



## CULTURA E GOVERNANÇA NAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS: Um Estudo de Caso do Cluster Calçadista do Vale dos Sinos

## CULTURE AND GOVERNANCE IN THE INTERORGANIZATIONAL RELATIONS: A Case Study of Vale dos Sinos Footwear Cluster

*Maria Luiza Leitão Santos* <sup>(1)</sup>

*Serje Schmidt* <sup>(2)</sup>

*Maria Cristina Bohnenberger* <sup>(3)</sup>

*Dusan Schreiber* <sup>(4)</sup>

*Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS*

### RESUMO

As estratégias colaborativas vêm sendo utilizadas como uma alternativa para construir vantagem competitiva entre as organizações. As relações de prestação de serviço exercidas na cadeia produtiva do calçado no Vale dos Sinos podem ser consideradas como uma prática tradicional e estratégica para o sucesso dos negócios. Dessa forma, utilizou-se esse cenário como objeto de estudo. Objetivou-se entender o papel exercido pela cultura organizacional na governança das relações interorganizacionais presentes entre empresas âncoras e atelieres prestadores de serviços. A pesquisa avaliou as relações presentes entre as variáveis confiança, completude de contrato e cultura organizacional. Os resultados apontam que tanto a dependência de caminho quanto a cultura organizacional têm impacto em atributos relacionais como a confiança, a forma com que os mecanismos de governança formais são instituídos e a satisfação geral com a parceria.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; relacionamentos interorganizacionais; confiança; contrato.

### ABSTRACT

Collaborative strategies have been used as an alternative to build competitive advantage in organizations. Service supplying relations in the footwear production chain in Vale do Sinos can be considered a traditional and strategic practice to business success. Therefore, we used this scenario for the present study. The objective of this paper is to understand the role of organizational culture in the governance of inter-organizational relations between anchor-companies and service ateliers. The research evaluated the relations established in terms of trust, contract completeness and organizational culture. The results indicate that both path-dependency and organizational culture influence relationship attributes, such as trust, the way formal governance mechanisms are put in practice and the general satisfaction with the partnership.

**Keywords:** organizational culture; inter-organizational relations; trust; contract.

### INTRODUÇÃO

Para se manterem competitivas e sustentáveis, muitas empresas necessitam adotar estratégias colaborativas com outras

organizações a fim de otimizar seus ganhos, reduzir custos ou obter vantagens competitivas frente ao mercado. A colaboração, entretanto, tardou a se

desenvolver dentro da disciplina de estratégia pelo fato de ter se originado na área de estudos organizacionais, sendo conduzida basicamente em organizações sem fins lucrativos e, portanto, de difícil compatibilização com os pressupostos competitivos da estratégia (JARILLO, 1988). Os primeiros fundamentos teóricos na visão da colaboração como instrumento para competição surgiram na década de 1980 e podem ser verificados na concepção do termo *strategic networks*, que denota “arranjos de longo prazo entre empresas com fins lucrativos distintas, mas relacionadas, que permitem que essas firmas adquiram ou sustentem vantagens competitivas em relação a seus competidores fora da rede” (JARILLO, 1988, p. 32).

Richardson (1972, 2003) refere-se à colaboração como uma forma de melhor ajuste em relação à quantidade e qualidade das relações de troca e à transferência de tecnologia. A colaboração é definida pelo autor como o aceite de uma obrigação e a respectiva entrega de uma garantia em relação à futura interação entre as partes. Na ausência de aceite dessas obrigações e garantias, inexistente colaboração e o relacionamento caracteriza-se como uma transação de mercado.

A complementaridade necessária para atender a um determinado processo produtivo permeia a decisão sobre quais atividades e com quais parceiros a firma deve colaborar. O escopo dessas atividades está circunscrito na existência de economias de escala e no fato de que atividades complementares não precisam – nem devem – ser similares ou usar as mesmas competências. Dessa forma, redes de colaboração, clusters e outras formas de associação existem em função da necessidade de coordenar atividades proximalmente

complementares e não similares (AHUJA, 2000; DYER; SINGH, 1998).

Essa fragmentação nos processos e a respectiva interdependência inerente à colaboração torna importante outro aspecto que permeia esse cenário: a governança da relação, que pode ocorrer basicamente por meio de contratos ou confiança. As obrigações e garantias anteriormente mencionadas no conceito de Richardson (1972, 2003) são expressas em diversos graus de formalidade. Elementos sociais como confiança, reputação e benevolência dividem o espaço entre os mecanismos de governança com outros elementos mais formais e contratuais. Esses últimos têm por objetivo a formalização da estrutura de governança e a especificação, por meio de cláusulas contratuais, dos procedimentos que regem a relação (WOOLTHUIS; HILLEBRAND; NOOTEBOOM, 2005).

O contexto cultural de uma organização é um dos fatores que permeia o balanço que será adotado entre contrato e confiança. A cultura de uma organização é composta de suposições inconscientes baseadas em experiências anteriores (SCHEIN, 2009), trazendo elementos que irão servir de base para as relações com outras empresas, como a base de conhecimentos tácitos e a distância cognitiva (NOOTEBOOM et al., 2007). O repertório de aprendizados baseados em experiências anteriores, bem como os valores e crenças sustentados pelas partes, pode auxiliar ou até mesmo inibir a construção da confiança. Por essa razão, a cultura dos envolvidos em uma parceria pode exercer influência significativa em seu resultado.

Os papéis, normas e valores de uma organização se caracterizam como principal elemento de identificação e diferenciação. Nesse contexto, os papéis são descritos como as funções que cada pessoa executa na

organização e as normas e os valores são elementos que devem ser compartilhados por boa parte dos seus integrantes (KATZ; KHAN, 1987). Assim, nos processos de relações interorganizacionais, é de se esperar que esses valores estejam presentes no momento de efetuar uma transação e, nesse sentido, podem influenciar para que o processo seja regido com ênfase maior na relação contratual ou de confiança. Ainda, pode-se esperar que algumas relações sejam mais fortalecidas, na medida em que haja convergência de valores organizacionais entre as organizações envolvidas. Nesse sentido, poderíamos supor que a cultura organizacional possui uma relação direta com a base de confiança relacionada às características dos agentes envolvidos, conforme proposto por Luhmann (1979). Woolthuis, Hillebrand e Nootboom (2005), por exemplo, buscaram responder ao que eles chamaram de um “desacordo fundamental na literatura” a respeito da relação entre confiança e contratos, deixando transparecer em seus resultados que as diferenças culturais entre as empresas também são importantes para a governança da relação, embora os autores não tenham explorado a influência da cultura mais profundamente.

A indústria coureiro-calçadista brasileira, marcada historicamente pela operação de grandes empresas atuando de forma independente, hoje observa seu mercado consumidor ser tomado por empresas chinesas e indianas e depende de relações interorganizacionais para sustentação das operações. Diversos fatores estruturais levaram a isso, como a facilidade da entrada de novos concorrentes, a baixa tecnologia necessária ao processo produtivo e a fragmentação deste processo (SCHMIDT; COSTA; FREITAS, 2011). Assim, do ponto de

vista estratégico, pode-se identificar que a cadeia produtiva coureiro calçadista tem desenvolvido uma crescente cultura de relacionamentos interorganizacionais, com destaque àqueles na própria cadeia de fornecimento. Entretanto, na medida em que o ambiente se torna mais competitivo e instável, contratos e mecanismos de controle se mostram insuficientes para a governança das relações interorganizacionais (KRISHNAN; GEYSKENS; STEENKAMP, 2016).

Por se tratar de uma indústria tradicionalmente manufatureira, existe uma demanda ampla por fornecedores diversos, não apenas de matéria prima e componentes, mas também para serviços e competências especializados, como ateliers, designers, modelistas, entre outros. A significativa necessidade de mão-de-obra faz com que as empresas externalizem estrategicamente seus processos produtivos com empresas especializadas da região. Processos como corte, costura e montagem dos calçados podem ser encaminhados em lotes para ateliers menores. Além da grande quantidade de processos necessários para a fabricação de um calçado, outros fatores também alavancaram a importância dessas relações de fornecimento, como a flexibilidade necessária à sazonalidade do mercado de moda e à variedade de componentes e matérias-primas envolvida na fabricação. Tendo em vista essas características, a necessidade de governança nas relações interorganizacionais se mostra significativa para que se cumpra o timing necessário e se mantenham custos de produção competitivos.

O objetivo geral desse estudo é entender o papel da cultura organizacional, da confiança e dos contratos no processo de

governança das relações interorganizacionais entre tomadoras e prestadoras de serviços do cluster calçadista. Para isso, um estudo de casos múltiplo de natureza qualitativa foi realizado junto a pequenas empresas prestadoras de serviço (chamadas aqui de atelieres) que prestam serviço a grandes empresas calçadistas (chamadas aqui de empresas-âncora), buscando identificar as relações entre os construtos abordados. A pesquisa baseou-se no estudo de três casos, nos quais a empresa âncora possui significativo poder de barganha junto aos atelieres, devido ao maior tamanho, maior acesso a fornecedores alternativos e informações de mercado mais estruturadas. Essa similaridade isola a variável poder de barganha e faz com que as diferenças quanto à cultura, confiança e contrato se tornem mais facilmente analisáveis.

Este estudo contribui para compreender o relacionamento entre os construtos abordados em situações nas quais o poder de barganha das empresas âncoras é significativo, e enfatiza a necessidade de uma maior reflexão sobre o impacto da cultura organizacional sobre a adoção de contratos mais formais ou relações sustentadas pela confiança nas relações interorganizacionais. Além desta introdução, o conteúdo deste estudo é composto por quatro seções. Na seção seguinte é apresentada a fundamentação teórica que inclui os conceitos adotados em relação a relações interorganizacionais, seus aspectos culturais e mecanismos de governança. Em seguida, a definição do método empregado, as descrições dos três casos estudados, a discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais.

## FATORES CULTURAIS

A cultura nas organizações pode se caracterizar pela combinação da maneira de

pensar e agir aceitas, que são tomadas como certas, institucionalizando-se e criando padrões capazes de balizar os comportamentos dos seus membros mesmo de forma não declarada (TAMAYO; GONDIM, 1996). Esse conjunto, resultante de padrões comportamentais, é transmitido e compartilhado por cada membro do grupo por um processo de aculturação cada vez que um novo sujeito é inserido (SCHEIN, 2009).

Para Schein (2009), a cultura de uma organização pode ser analisada a partir de três níveis, consideradas como formas de manifestação da cultura. Esses níveis se dão desde a esfera mais explícita, na qual é fácil perceber indícios culturais, porém difícil interpretá-los, até o nível mais complexo, no qual os pressupostos estão tão arraigados que passam a ter caráter inquestionável para seus membros.

No nível mais tangível das relações culturais, encontram-se os “artefatos”, que são os indícios visíveis, tais como: as tecnologias utilizadas, o grau de formalidade nas tratativas, o código de vestir dos atores, os elementos arquitetônicos presentes no ambiente, os mitos e histórias e a maneira como a organização se comunica. Embora haja uma facilidade de observação nesse nível, na mesma proporção há também dificuldades interpretativas, já que o observador tende a mesclar nuances de sua própria experiência, comprometendo a veracidade das conclusões. É preciso estar imerso um tempo suficiente na organização para distingui-los do seu próprio ponto de vista e, assim, extrair conclusões assertivas baseadas em artefatos (SCHEIN, 2009). Nesse mesmo nível também estão os aspectos relativos à governança tal como processos adotados, seu nível de padronização, suas ferramentas de gestão, registros, entre outros.

O segundo nível de cultura é composto pelos “valores e crenças”, e Schein

(2009) destaca a importância de estes estarem alinhados com os artefatos presentes e terem congruência pois, caso contrário, serão inúteis para unir o grupo ou gerar uma filosofia própria da organização. Assim, se a empresa se diz comprometida com o bem-estar dos clientes, por exemplo, ela deve ter artefatos que corroborem esse princípio, caso contrário isto não se configura como um valor.

No último nível, Schein (2009) aponta as “suposições fundamentais básicas”. Essas suposições se configuram a partir das crenças e valores que, ao culminarem em sucesso por repetidas vezes, acabam por representar uma verdade na cultura da organização. As suposições desse nível fazem com que a cultura de uma organização possa ser interpretada a partir dos seus artefatos de forma coerente e que a veracidade dos valores nela presentes possa ser percebida. Esses níveis, propostos por Schein (2009), são utilizados como referência para estudar os efeitos da cultura organizacional nas relações interorganizacionais.

## GOVERNANÇA DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

A abordagem quanto às dimensões e atributos das organizações em uma relação interorganizacional (RIO) pode ter dois níveis de análise: o das organizações individuais, como a relação fornecedor-consumidor; e o coletivo, das organizações envolvidas, como em um cluster, cadeia ou rede (CROPPER et al., 2008). Nessas relações, é importante que os objetivos da empresa sejam alcançados pela relação e as ações estejam de acordo com as expectativas dos acionistas, o que remete à governança da relação. A governança relacional aborda tradicionalmente duas

formas de governança baseadas na Teoria dos Custos de Transação: a internalização das atividades na hierarquia da empresa ou a externalização e o controle por meio de contratos (WILLIAMSON, 1979). Entretanto, formas intermediárias de governança, como a confiança, têm surgido como alternativa (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998). Nos capítulos subsequentes serão abordados os aspectos referentes à confiança e aos contratos.

### Confiança

Uma definição abrangente sobre confiança parte do entendimento de que ela se constitui na combinação de um conjunto de expectativas entre parceiros sobre o comportamento e a satisfação de cada um na relação (ROUSSEAU et al., 1998). Dentro do contexto interdisciplinar que envolve as RIO's, a confiança aparece tanto em estudos organizacionais quanto em sociológicos e econômicos. Para cada escola, existem diferentes compreensões a respeito da importância da confiança e o papel que ela desempenha nas relações entre empresas.

Nas diferentes abordagens sobre valor e propósito da confiança, percebe-se um embate entre estudiosos das ciências econômica e sociológica. Dentre economistas há um ceticismo que desconsidera a possibilidade de a confiança exercer papel determinante nas RIO's (CROPPER et al., 2008). Williamson (1979), por exemplo, sugere que é impossível determinar quem é confiável e quem não é em um cenário de negócios, ou então que os custos para essa análise seriam caros demais.

Por outro lado, considerando a Teoria dos Custos de Transação (COASE, 1937), a confiança poderia representar um ponto importante das relações, na medida em que

reduz os gastos, o tempo e a burocracia, conferindo agilidade e otimizando as negociações. Assim, uma vez assumido o risco, sobretudo nas relações de fornecimento, a confiança pode assumir papel determinante, já que existe forte interdependência e, por consequência, vulnerabilidade às decisões e ações das partes (GRANOVETTER, 1985).

Ainda sob o ponto de vista da construção das relações de confiança, existe a abordagem da Confiança Institucional (LANE; BACHMANN, 1996), em que a confiança se dá pelo histórico do contexto onde ocorre. Nessa abordagem, os atores confiam uns nos outros, pois não têm motivos para não ser assim. Essas relações de confiança vão sendo instituídas e mantidas como uma “praxe”, pois supostamente há uma cultura de “boas razões” para que assim seja, especialmente em ambientes desafiadores como em uma economia emergente (WELTER; SMALLBONE, 2011). Já o ponto de vista da teoria do Novo Institucionalismo considera essa cultura de “boas razões” em um contexto pontual. Assim, a confiança institucionaliza-se com o passar do tempo somente entre os agentes envolvidos, sem generalizar para uma região ou setor. Na medida em que as relações vão se fortalecendo e evoluindo, os agentes passam a configurar uma mini sociedade, com expectativas e normas próprias. Nesse contexto, a confiança passa a ser quase um acordo tácito na relação (CROPPER et al., 2008).

Essa transição de padrões é influenciada por três bases de confiança, configurando-se como descrito a seguir. A primeira base é a processual, sustentada em características e institucional (LUHMANN, 1979). A confiança processual ocorre pelo histórico de relacionamento firmado no passado. A confiança baseada em

características se dá por meios dos denominadores comuns a cada agente, nos quais similaridades sociais se convertem em relações de confiança. Ao passo que os agentes se identificam como pertencentes a um mesmo grupo social (religião, família) a confiança se estabelece. Por fim, a confiança institucional, é aquela que independe de convergências pessoais e são asseguradas unicamente por mecanismos legais para garantir redução de riscos. Conforme Dyer e Singh (1998), instituições que trabalham com confiança como mecanismo de governança possuem “vantagem colaborativa”.

Nessa linha, Doz e Hamel (1998) destacam o caráter tácito do conhecimento a ser trocado como justificativa para empreender uma aliança entre organizações, uma vez que o conhecimento codificado, mais formal e móvel, pode ser adquirido no mercado. O fluxo de conhecimento tácito depende do compartilhamento de valores culturais, da estabilidade e da longevidade das relações (VON HIPPEL, 1988; MARCH, 1991; NOOTEBOOM et al., 2007). O contato face a face, proporcionado pela proximidade geográfica, facilita essas condições (COWAN; JONARD, 2009). A proximidade geográfica entre os atores, da mesma forma que promove a confiança, enfatiza a densidade dos laços, fazendo com que os conhecimentos complementares possam ser compartilhados de forma mais efetiva (VANHAVERBEKE, 2006).

### **Contrato**

Nas discussões sobre relações interorganizacionais, outra pauta diz respeito ao paralelo entre confiança e sistemas formais de controle. Sistemas formais de controle e confiança podem ser alternativos, ou seja, quanto mais confiança, menos controle, e vice-versa. Essa hipótese faz sentido quando parte do pressuposto de que se trabalhando

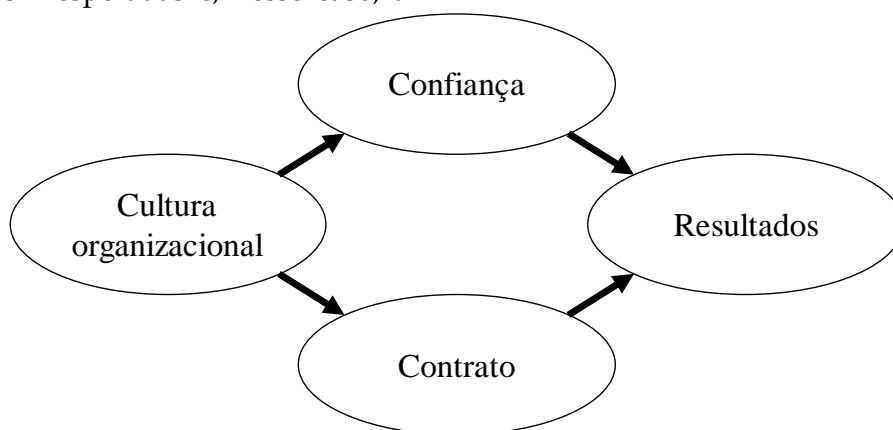
com mecanismos de controle, como contratos, não existe confiança na relação. Monitorar a relação pode pressupor que o comportamento será oportunista (WOOLTHUIS; HILLEBRAND; NOOTEBOOM, 2005).

Por outro lado, confiança e contrato (ou outros mecanismos controle) podem coexistir e se complementar. Logo, na medida em que um documento é firmado, ele pressupõe a cooperação, boa fé e comprometimento e, indiretamente amplia a confiança. Nessa perspectiva, controle e confiança se reforçam quando presentes simultaneamente (WOOLTHUIS; HILLEBRAND; NOOTEBOOM, 2005).

Nesse contexto, Six, Nooteboom e Hoogendoorn (2010) destacam que em relações iniciantes a presença do contrato pode trazer expectativas positivas sobre o futuro da relação. Entretanto, na medida em que se tem confiança, incrementos de contrato com cláusulas adicionais podem ser prejudiciais à relação. Nesse contexto, qualquer relação pode deparar-se com incontingências inesperadas e, nesse caso, a

confiança assume o papel principal da relação. Para amenizar as incertezas geradas por incontingências inesperadas, destaca-se a possibilidade de salvaguardas, adendos de cláusulas, mas que estas, além de incômodas e burocráticas, são também caras (SIX; NOOTEBOOM; HOOGENDOORN, 2010). Assim, em situações competitivas, empresas com menores custos de transação tenderiam a ser selecionadas, dada a maior eficiência (LADO; DANT; TEKLEAB, 2008).

Assim, para entender a construção da governança em uma relação entre empresas, é preciso inicialmente conhecer o tipo de relação estabelecido, se é uma relação de curto ou longo prazo, quais os mecanismos de controles existentes e o quanto a confiança aparenta estar presente na interação. Para um melhor entendimento acerca das relações entre os construtos a serem empiricamente exploradas neste artigo, é exposta a Figura 1 a seguir.



**Figura 1. Relações propostas entre os construtos**

Fonte: elaborado pelos autores.

Sabe-se que os agentes envolvidos estão arraigados a pressupostos próprios e

particulares que lhes conferem comportamentos e métodos específicos que, na medida em que se instituem, passam a

compor e a pertencer simbolicamente à organização (RODRIGUES, 2002). Esse pertencimento pode ocorrer por meio de elementos da cultura organizacional, como a identificação de crenças e de valores similares entre os agentes envolvidos. Ademais, os pressupostos são capazes de balizar a aprovação, rejeição e estímulo de ações dentro do ambiente organizacional, servindo como mecanismos de controle (RODRIGUES, 2002). O aprofundamento dos aspectos relativos ao segundo nível cultural é importante para a compreensão do compartilhamento de valores entre os atores aqui investigados. Isso facultará o entendimento sobre a construção (ou não) das relações de confiança, da implantação de mecanismos de controle e dos resultados esperados deste processo.

## MÉTODO

O objeto de estudo dessa pesquisa é constituído pelas relações interorganizacionais entre empresas do cluster calçadista do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Assim, optou-se pelo método de estudo de casos múltiplo constituído de três casos, que dentro do cluster se caracterizam como prestadoras de serviço (atelieiros). Buscou-se observar como essas empresas se relacionam com as empresas demandantes de serviço (empresas-âncora) em relação às categorias de análise propostas: 1) a cultura organizacional, principalmente em relação ao alinhamento de valores; 2) elementos de confiança; 3) formas contratuais adotadas, mesmo que verbais, incluindo controles formais do processo; e 4) satisfação geral com a relação. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas para a obtenção dos dados principais deste estudo, realizadas com o fundador e responsável pela gestão de cada empresa. As entrevistas foram

realizadas no período de março e abril de 2016. Informações complementares foram trazidas de observações diretas feitas nos atelieiros e pesquisa documental no site das empresas-âncora, utilizando relatórios de sustentabilidade, informações institucionais, políticas de mercado, entre outros (YIN, 2015). As entrevistas seguiram um formato de pergunta aberta, ou seja, cada entrevistado precisou discorrer sua resposta sem que fosse possível limitar a afirmação ou negação na resposta ou ficar refém de alternativas. Por se tratar de uma entrevista não estruturada, pôde-se transitar com mais liberdade pelo tema utilizando-se da empatia para gerar insights a partir da fala dos entrevistados. As questões que orientaram as entrevistas estão apresentadas no Apêndice 1.

As entrevistas foram gravadas e transcritas e os dados analisados a partir do processo constituído de quatro etapas conforme proposto por Morse (1994) que compõe a compreensão, a sintetização, a teorização e a recontextualização. Nesse sentido, após o processo de coleta de dados, estes foram sintetizados em categorias de análise (conforme já previsto inicialmente) e relacionados à teoria. A seção seguinte contextualiza a indústria calçadista e apresenta a síntese dos dados coletados.

## O CONTEXTO INDUSTRIAL E RESULTADOS DOS CASOS ANALISADOS

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), o desenvolvimento econômico desse segmento iniciou-se no Rio Grande do Sul com a chegada dos imigrantes alemães, em 1824. O maior crescimento do setor se deu no início dos anos de 1960 com exportações acontecendo em grande escala, principalmente para os Estados Unidos. A



partir de então, o Brasil, em especial o Rio Grande do Sul, exerce papel relevante no cenário mundial do calçado.

Atualmente, o estado está entre os principais clusters calçadistas do mundo. A produção localiza-se nas regiões do Vale do Rio dos Sinos, Vale do Paranhana, Vale do Taquari e Serra Gaúcha, apresentando arranjos produtivos completos com cerca de 118.397 empregados e exportando cerca de 22,6 milhões de pares por ano, conforme dados da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados no ano de 2012. O cenário dessa indústria, a exemplo de outros setores industriais, teve nas últimas décadas, significativas alterações. A inversão na posição dos principais atores forçou os tradicionais líderes do mercado a buscar soluções estratégicas para se manterem ativos e competitivos no mercado mundial.

Quanto à produção, o país encontra-se na terceira posição entre os maiores produtores mundiais. Sendo assim, a exemplo de países como a Índia, apesar da alta produtividade e capacidade de exportação, o Brasil ainda absorve internamente a maior parte da produção. Segundo a Associação Brasileira de Lojistas de Artefatos e Calçados, em 2012 foram registrados 62 mil pontos de venda do setor, sendo o consumo médio anual por pessoa de 3,3 pares.

Na seção seguinte serão apresentadas informações sobre os casos analisados. Serão mostrados os aspectos relativos ao grau de dependência e os fatores culturais incidentes sobre a relação e que exercem influência na confiança existente. Os casos estudados referem-se ao Atelier Weber, Calçados Josias e Atelier Geraldo. Cada um dos casos contemplará uma análise dos fatores culturais, das relações de confiança, do contrato e dos resultados da relação. Ao final

é feita uma síntese dos elementos encontrados para cada um dos casos.

#### 5.1. Caso Atelier Webber

A relação de prestação de serviços da empresa Atelier Webber com a âncora teve início em 2016, há dez anos, através de indicação pessoal. Na época, um amigo do casal proprietário do atelier, que ocupava um cargo de gerência na empresa âncora, indicou-os para que iniciassem o fornecimento de costura de cabedais. A esposa do casal fundador da empresa foi entrevistada. Eles já trabalhavam para outra âncora do mesmo segmento e vinham enfrentando dificuldades devido à crise econômica nessa empresa. Conforme relatado, o serviço prestado para a âncora anterior, apesar de ser o mesmo processo, tinha por característica ser mais complexo, porém com quantidade reduzida de pares. Essas diferenças fizeram com que o atelier precisasse adaptar tanto o sistema produtivo como também a maneira de gerenciar o negócio. Atualmente o atelier conta com 90 funcionários e um faturamento entre R\$ 2.400.000,01 e R\$ 3.600.000,00/ano. A âncora para a qual o Atelier presta serviço foi fundada na década de 1970, produz em torno de 300 mil pares de calçados por dia e conta com nove mil funcionários.

Fatores Culturais: Existe uma convergência na cultura das duas organizações no que tange ao entendimento da necessidade de aliar qualidade e alta produtividade. Os valores são constantemente reforçados pela âncora e por sua vez transmitidos fielmente na cultura interna. Segundo a entrevistada, “a competitividade, a qualidade e a produtividade. Tá escrito por tudo lá”, referindo-se à empresa âncora, e complementa: “Os mesmos valores agente

passa aqui dentro pro pessoal". Entretanto, a entrevistada sugere que, na essência da cultura do atelier, existe uma preocupação maior com as pessoas do que o aparentemente praticado pela âncora. Embora a âncora demonstre preocupação com o atelier, na medida em que busca variar pouco os modelos ou quando avisa antecipadamente sobre eventuais variações de modelos ("eles tentam trocar o mínimo possível, só mesmo se não tem venda é aí que não tem o que fazer"), observa-se que o valor pago por unidade produzida é considerado injusto, por ser muito baixo.

Em vários momentos foi manifestada a apreensão em não conseguir manter os funcionários, denotando preocupação e compromisso com as pessoas ("Claro que a gente sempre busca o melhor aqui mas penso também no empregado"), o valor pago é citado diversas vezes na entrevista (Eu gostaria tanto de dá um pouco mais, sabe? Mas eu também não consigo dá além. Se eles (âncora) pudessem dá um pouquinho a mais... eu também podia melhorar"). Esse fator possibilita concluir que a entrevistada, como empresária, sente-se pressionada por administrar os interesses externos e internos, procurando não deixar de atender seus funcionários ou o cliente de maneira satisfatória. Apesar de não concordar com o valor pago, observa-se a motivação para melhorar, conseguir alcançar as metas estipuladas e atender as solicitações da âncora. A fala da entrevistada, por fim, aparenta conformidade proveniente do fato de sempre haver regularidade na demanda de serviço, o que nem sempre ocorre nessas transações comerciais.

**Confiança:** Observou-se, por meio de diversas manifestações durante a entrevista, que existe a confiança do atelier em relação à empresa âncora, mas não é plena. Esse grau

de confiança origina-se sobretudo pelo fato de o atelier reconhecer a força da âncora e sua relação positiva com o mercado, capaz de mantê-los sempre em atividade. Dessa forma, a confiança existente está relacionada ao histórico da relação e à regularidade de serviços demandados fazendo com que o atelier opere com alguma estabilidade.

Por outro lado, a construção da confiança da âncora para com o atelier é pautada no "toma lá dá cá". Se o atelier cumprir com o combinado, recebe mais pedidos de serviço; se não o fizer ou fizer de forma não satisfatória, perderá credibilidade. De modo geral, a confiança por parte da âncora pareceu relativamente baixa, em função da insegurança presente no discurso da entrevistada: "sempre tem certas atitudes deles que a gente fica meio... meio com pé atrás" ou "as vezes parece que eles só pensam neles, no faturamento deles, não pensam na gente, sabe?".

Um aspecto importante a destacar sobre a confiança na relação é que o grau de dependência com a âncora é tão forte que o atelier considera necessário sacrificar o próprio resultado (em determinadas situações) para que a relação não seja prejudicada. Apesar disso, o atelier demonstra orgulho por não ser "do tipo de atelier que recusa serviço", conforme destaca a entrevistada. Aparece, por parte da entrevistada, um certo desprezo por ateliers que agem dessa forma, atribuindo a esse aspecto o resultado positivo de sua relação com a âncora.

**Contrato:** Não existe contrato formal de prestação de serviços firmado entre as partes. Entretanto, diversos mecanismos formais de controle são postos em prática assegurando o cumprimento dos acordos conforme os interesses da âncora. Por exemplo, quando a entrevistada relata que:

Eles têm uma meta, uma meta pra nós tirar a produção todos os dias (...) Hoje eu tenho que mandar 7000 pares/dia, e eles tem que me devolver os 7000 pares esse é o comprometimento entre nós, se um dia eu não mando eles também não me mandam... É automático. Se um dia “ah, faltou sei lá, tantas pessoas” e eu não tirei a produção eles não perdoam... eles já ligam: “ó vocês têm que dá um jeito porque senão a montagem vai parar” e sabe... aí é automático, as gurias que abastecem lá pra nós já tiram a menos... é esse bate e volta. Se eu ratiar aqui eles já... não tem assim uma tolerância, até eles entendem mas primeiro lugar a [âncora].

Aparentemente esses mecanismos de controle foram sendo incluídos na medida em que as relações de confiança foram comprometidas em função do comportamento desleal de alguns atelieres. Como diz a entrevistada: “até as folhas de pagamento tem que mandar pra eles todo o mês... Não tem como tu não ter tudo em dia...”. Dessa forma, a política da âncora é manter os processos de controle padronizados, criando mecanismos de controle tanto para a produtividade quanto para questões legais, que são aplicados a todas as empresas terceirizadas, independente da relação particular existente. Por este motivo, embora o atelier entrevistado expresse ter conquistado uma reputação significativa junto à âncora, este deve se submeter a esses mecanismos.

Quando questionada sobre como o atelier assegura que os acordos com a âncora serão cumpridos, a entrevistada destacou a confiança existente e o tempo de relação como únicos aspectos presentes. Ao ser questionada sobre o que aconteceria se partisse dela a iniciativa de formalizar os acordos em contrato, de modo a minimizar a

sua insegurança quanto à relação, a entrevistada disse que a âncora não aceitaria e que colocaria outro atelier em seu lugar. Isso indica que o atelier possui uma sensação de que a âncora tem baixa dependência para com ele.

Resultado: De modo geral a entrevistada avalia o resultado da relação como positivo. Mesmo relatando que algumas vezes teve que assumir prejuízos decorrentes da troca de modelos, ela se mostrou motivada para recuperar no mês ou na quinzena seguinte. Entretanto, fica nítido no discurso da entrevistada que há uma divergência cultural entre sua empresa e a âncora no que tange aos valores relacionados à valorização das pessoas. Isso foi inferido pelas falas em que cita a ação de ter de dispensar pessoas como exemplo negativo.

Por fim, percebe-se que o conceito de parceria, relacionado à confiança, é atribuída, sobretudo, pela regularidade e volume de pedido repassados pela âncora, fazendo deste o fator crucial para que o resultado da relação seja dado como positivo.

### **Calçados Josias**

O atelier Josias está no mercado há cerca de trinta anos e foi fundado pelo pai do entrevistado, que também trabalha na empresa desde o início. Hoje a sociedade e a gestão ficam a cargo dos dois irmãos. Pelo seu tempo de existência, o atelier já é bastante conhecido na região, dessa forma, a relação se iniciou a partir do interesse por parte da âncora no atelier há sete anos. O atelier havia sido procurado inicialmente para suprir um atraso de produção, mas a relação de fornecimento foi posteriormente mantida. O serviço prestado, por proximamente 70 funcionários, é de corte de cabedal na

quantidade média de 6.000 pares/dia. Além do corte, o atelier presta também serviço de costura de cabedal para um segundo cliente, também bastante forte no segmento. Entretanto, o corte acaba dedicado exclusivamente para a âncora e a costura se divide entre o segundo cliente e outros eventuais. A empresa âncora representa pelo menos 65% do faturamento do atelier que fatura anualmente entre R\$ 2.400.000,01 a R\$ 3.600.000,00. A âncora atendida pelo Atelier Josias foi fundada na década de 1990, produz em torno de 24 mil pares de calçados por dia e possui mais de 3 mil funcionários em sua folha de pagamento.

**Fatores Culturais:** Quando questionado sobre os valores declarados pela âncora, o entrevistado disse não ter conhecimento de quais valores exatamente esta prioriza e que a única preocupação transmitida é acerca da qualidade do serviço. A relativa “frieza” na relação entre a âncora e o atelier se repete na cultura interna da organização. Ou seja, a valorização dos funcionários ou a promoção de melhorias internas não se mostra uma prioridade na relação com os ateliers. Prioriza-se a estabilidade da demanda. O entrevistado reconhece o valor da âncora, mas não deixa de questionar suas políticas, conforme destaca o entrevistado: “Eles trabalham dentro de uma forma, tipo como a qualidade, esse tipo de coisa eles tem a imposição sobre isso. Mas a partir do momento como tu vai tratar as pessoas, como vai ser, claro tem um padrão que vem de tí”. Não foi possível identificar ou levantar aspectos culturais claros presentes tanto no atelier, quanto na âncora. A relação é sustentada basicamente no processo de oferta e demanda de atividades.

**Confiança:** Apesar de o entrevistado ter afirmado que considera muito alta a

confiança entre as partes envolvidas, em outros momentos da entrevista ele se contradiz. Por exemplo, ao citar momentos em que precisou da âncora e não teve acesso: “se por exemplo eu estou levando uma melhoria o tratamento é outro. Tenho bem mais facilidade de chegar daí é um bom respaldo e quando é algo que vai ser custoso para a empresa aí ninguém quer te atender”. O acesso à âncora parece ser dificultado nos casos em que é necessário negociar o valor pago ou reivindicar alguma mudança que beneficie o atelier. Por outro lado, isso não ocorre nas tratativas de rotina de trabalho ou quando o atelier propõe melhorias.

Certa insegurança também pode ser observada. O entrevistado cita, por exemplo, que não se sente tranquilo ao “ficar na mão” da âncora, por isso busca outros clientes. Da mesma forma, afirma que “quando a relação fica estremecida, é muito nessas partes, onde dá umas baixas muito fortes de serviço. Aí a coisa fica estremecida, mas em geral eles confiam muito no nosso serviço e nós no deles”. Assim, supõe-se que, ao usar a palavra “confiança”, o entrevistado pode estar se referindo ao respeito e estabilidade da relação existente entre o seu atelier e a âncora e vice-versa.

**Contrato:** Assim como no caso anterior, também nesse atelier não existe, nem nunca existiu, qualquer tipo de documento formalizando a relação ou as negociações. O entrevistado destacou que a confiança é a única maneira de assegurar o cumprimento dos acordos e que como a empresa é antiga, “sempre foi assim” e nunca se questionou essa necessidade.

Entretanto, apesar da relação ser próxima, com visitas constantes da âncora, não parece haver tantos mecanismos de controle quanto no caso do Atelier Weber. Talvez isso se justifique pelo serviço prestado

ser menos passível de problemas referentes à qualidade. Assim, as visitas de qualidade se atribuem à fiscalização do consumo, pois o couro é uma matéria prima cara, enquanto o número de pares é controlado pelo sistema da âncora instalado no atelier: “todo o controle de produção é por relatório, tudo é bipado talão a talão, aí tem controle de onde está cada par de sapato, esses controles têm hoje aqui dentro”.

Resultado: Apesar de o entrevistado deixar claro que o relacionamento com a âncora é positivo, ele parece sempre muito realista e atento ao andamento da relação e dos resultados. Isso se evidencia quando ressalta, por exemplo, que antes as margens (de lucro) eram maiores e tem ficado mais enxutas. Dentro desse contexto o entrevistado assume que, dependendo do valor oferecido pela âncora e caso esta não se disponha a ceder, não é possível realizar o trabalho. Ele destaca dois elementos importantes: a) a constância de abastecimento como fator positivo para a relação; e, b) a menor variação de modelos ou modelos menos suscetíveis a tendências de moda, otimizando o trabalho do atelier.

### **Atelier Geraldo**

Neste último caso, a relação entre âncora e atelier existe há cinco anos. O entrevistado é também o fundador da empresa, que possui 17 anos de operação. O início da relação com a âncora se deu de forma ativa por parte da âncora através de um agente responsável por encontrar fornecedores na região. Esse profissional procurou o atelier para a produção de um modelo específico de calçado que a prestadora já produzia. Nessa relação, diferentemente das demais entrevistadas, o atelier é responsável por produzir não apenas

um processo, mas o produto completo. Sua responsabilidade inclui, também, buscar fornecedores externos de serviços e matéria prima quando necessário. O atelier conta hoje com 42 funcionários e faturamento anual superior a R\$ 3.600.000,00. A âncora que o Atelier Geraldo atende foi fundada na década de 2000, iniciou-se a partir de uma loja multimarcas e, ao invés da indústria, como nas âncoras dos casos anteriores, a expansão das operações da empresa ocorreu com a abertura de franquias e pontos de venda, solidificando sua experiência no varejo calçadista.

Fatores Culturais: No que se refere aos fatores culturais incidentes na relação, o entrevistado sugere que existe uma considerável similaridade de valores entre atelier e âncora. Isso ocorre tanto em relação à qualidade e compromissos de entrega, quanto aos relacionamentos com parceiros; sejam eles fornecedores, lojistas, consumidores ou funcionários. Conforme destaca o entrevistado: “Nós aqui somos da qualidade, buscamos a qualidade e eles também estão sempre cobrando e exigindo qualidade. Pontualidade, atendimento, isso tudo faz com que tenhamos essa parceria de cinco anos”. Ao longo da entrevista se percebe que há a preocupação em preservar a relação, tanto da parte do atelier, quanto da parte da âncora. Esse dado é percebido na fala do entrevistado quando cita que a âncora tem fornecedores muito antigos direcionados para tipos específicos de produto que estão sempre presentes nos Showrooms da marca em São Paulo (são feitos cinco eventos anualmente, dois de inverno e três de verão), “a gente está com eles há tanto tempo que sempre que eles têm Showrooms .... nós participamos”. Ao apresentar essa

informação, o entrevistado demonstra certo orgulho do envolvimento com a âncora. Além dos Showrooms de lançamento, existem também reuniões periódicas para socialização de questões institucionais como indicadores, estratégias, campanhas e metas, nos quais, segundo o entrevistado, há sempre um discurso reforçando a importância das parcerias para obtenção dos resultados. Ex.: “sempre eles consideram os parceiros, os fornecedores como essenciais nessa meta deles. Eles colocam isso bem claro, eles abrem bem a valorização da parceria pra eles chegar na meta deles”. Além disso, no que se refere à reputação da âncora, o entrevistado afirma ser algo que ele almeja para a sua empresa pois considera que além de um bom produto a âncora sempre busca estar atualizada e em crescimento.

**Confiança:** No quesito confiança, a empresa afirma que a relação é boa, mesmo que não absolutamente segura, e que existe considerável grau de confiança mesmo sem qualquer formalização das obrigações para com o atelier. Essa constatação se dá quando o entrevistado comenta acerca do tempo de relação e do fato de nunca ter tido problemas que lhe gerassem ônus. Essa sensação de segurança é possivelmente atribuída à valorização dos parceiros pela âncora: “eles fidelizam bastante com o fornecedor então dá uma segurança bem forte nesse sentido, de que tem continuidade”.

**Contrato:** A relação neste caso difere um pouco dos demais na medida em que os pedidos são repassados pela âncora, mas faturados e entregues diretamente pelos atelieres para os pontos de venda. Assim, o contrato existe para que a âncora fique isenta de responsabilidade perante os lojistas no que diz respeito à pontualidade da entrega, questões de qualidade e políticas de troca e

devolução. Embora exista o contrato, ou acordo comercial, como o entrevistado chama, a proximidade da relação faz com que ele não necessite ser legalmente executado, conforme exemplifica: “O acordo comercial, não seria bem um contrato... ele te dá alguma segurança como fornecedor e a gente nunca precisou executar esse acordo, sempre que houve alguma divergência foi solucionado sem precisar recorrer a esse contrato”.

Por outro lado, embora o contrato existente não sirva para proteger a prestadora de serviços, a âncora concede liberdade sobre o atendimento aos pedidos. Ou seja, embora os acertos financeiros sejam feitos diretamente pelos lojistas da rede, o entrevistado afirma que a âncora não se responsabiliza pelo recebimento, mas também deixa livre ao atelier aceitar ou não pedidos de determinada loja licenciada ou franquiada da marca.

**Resultado:** O entrevistado se diz muito satisfeito com o resultado da relação estabelecida com a âncora. Ele destaca que a parceria é sólida e agregou muito ao seu negócio, na medida em que gerou aprimoramento interno para atender ao padrão exigido. Além do autodesenvolvimento, outro ponto citado como ganho sobre a relação diz respeito à regularidade de pedidos e a segurança que a força da marca no mercado representam. Por fim, o entrevistado diz saber que a âncora valoriza e aprecia o serviço prestado pelo atelier, o que faz com que ele se sinta confiante na relação.

Fatores analisados	Atelier Webber	Calçados Josias	Atelier Geraldo
<b>Cultura</b>	Aceitam os valores da âncora sem questionamento. Observa-se uma diferença na valorização das pessoas.	Valores incongruentes.	Valores similares.
<b>Confiança</b>	Sentem ameaça de oportunismo por parte da âncora.	Sentem ameaça de oportunismo por parte da âncora.	Sentem-se parte do resultado da âncora.
<b>Contrato</b>	Verbal, mas há diversos controles sobre o atelier, tanto dos processos quanto da gestão.	Verbal, mas há poucos controles sobre o atelier, os que existem estão relacionados aos processos.	Existe um acordo comercial, apenas para formalizar o que é combinado.
<b>Resultado</b>	Satisfatório.	Satisfatório.	Muito satisfeito. Sentem que a parceria é sólida e agrega conhecimento.

**Quadro 1 - Síntese dos resultados**

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da síntese apresentada no Quadro 1, observam-se diferenças e similaridades no processo de relação das empresas âncoras e dos ateliers. De imediato observam-se as diferenças dos dois casos iniciais (Atelier Webber e Calçados Josias) e do Atelier Geraldo em relação aos quatro fatores analisados. A seção seguinte mostrará os resultados comparados entre as organizações estudadas em relação à teoria.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente é possível identificar, por exemplo, que os relacionamentos entre as empresas nos dois primeiros casos estão mais orientados a transações de mercado do que à colaboração, como é o caso do relacionamento entre O Atelier Geraldo e sua âncora. A ênfase dos discursos dos entrevistados nos ateliers Weber e Josias nas questões de insegurança, incongruência de valores e orientação a processos de controle, vis-à-vis o discurso do entrevistado no

Atelier Geraldo que menciona o compartilhamento de valores, o sentimento de que é importante para a âncora, a troca de conhecimentos, etc. sugerem essa questão.

As causas para que os relacionamentos tenham se desenvolvido dessa forma podem estar associadas a fatores relativos à dependência de caminho e culturais. A origem industrial das empresas-âncora dos dois primeiros casos pode tê-las induzido a valorizar mais o capital e a tecnologia do que as pessoas (GALBRAITH, 1983), como é o caso da âncora atendida pelo Atelier Geraldo. A maior presença do fator custo nos discursos dos ateliers Webber e Josias, em contraponto à ênfase em qualidade e parceria no discurso do Atelier Geraldo, também aponta nessa direção. De acordo com Galbraith (1983, p. 65), “a cultura da empresa é definida pelo seu ponto de partida na cadeia de valor”. Por um lado, empresas posicionadas mais à jusante na cadeia tendem a ser mais intensivas em capital e tecnologia. Por outro lado, empresas posicionadas mais a montante tendem a ser mais intensivas em pessoas. Assim, a origem

das empresas-âncoras levou a diferentes dependências de caminho e resultou em distintas culturas organizacionais. No caso do Atelier Geraldo, o entendimento de que os parceiros são essenciais, ou seja, a sua valorização, pode estar relacionado a esse processo. No caso dos demais ateliers, o mesmo processo levou a uma cultura de valorização da eficiência no processo e no baixo custo, evidenciado também pela referência aos mecanismos de controle postos em prática.

Aparentemente, a valorização da parceria também induziu a uma maior confiança entre o Atelier Geraldo e sua âncora, diminuindo a percepção de insegurança na continuidade do relacionamento entre eles. Observa-se também nesse caso uma maior congruência de valores amparando a relação, já que a confiança tende a ser cumulativa na medida em que os atores vão conhecendo um ao outro. Nos primeiros dois casos, entretanto, é possível observar que a avaliação da variável 'grau de confiança' foi feita como 'intermediário para baixo', com a parcial sinergia de valores presente entre as partes (LUHMANN, 1979).

No que se refere à variável "contrato", os resultados parecem corroborar o que foi encontrado por Woolthuis, Hillebrand e Nooteboom (2005), no sentido de que a implementação de um contrato não precisa necessariamente ser vista como motivada pela ausência de confiança, como prega a Teoria dos Custos de Transação, mas pode ser complementar à sua presença. Nos casos dos Ateliers Webber e Josias, o grau de confiança parece mais baixo e inexistente contrato regulando a relação entre eles a suas âncoras. No Atelier Geraldo, existe um acordo comercial amplo e maior confiança. Isso indica que o referido acordo comercial foi redigido apenas como suporte

documental ao acordo verbal, o que é evidenciado também pelo discurso do entrevistado nesse atelier, de que qualquer divergência em relação a este acordo sempre foi resolvida verbalmente.

A ausência de contrato nos dois primeiros ateliers não significa também que a relação esteja sem mecanismos de governança. Eles são exercidos de maneira verbal no que diz respeito às quantidades contratadas e critérios de qualidade, e exercidos por meio de controles gerenciais no processo do atelier, como aqueles que visam a evitar eventuais reclamações trabalhistas. A dependência do atelier para com a âncora faz com que os mecanismos de governança implementados da forma como estão sejam suficientemente efetivos.

Apesar das sinalizações dos entrevistados de que a confiança, nesses dois casos, é relativamente baixa, a crença na continuidade das operações demonstra que ela existe. Provavelmente, essa confiança está baseada na ideia de que o mercado permanecerá relativamente estável, no tempo de existência da relação e na reputação das empresas-âncora. Eventuais flutuações no mercado podem abalar o fluxo contínuo de pedidos aos ateliers, em um movimento oportunista da âncora para proteger seus próprios interesses.

Essa dicotomia entre confiança e poder foi bem explorada no trabalho de Bachmann (2001), que sugere que o ambiente institucional desempenha um papel importante quando os atores decidem sobre exercer poder ou apostar na confiança para garantir que seus interesses na relação sejam preservados. No caso do presente estudo, o ambiente institucional está representado pela origem das empresas e sua respectiva cultura organizacional.

É importante destacar também que, no caso do Atelier Geraldo, o processo de



produção é realizado integralmente, ou seja, o atelier é responsável pela entrega do produto que será encaminhado para o lojista. Neste contexto, uma mudança de parceiro é muito mais complexa do que a substituição de um atelier que realiza somente uma parte do processo como é o caso do Atelier Webber (que confecciona somente os cabedais) ou do Calçados Josias (que faz somente o corte das peças). Estes processos parciais podem ser substituídos por outros ateliers que realizam serviço similar, como inclusive deixou transparecer o discurso do entrevistado do Calçados Josias que aponta uma queda na demanda por parte da empresa âncora em momentos de conflito. Provavelmente, nestas circunstâncias ocorre um desvio da demanda para um atelier concorrente com processo similar. Esses fatores reforçam a ideia de que não há colaboração entre as empresas âncora e os dois primeiros casos, somente processos de transação de mercado.

Ainda, em relação à cultura organizacional, tanto o Atelier Webber quanto o Calçados Josias deixam claro que as respectivas empresas âncoras não manifestam qualquer tipo de valorização em relação às pessoas que fazem parte da organização. É possível que esse componente da cultura possa também ter reflexo nos relacionamentos que essas empresas possuem com os seus respectivos fornecedores, principalmente quando estes são fornecedores de “mão de obra”, ou seja, quando há busca de uma alternativa de custo para diminuir os custos de produção internos. Entretanto, no Atelier Webber, a atenção e o respeito ao indivíduo são apresentados como valores que reforçam os resultados da organização. Observa-se que há preocupação em transmitir os valores da âncora relacionados à qualidade e

produtividade, sem descuidar da equipe interna. Os artefatos visíveis citados por Schein (2009) aparecem no discurso do Atelier Webber quando a entrevistada destaca que os valores estão descritos pela empresa. Há uma preocupação da empresa âncora em reforçar estes valores utilizando uma comunicação visual nas instalações físicas e de forma oral nas visitas que realiza no atelier.

Pode-se inferir que as crenças e os pressupostos (Schein, 2009) básicos são percebidos tanto na empresa âncora quanto no Atelier Geraldo e referem-se à qualidade dos produtos, ao compromisso de entrega e ao relacionamento com os parceiros. É importante destacar que uma das crenças básicas que poderia dar um suporte para a não existência de contratos é a relação de parcerias com fornecedores, fato que foi identificado somente em um dos casos.

A percepção dos ateliers em relação aos resultados das parcerias com suas âncoras reflete a literatura sobre governança das relações interorganizacionais, no que diz respeito à importância da confiança para o desempenho das parcerias, especialmente em ambientes instáveis (CAO; LUMINEAU, 2015; KRISHNAN; GEYSKENS; STEENKAMP, 2016). O respondente do Atelier Geraldo demonstra maior satisfação com a relação do que os outros dois casos, inclusive apontando o sentimento de que a parceira está agregando valor à sua empresa. Essa percepção evidencia uma relação tipicamente colaborativa, ou seja, em que as trocas relacionais ocorrem para além da dimensão financeira, sendo imbuídas também de congruência de objetivos e troca de conhecimentos. Nos demais casos, a parceria parece mais caracterizada como contínuas transações de mercado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista as pesquisas realizadas e o conteúdo que fundamenta este estudo, foi possível perceber que existe um profundo imbricamento entre os agentes presentes nas relações interorganizacionais aqui investigadas. Os critérios sociais e as práticas arraigadas e culturalmente instituídas predominam na dinâmica das interações. Possivelmente, a dependência de caminho e a cultura organizacional resultante tiveram influência significativa nos resultados das relações.

Constata-se que alguns elementos culturais presentes nas empresas âncoras podem ser também encontrados nos atelieres, entretanto há diferenças quando são considerados os valores e as crenças relacionados à gestão de pessoas. Em geral, há convergência para os valores relacionados à qualidade e custo. Foi constatado que a relação de parceria, um dos elementos que poderia estar presente nos pressupostos básicos das empresas âncora, foi sinalizado somente em um dos casos estudados.

Neste estudo ficou evidenciado o distanciamento entre a confiança e a necessidade de contrato formal. Observa-se que, nos atelieres em que as relações de confiança são ameaçadas por oportunismos por parte da âncora, não existem contratos formais. Entretanto, especificamente onde há uma relação de confiança entre o atelier e a empresa âncora, existe um contrato formal. Nesse sentido, pode-se sugerir o seguinte questionamento: será que por questões culturais, no primeiro caso, as empresas âncoras fazem questão de não ter um contrato formal, o que poderia lhes dar maior poder de persuasão e controle?

Este estudo, por fim, deixa como contribuição, tanto para a literatura quanto para as empresas, a oportunidade de questionar relações como a terceirização, que eventualmente podem representar tanto situações oportunistas e subjugativas quanto positivas e profícuas socialmente.

Se tratando de objetos de estudo cujas características se referem à cultura local, o estudo se configura sem o objetivo de trazer generalizações. Portanto, os dados levantados e as conclusões da presente pesquisa podem não se aplicar fora dos objetos de estudo (YIN, 2015). Contribuem, entretanto, para uma maior compreensão das relações interorganizacionais que ocorrem neste ambiente.

Neste sentido, recomendam-se estudos adicionais em outros setores industriais para ampliar os estudos sobre as relações interorganizacionais e compreender os fatores que impactam positivamente nestas relações para que, de fato, possam ser construídas vantagens competitivas para as organizações com base nas relações de confiança.

## REFERÊNCIAS

- AHUJA, G. The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 317, 2000.
- BACHMANN, R. Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. **Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)**, v. 22, n. 2, p. 337, mar. 2001.
- CAO, Z.; LUMINEAU, F. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. **Journal of Operations Management**, v. 33, p. 15-42, 2015.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- CROPPER, S. et al. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. New York: Oxford Press, 2008.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, 1998.
- GALBRAITH, J. R. Strategy and Organization Planning. **Human Resource Management**, v. 22, n. 1/2, p. 63-77, 1983.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.
- KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1987.
- KRISHNAN, R.; GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.-B. E. M. The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 12, p. 2521-2542, 1 dez. 2016.
- LADO, A. A.; DANT, R. R.; TEKLEAB, A. G. Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 4, p. 401-423, 2008.
- LANE, C.; BACHMANN, R. The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany. **Organization Studies**, v. 17, n. 3, p. 365-395, 1996.
- LUHMANN, N. **Trust and power**. Chichester: John Wiley & Sons, 1979.
- NOOTEBOOM, B. et al. Optimal cognitive distance and absorptive capacity. **Research Policy**, v. 36, n. 7, p. 1016-1034, 2007.
- RICHARDSON, G. B. The Organisation of Industry. **The Economic Journal**, v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972.
- RICHARDSON, G. B. **The Organization of Industry Re-visited**. DRUID Summer Conference. **Anais...Copenhagen: 2003**
- RODRIGUES, M. V. C. **Ritos & excelência nas empresas: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- ROUSSEAU, D. et al. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

SCHMIDT, S.; COSTA, P. DE A.; FREITAS, E. C. DE. Mudanças Estratégicas das Empresas Calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 58, p. 371–388, 2011.

SIX, F.; NOOTEBOOM, B.; HOOGENDOORN, A. Actions that Build Interpersonal Trust: A Relational Signalling Perspective. **Review of Social Economy**, v. 68, n. 3, p. 285–315, 2010.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. DAS G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 31, n. 2, 1996.

WELTER, F.; SMALLBONE, D. Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behavior in Challenging Environments. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 1, p. 107–125, jan. 2011.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, p. 233–261, 1979.

WOOLTHUIS, R. K.; HILLEBRAND, B.; NOOTEBOOM, B. Trust, Contract and Relationship Development. **Organization Studies (01708406)**, v. 26, n. 6, p. 813–840, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. **Organization Science**, v. 9, n. 2, p. 141–159, 1998.

#### Apêndice 1. Estrutura da entrevista

Construtos	Questões
Perfil da empresa	A quantos anos a sua empresa presta serviço para a Empresa X? De que forma a relação iniciou? Qual a faixa de faturamento anual da sua empresa (Faixas do SEBRAE)? Qual o número atual de funcionários? Qual sua principal atividade e como ela beneficia o cliente (terceirização da mão de obra exclusivamente ou tem marca própria, marcas licenciadas, etc.)?
Fatores culturais	Com relação aos valores estratégicos de uma empresa, você conhece os valores da Empresa X? Eles são declarados formalmente (em cartazes, placas, sites, etc.)? Na sua percepção, os valores declarados da empresa X são compatíveis com os valores por ela praticados? Porque? Os valores praticados pela empresa X são compatíveis com os da sua empresa? Porque? Você identifica alguma crença, percepção ou meta que sejam similares entre a sua empresa e a empresa X?
Confiança	De que forma o cumprimento dos acordos estabelecidos são garantidos? Como avalia o grau de confiança nessa relação? Porque? A forma como a empresa X se apresenta ao mercado (sua “reputação”) lhe é positiva na sua percepção?
Contrato	A relação entre a sua empresa e a Empresa X é regida por um contrato? Sempre foi desta maneira? Houveram momentos em que houve mais ou menos formalidade na relação? Porquê? Existem cláusulas específicas que assegurem o cumprimento dos acordos previstos para ambas as partes? (Ou é um contrato amplo do tipo “guarda-chuva”)
Resultado	Como você avalia a satisfação da sua empresa com o resultado da relação/contrato, em relação à expectativa inicial? No que a sua empresa mais se beneficia com a relação/contrato com a empresa X?

Fonte: elaborado pelos autores.

**NOTA**

(1) Especialista em Gestão Estratégica e Inovação pela Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS. Graduada em Tecnologia em Design de Produto pelo Instituto Federal Tecnológico de Santa Catarina/IFSC. Consultora e Coach, São Leopoldo, RS.

(2) Doutor em Administração pela UNISINOS, São Leopoldo, RS e em Economia de L'Empresa na UIB, Espanha. Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica/PUC-RIO. Especialista em Finanças Corporativas pela Fundação Getúlio Vargas/FGV-SP e em Análise de Sistemas pela Pontifícia Universidade Católica/PUC-RS. Graduado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica/PUC-RS. Docente do Mestrado em Indústria Criativa na Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS.

(3) Doutora em Economia de L'Empresa pela UIB, Espanha. Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica/PUC-RIO. Especialista em Gestão do Ensino Superior pela Universidade de Caxias do Sul/UCS e em Gestão Empresarial pela UNISINOS. Graduada em Administração pela UNISINOS. Docente do Mestrado em Indústria Criativa na Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS.

(4) Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, Porto Alegre, RS. Mestre em Administração pela UNISINOS. Especialista em em Administração Financeira pela UNISINOS e em Consultoria Empresarial pela Universidade de São Paulo/USP. Graduado em Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior pela UNISINOS. Docente do Mestrado em Indústria Criativa na Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS.

*Enviado: 13/09/2016*

*Aceito: 25/07/2017*