os setores de papelão ondulado com 18,54%, cartolina e papel cartão com 9,87% e papel com 5,89%), metálicas com 17,14%, vidro com 4,81% e madeira com 2,59%.

Dentro do setor de embalagens plásticas existe o subsetor das embalagens plásticas flexíveis, representado através da ABIEF (Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis) instituição que tem como principal objetivo, cuidar dos interesses econômicos do setor buscando o reconhecimento da cadeia produtiva do plástico como uma cadeia de valor. Estudos apresentados pela consultoria de negócios MAXIQUIM, apontam que em 2013 o setor de embalagens plásticas flexíveis movimentou 1,88 milhão de toneladas no Brasil, o que correspondeu a R\$ 13,7 bilhões.

De acordo com dados fornecidos pela Secretaria da Fazenda do Município de Caieiras, existem atualmente 60 indústrias de embalagens plásticas flexíveis instaladas no Município o que corresponde a mais de R\$ 100 milhões de faturamento mensal. Segundo aquela Secretaria, este número de estabelecimentos corresponde a 23,5 % dos estabelecimentos industriais do Município, e para eles, trata-se de um fenômeno que diferencia Caieiras como "polo" das empresas de embalagens flexíveis.

Ao se aproximar de três atores da até então suposta rede de negócios no setor de embalagens plásticas do município de Caieiras, no sentido de identificar como os fatores

sociais podem contribuir na formação de redes compreende-se o porquê da proximidade geográfica deste grupo de empresas do mesmo setor, e também explorar se existe uma relação social antecedente entre os atores. Ampliamos nosso entendimento sobre alguns dos motivos que fizeram com que o setor se caracteriza como "polo" dentro do município de Caieiras.

O Ator I identificado como uma empresa de médio porte, com 33 anos de existência, sendo uma das pioneiras da região, respondeu que no início eram poucas empresas, 4 para ser exato, e tinham muitas dificuldades, uma delas era a compra de insumos, pois haviam poucos fornecedores e para serem mais competitivos compravam produtos juntos, segundo ele, os donos das empresas eram poucos e já se conheciam antes de ingressar no negócio, por terem "certa" confiança uns nos outros, era possível fazer até compra em nome de um só. Conforme exemplificado na fala: "*a gente podia confiar, pois se tropeçava na rua quase todo dia fazendo entrega*". Nota-se que haviam relações antecedentes e alguns sinais de governança informal para solucionar problemas comuns.

Para o Ator I, outro desafio era desenvolver pessoas especialistas em manutenção, pois as empresas de manutenção ficavam em São Paulo, então começaram a contratar a mesma empresa para justificar o custo, ou seja, a mesma empresa contratada, fazia manutenção em mais de uma empresa de plástico. Este desafio quanto a custo de manutenção tornou-se mais evidente no Ator II que é uma empresa de pequeno porte e no Ator III que é uma microempresa, que inclusive o proprietário é filho do Ator I. Para os Atores II e III esse critério de dividir custos de manutenção é uma prática que perdura até os tempos atuais. Essas atitudes demonstram sinais claros de ações coletivas, porém segundo eles não existem contratos formalizados que tratam do rateio de manutenção.

Todos os atores entendem que não há uma complexidade muito grande nas atividades, porém outra ação encontrada que segundo os três acontece atualmente é, distribuir alguns serviços para empresas menores, esse "repasso" acontece segundo o Ator III, pois as empresas maiores têm certa dificuldade em atender pequenos pedidos ou pequenas medidas de embalagens, que acabam quebrando a programação e aumentando os *startups* das máquinas, o que demonstra alguns sinais de cooperação. Já a concorrência entre as empresas, segundo os três atores, é muito grande, porém segundo os Atores I e

II, existem conversas entre as empresas quando há aumento de insumos e as vezes até de preços.

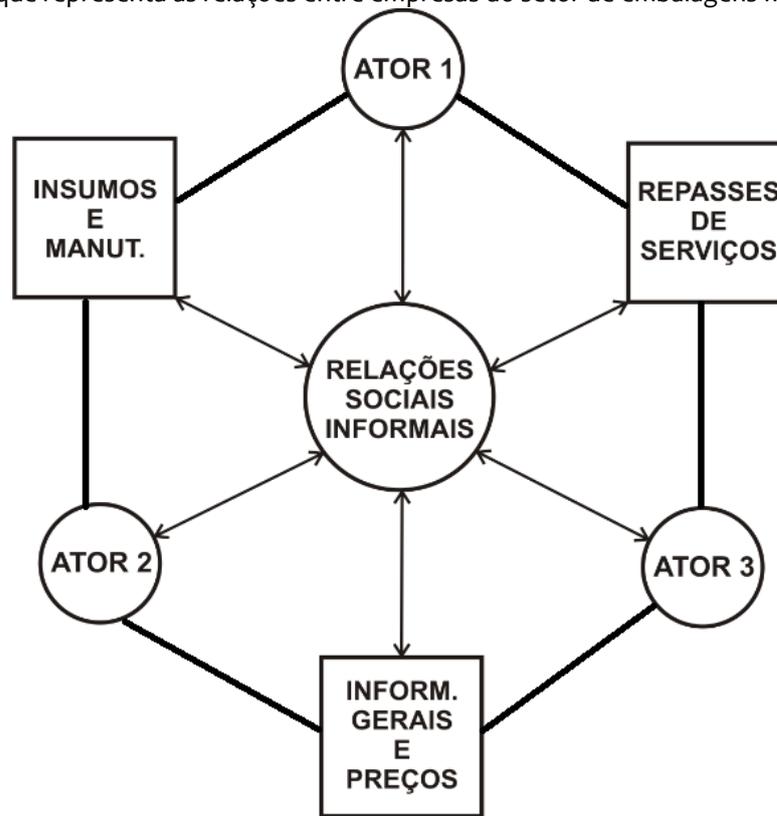
Notamos acima discretos sinais de que a interdependência acontece de forma pequena, pois quando são passados serviços para os menores, é gerada uma certa dependência do pequeno para o maior, e ao contrário também é verídico pois caso a empresa maior tivesse que atender os pedidos de medidas pequenas haveria um custo maior de produção para os grandes. O mesmo também acontece com a troca de informações, quando se trata de insumos e preços.

No que diz respeito a tecnologia, segundo os atores I e II o setor tem avançado muito e inúmeras inovações se tornam acessíveis, já para o Ator III, o custo dos equipamentos e a burocracia para financiamento são impeditivos para aquisição, como exemplo dito pelo próprio ator: *"lamentavelmente os recursos do BNDES só chegam até os grandes"*.

Quando questionados sobre a participação do governo local no fomento e desenvolvimento do setor, somente o Ator I soube dizer que existe uma Lei Municipal feita recentemente que dá incentivos à construção e ampliação de empresas no município, o que mostra a inexistência de atuação e interferência do poder municipal na concentração das empresas na região.

Ao final, os atores foram questionados se ocorrem e, sobre que condições acontecem reuniões entre as empresas do setor. Os três atores responderam que quase nunca se reúnem para tratar dos temas entre as empresas do setor, mas muitos e-mails e telefonemas são trocados quando surge algum problema que possa interferir nas empresas. Já o Ator I complementou que constantemente os colegas ligam para trocar informações sobre pessoas de manutenção, alguns insumos e até mesmo mão-de-obra. O que reforça a cooperação e dá discretos sinais de governança, porém com total informalidade nas relações.

**Figura 1** - Mapa que representa as relações entre empresas do setor de embalagens flexíveis de Caieiras



Fonte: Autor.

O mapa que representa as relações entre os atores pesquisados, mostra que as relações sociais estão no centro das ações existente entre eles, isto porque antecederam as outras, contudo notadamente a ligação mais forte que eles têm atualmente se dá por conta da necessidade de resolver problemas comuns.

Quanto ao plano de pesquisa, ressalta-se que, segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, requer tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Apesar do método de estudo de caso sofrer certo preconceito no meio científico, enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais. Segundo Miles e Huberman (1994), a utilização geralmente de um único membro de uma dada população, fracamente representará essa população e, portanto, forneceria fraca base para generalização. Porém segundo os autores, se o caso for definido como um fenômeno de certa natureza ocorrendo num dado contexto poderá ser visto de forma diferente.

Segundo Yin (2001), o método de estudo de caso pode ser aplicado tanto em situações de estudo de um único caso quanto situações de estudo de múltiplos casos. Porém o autor ainda ressalta que estudos de caso único devem ser realizados cuidadosamente, principalmente se partirem generalizações a partir dos mesmos, além do que, pode-se verificar ao longo do estudo que o caso estudado não se constitui na situação que se pensava estudar, podendo então não haver adesão à teoria inicialmente proposta.

Para Yin (2001) as perguntas de pesquisa no estudo de caso devem estar focadas em “como” e “por que” o fenômeno se dá. O mesmo autor afirma que duas fases devem ser atentadas:

[...] a primeira fase da condução de estudos de caso deve-se atentar para o desenvolvimento do protocolo, documento formal que contém os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais a serem adotados no estudo e onde estão listados: uma visão geral do projeto, com tema do mesmo, questões de estudo e leituras norteadoras; procedimentos a serem adotados para a coleta dos dados (observação em campo, entrevistas, análise documental, etc.); plano de análise dos dados coletados, com discriminação da natureza das informações colhidas. (YIN, 2001)

Já a segunda fase, conforme o autor, corresponde a:

[...] colher as evidências que comporão o material sobre o caso; trata-se da análise de documentos (da empresa, de órgãos relacionados, etc.), do desenvolvimento de entrevistas junto às pessoas relacionadas ao caso, de observações 'direta ou participativa, quando o observador faz parte da realidade sob estudo' ou mesmo da utilização de artefatos ('câmaras de vídeo, p. ex.). O que é fundamental, neste momento, é a utilização de várias fontes de evidência, como a triangulação de dados, de avaliadores, de métodos ou mesmo de teorias ou perspectivas diferentes que possam estar explicando os dados. (YIN, 2001)

Ainda segundo YIN (2001), a não utilização de múltiplas fontes de evidência pode propiciar alguns dos erros frequentemente apontados por aqueles que são críticos ao método.

O objetivo principal deste estudo é analisar, através da teoria, como os fatores sociais podem contribuir na formação de redes no setor de embalagens plásticas flexíveis que atuam com proximidade geográfica. Serão realizadas entrevistas com três empresários do setor, sendo um de empresa de médio porte, um de empresa de pequeno porte e um microempresário. A escolha feita através da indicação da Secretaria da Fazenda do Município de Caieiras e que indica os que possivelmente tem maior interação entre eles, após será aplicado um questionário dirigido, conforme protocolo de pesquisa, onde a

intenção é captar indícios de formação de rede e de que forma ela se constitui e se em havendo sua formação isto traz alguma vantagem aos envolvidos.

## **DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS ENCONTRADOS**

É nesse capítulo que buscamos, a partir dos objetivos anunciados neste trabalho, discutir sobre os resultados obtidos, avaliando, à luz da teoria, se o que fora obtido junto as empresas pesquisadas, poderá ou não, corroborar com o que se pretende explorar.

Quanto aos relacionamentos interorganizacionais (GRANDORI; SODA,1995), notadamente existem entre as empresas, ao passo que fora constatado entre os entrevistados que há uma certa colaboração nas questões de compra de insumos, serviços de manutenção e repasses de serviços.

Já as relações interpessoais e os vínculos sociais (GRANDORI; SODA,1995); (GRANOVETTER, 2007); (RADOMSKY,2007), foram evidenciadas quando os atores afirmam que se conheciam anteriormente ao negócio e que inclusive dois possuem grau de parentesco.

A confiança entre os atores (GRANOVETTER, 2007), também foi percebida através das situações narradas onde indicaram que as compras conjuntas as vezes era no nome de um só, também nos aspectos de se comunicarem para tratar de preços e custos, contudo nota-se que não se trata de uma total imersão dos atores nas relações sociais, pois os exemplos citados por todos eles sempre buscavam soluções de problemas comuns que envolviam custos ou dificuldades operacionais.

Por fim, a percepção de rede informal (NOHRIA, 1992), considerando que os atores declaram que tem buscado se ajudar mutuamente, mas não promovem encontros formais e nem possuem registros ou muito menos contratos que tratam das ações existentes.

## **CONCLUSÕES**

Este trabalho por meio de estudo de caso realizado para entender a relação entre três empresas do setor de embalagens plásticas flexíveis do município de Caieiras e teve como objetivo analisar os fatores sociais como determinantes na formação de redes. Para

esta análise foram identificados três pontos a serem explorados: como os fatores sociais podem contribuir na formação de redes no setor de embalagens plásticas flexíveis no Município de Caieiras; o porquê da proximidade geográfica deste grupo de empresas do mesmo setor e; se existe uma relação social antecedente entre os atores que possa ter contribuído para a formação da rede.

O ponto inicial da investigação partia da premissa de que os aspectos sociais podem contribuir para o nascimento das redes de negócio, a partir daí optou-se por analisar as relações entre os atores envolvidos na pesquisa.

Visando proporcionar que a pesquisa conseguisse consolidar os pressupostos teóricos, foi necessário avaliar as relações entre os atores para identificar primeiramente se há uma rede de cooperação entre os mesmos. Assim, o método escolhido foi o de pesquisa qualitativa exploratória, através de estudo de caso, englobando três empresas. Já a coleta dos dados ocorreu de forma primária de análise, onde pôde-se através de um questionário com perguntas semi-estruturadas, caracterizar as empresas e entender as relações existentes entre os atores entrevistados, bem como um pouco do histórico que cada um.

A proposição de que existe uma rede e foi consolidada, após a análise das respostas dos entrevistados, pode-se concluir que existem sinais evidentes de rede de negócios, mesmo que insipiente, entre as empresas do setor de embalagens plásticas do município de Caieiras, contudo trata-se de uma rede com relações totalmente informais entre os atores, motivadas por alguns problemas comuns pontuais o que remete a afirmar que os atores não se encontram totalmente imersos na rede.

Na busca de como os fatores sociais podem contribuir na formação de redes, encontramos situações apontadas pelos respondentes da pesquisa que demonstraram claramente que o conhecimento entre os atores gerou uma relação de confiança e proporcionou que pudessem resolver problemas comuns como compras conjunta e contratação de serviços de manutenção sem a necessidade de formalização das ações através de contratos explícitos.

Para entender o porquê da proximidade geográfica deste grupo de empresas do mesmo setor, o conteúdo obtido pelas respostas não nos proporcionou evidências que possam chegar a alguma conclusão de interferência externa, principalmente pelo fato de

que não foi evidenciado nas respostas nenhuma participação ou iniciativa do governo local no sentido de fomentar especificamente aquele setor.

A existência de uma relação social antecedente entre os atores que possa ter contribuído para a formação da rede foi identificada, em alguns momentos pelas respostas dos atores envolvidos, ao apontarem que no início eram poucas empresas e os proprietários já se conheciam, ou mesmo pela própria condição de parentesco entre dois dos atores entrevistados.

Em um resumo geral, pode-se constatar que fatores sociais como as relações sociais antecedentes entre os atores contribuíram com os negócios e proporcionaram a criação, mesmo que insipiente, de uma rede informal entre as empresas do setor de embalagens plásticas flexíveis no município de Caieiras, e que mesmo não havendo o envolvimento do setor público no sentido de gerar algum tipo de favorecimento, ocorreu naquele município uma aglomeração de empresas que, informalmente acabam colaborando umas com as outras.

O que era considerado como um padrão alternativo nas relações de negócio envolvendo o comportamento dos indivíduos nos anos 50 segundo Polanyi, Arsenberge Pearson (1957), hoje em dia, muito pelo contrário, constata-se que existe um crescimento da importância de relacionamentos interorganizacionais na prática dos negócios, envolvendo a relação social existente entre elas e que têm sido observado por diversos autores, esta pesquisa contribui no sentido de corroborar com a teoria, ao apontar que as relações sociais estão presentes em setores, como o caso das embalagens flexíveis. Dada a ênfase necessária a real contribuição para a teoria, também não se pode perder a chance de apontar que existe uma grande oportunidade de fortalecer as relações e proporcionar maiores ganhos as empresas daquele setor se houver uma maior interação do governo municipal.

Este trabalho apresentou como limitação a quantidade de empresas pesquisadas, pois foram considerados somente três delas num universo de sessenta. Outra limitação desta pesquisa é por ser qualitativa e exploratória e que, mesmo tentando compreender as relações entre os atores na maior profundidade possível, quando se leva em consideração a quantidade de respondentes, faz com que as análises e conclusões fiquem prejudicadas. Contudo, por outro lado, remete a oportunidade para realização de uma

pesquisa quantitativa e descritiva envolvendo as empresas do setor, seus fornecedores e até seus clientes, como uma evolução natural do trabalho objetivando obter maior validação das conclusões.

Por fim, ressalta-se também a limitação do referencial teórico, que não foi levantado de forma exaustiva e nem todas as publicações em periódicos nacionais e internacionais foram cobertas pelo trabalho. Para aqueles que tenham interesse e a possibilidade de dar continuidade a este trabalho, sugere-se realização de um estudo quantitativo com um número maior de atores e se possível envolvendo não só as empresas de fabricação de embalagens flexíveis, mas também seus fornecedores e clientes.

## REFERÊNCIAS

**Associação Brasileira de Embalagens.** Disponível em <<http://www.abre.org.br/setor>>. Acesso em 02 de setembro de 2015.

**Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis.** Disponível em <[http://www.abief.com.br/inst\\_quem\\_somos.php](http://www.abief.com.br/inst_quem_somos.php)>. Acesso em 02 setembro 2015

CASTRO, Renato Brito de; BALDI, Mariana. **A inovação no Pólo Joalheiro de Belém: uma análise a partir do mecanismo de imersão estrutural.** Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 492-513, Sept. 2010.

DA CUNHA RESENDE, Marco Flávio. **Competitividade e Potencial de Crescimento do Cluster de Embalagens Plásticas do ABC paulista.** Texto para discussão CEDEPLAR/FACE/UFMG. Belo Horizonte, 2003.

DUCCI, Norma Pimenta Cirilo; TEIXEIRA, Rivanda Meira. As redes sociais dos empreendedores na formação do capital social: um estudo de casos múltiplos em municípios do norte pioneiro no estado do Paraná. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 967-997, Dec. 2011.

FREIRE, Ayalla Cândido; BALDI, Mariana. Processo inovativo e indicadores estruturais: posição dos atores e trajetória tecnológica na rede de carnicultura potiguar. **Organ. Soc., Salvador**, v. 21, n. 69, p. 235-254, June 2014.

GARCIA, Luciano Mitidieri Bento; PAULILLO, Luiz Fernando de Oriani. Mecanismos de coordenação em redes de pequenos negócios supermercadistas no estado de São Paulo: formalidade, informalidade e coesão relacional. **Gest. Prod., São Carlos**, v. 21, n. 4, p. 821-835, Dec. 2014.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. Proposta de um quadro de referência para integrar o consumidor nos conceitos de redes. **Organ. Soc., Salvador** , v. 18, n. 57, p. 207-226, June 2011.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo; HERNANDES, José LuisGuagliardi. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador/Discussion on Business Networks Research Methodology Present in a Sample of Brazilian Scientific Production and Proposal for a Guiding Model/Discusiones sobre la Metodología de Pesquisa sobre Redes de Negocios Presente en una Muestra de Producción Científica Brasileña y Propuesta de un Modelo Orientador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 78, 2012.

GOULART, Sueli et al. Articulações em rede e acontecimentos no território: subsídios teóricos para a formação de políticas públicas para o desenvolvimento. **Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro** , v. 8, n. 3, p. 388-403, Sept. 2010.

GRANDORI, Anna, SODA. Giuseppe. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p.183-214, 1995.

GRANOVETTER, Mark. Ação econômica e estrutura social: O problema da imersão **RAE Eletrônica**, v.6, n.1, p.1-41, 2007.

GUIMARAES, Antonio et al. Um estudo no setor de vitivinicultura no Brasil e em Portugal. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa , v. 13, n. 4, dez. 2014

HASHIBA, Luciana. **A colaboração com fornecedores e clientes, e sua influência no desempenho da firma**: uma análise empírica na indústria brasileira de embalagens. 2008.

KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. **READ. Rev. Eletrônica Administração** (Porto Alegre), Porto Alegre , v. 20, n. 2, p. 305-340, Aug. 2014.

LIMBERGER, Silvia Cristina; DOS SANTOS SAMPAIO, Fernando. Dinâmica espacial da indústria de embalagens plásticas no estado do Paraná. **Geosul**, v. 29, n. 57, p. 177-195, 2014.

MACIEL, Cristiano de Oliveira; TAFFAREL, Marinês; CAMARGO, Camila. Embeddedness estrutural e espacial em redes estratégicas: efeitos atitudinais no nível das díades. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo , v. 15, n. 3, p. 166-190, June 2014.

MARCONI, Marina de Andrade, e Eva Maria Lakatos. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MaxiQuim - **Consultoria Empresarial** <http://www.maxiquim.com.br/site/estudos.php>

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; **Qualitative data analysis. Thousand Oaks:** Sage Publications, Inc. 1994.

NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In NOHRIA, N.; ECLES, R. **Networks and organizations: Structure, form, and action.** Boston: Harvard Business School, 1992.

POLANYI, K.; ARENSBERG, C.; PEARSON, H. **Trade and Market in the Early Empires.** New York: Free Press, 1957.

SUGAHARA, Cibele Roberta; SANTOS VERGUEIRO, Waldomiro de Castro. Redes sociais: um olhar sobre a dinâmica da informação na rede (APL) Arranjo Produtivo Local Têxtil, de Americana - São Paulo. **Rev. Interamericano Biblioteca**, v. 34, n. 2, Dec. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** 2Ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.