

Práticas de gestão de redes de cooperação: a análise da rede de cooperação do setor moveleiro em Uberlândia-MG

Henrique Geraldo RODRIGUES
PPGA – FAGEN/UFU
hegernet@centershop.com.br

Márcia Freire de OLIVEIRA
PPGA – FAGEN/UFU
marciafreire@fagen.ufu.br

Miriam Tiemi Takimura OLIVEIRA
FAGEN/UFU
takimura@fagen.ufu.br

Verônica Angélica Freitas de PAULA
FAGEN/UFU
veronica@fagen.ufu.br

Etienne Cardoso ABDALA
FAGEN/UFU
etienne@fagen.ufu.br

Resumo

O presente trabalho objetivou analisar as práticas de gestão da rede de cooperação do setor moveleiro em Uberlândia-MG, a partir do modelo de análise de redes de cooperação horizontais proposto por Bortolaso (2009). Conforme apontam Verschoore Filho e Balestrin (2008), as redes de cooperação têm por objetivo a reunião de atributos que possibilitem uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, mas descentralizadas, que gere ganhos de competitividade pelas empresas associadas. Desse modo, apesar das redes de pequenos e médios negócios constituírem uma importante questão da modernidade, os aspectos de gerenciamento dessas redes não têm recebido a devida atenção, de forma que, devidos à carência de estudos sobre esse tema, a análise das práticas de gestão de redes de cooperação apresenta um vasto campo para investigação (KWASNICKA, 2006; BORTOLASO, VERSCHOORE FILHO, ANTUNES JUNIOR, 2010). Nesse sentido, para a consecução dos objetivos deste trabalho, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, sendo o estudo classificado como descritivo e adotado o procedimento do estudo de caso. As técnicas de coleta dos dados, primários e secundários, constituíram-se, respectivamente, em entrevista estruturada e levantamento documental. Os resultados apontam para a aplicabilidade do modelo adotado, bem como para a identificação do padrão de classificação das práticas de gestão da rede de cooperação moveleira. Ainda, foi possível identificar tanto os pontos que constituem práticas que conduzem ao alcance dos objetivos propostos pela rede, quanto os que necessitam ser melhorados. Além do exposto acima, o presente estudo conduziu à ampliação dos conhecimentos acerca do setor moveleiro em Uberlândia e da rede de cooperação constituída, permitindo a proposição de futuras pesquisas na área.

Palavras-chave: Redes de cooperação. Práticas de gestão. Setor moveleiro.

Résumé

Ce travail a pour objectif d'analyser les pratiques de gestion du réseau de coopération du secteur mobilier à Uberlândia-MG, à partir du modèle d'analyse des réseaux horizontaux de coopération proposé par Bortolaso (2009). Selon Verschoore Filho et Balestrin (2008), les réseaux de coopération ont pour objectif de réunir des attributs qui occasionnent une adéquation du milieu de compétition en une unique structure, soutenu par des actions uniformisées, mais descentralisées, qui génère des gains de compétitivité par les entreprises associées. De cette manière, malgré les réseaux des petites et moyennes entreprises qui constituent un important sujet de la modernité, les aspects de gestion de ces réseaux ne reçoivent pas l'attention nécessaire ; ainsi, suite à la carence d'études sur ce thème, l'analyse des pratiques de gestion des réseaux de coopération présente un vaste champ d'investigation (KWASNICKA, 2006 ; BORTOLASO, VERSCHOORE FILHO, ANTUNES JUNIOR, 2010). De cette façon, pour atteindre les objectifs de ce travail on classifie l'étude comme descriptive, utilise une approche qualitative, et la procédure de l'étude de cas. Les techniques de collecte de données primaires et secondaires se sont constituées respectivement en entretien structuré et en recensement documentaire. Les résultats indiquent l'application du modèle adopté, ainsi que l'identification de la structure de classification des pratiques de gestion du réseau de coopération mobilier. On a pu encore identifier les points qui constituent des pratiques amenant à atteindre des objectifs proposés par le réseau, tout comme ceux qui nécessitent d'être améliorés. Outre l'exposé ci-dessus, la présente étude a amené à l'amplitude des connaissances dans le secteur mobilier à Uberlândia et du réseau de coopération constitué, permettant la proposition de futures recherches dans ce domaine.

Mots-clé: Réseau de coopération. Pratiques de gestion. Secteur mobilier.

1. Introdução

Apesar das redes de pequenos e médios negócios constituírem uma importante questão da modernidade, os aspectos de gerenciamento dessas redes não têm recebido a devida atenção, com poucas pesquisas sobre esse tema. Pode-se citar o estudo de Verschoore Filho (2006) que pesquisou 443 empresas de 120 redes do Rio Grande do Sul, com o objetivo de identificar e compreender os principais fatores que afetam a gestão das redes de cooperação; o de Bortolaso (2009), que visou construir um modelo de referência, para a avaliação de redes de cooperação empresariais, focando o contexto do Programa de Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul; e ainda o de Pardini e Alves (2010), que pesquisaram duas redes de drogarias e farmácias de pequeno e médio porte da região metropolitana de Belo Horizonte, buscando analisar a estruturação, gestão e governança nas redes de cooperação do segmento de varejo. Devido, portanto, à carência de estudos, a análise das práticas de gestão de redes de cooperação apresenta um vasto campo para investigação (KWASNICKA, 2006; BORTOLASO, VERSCHOORE FILHO, ANTUNES JUNIOR, 2010).

Nesse contexto, destaca-se a indústria brasileira de móveis, que está entre os dez maiores produtores de móveis do mundo (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL [SENAI], 2006), gera 227,6 mil empregos (3,6% do total de trabalhadores alocados na produção industrial do país), R\$ 17 bilhões em vendas (equivalente a 1,4% das receitas brutas da indústria brasileira de transformação) e US\$ 1 bilhão em exportações (INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL [IEMI], 2006). No cenário mundial, o Brasil participa com 3,2% da produção mundial de móveis, projetada em US\$ 270 bilhões anuais (AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL [ABDI], 2008).

Desse modo, o presente trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: como se caracterizam as práticas de gestão da rede de cooperação do setor moveleiro em Uberlândia-MG?

O objetivo deste trabalho, portanto, é analisar as práticas de gestão da rede de cooperação do setor moveleiro em Uberlândia-MG, a partir do modelo de análise de redes de cooperação horizontais proposto por Bortolaso (2009). Para tal, o trabalho foi estruturado da seguinte maneira: em termos de referencial teórico, são discutidos os conceitos de alianças estratégicas e de redes de cooperação; na sequência, após o detalhamento da metodologia, é descrito o estudo de caso, o qual apresenta a caracterização do município que abriga a rede em questão, assim como do setor (moveleiro) e, ainda, analisa-se a rede de cooperação do setor moveleiro em Uberlândia. Por fim, são feitas as considerações finais.

2. Alianças Estratégicas e Redes de Cooperação

As organizações buscam, por meio de processos sobre formulações estratégicas, definir direcionamentos com o objetivo de se tornarem mais competitivas no mercado. Um desses direcionamentos se traduz nas estratégias corporativas que podem ser selecionadas para que uma organização consiga alcançar seus objetivos de maneira mais eficaz, sendo que dentre essas estratégias encontram-se as alianças estratégicas. A formação de uma aliança estratégica pode ser definida como uma união entre duas organizações cujo objetivo é maximizar os resultados e, por conseguinte, a competitividade, por meio do compartilhamento de competências tecnológicas, operacionais, de pesquisa e informação.

Ferreira, Divino e Correa (2009) descrevem os principais tipos de alianças estratégicas, onde se inserem as redes de cooperação como alianças não patrimoniais, em que as empresas participantes colaboram umas com as outras por meio de um contrato formal e jurídico, no sentido de compartilhar recursos de cunho mais operacional. O compartilhamento de recursos financeiros ficaria a cargo de outros tipos de alianças como as fusões e as *joint-ventures*. Dentre os diversos tipos de alianças não patrimoniais, além da rede de cooperação há as terceirizações, o *outsourcing* e os *clusters* regionais.

Nesse sentido, as redes de cooperação são grupos constituídos por organizações que atuam em conjunto buscando o alcance de objetivos comuns. Segundo Verschoore Filho e Balestrin (2008) a principal ideia do estabelecimento de uma rede de cooperação é reunir atributos que possibilitem uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, mas descentralizadas, que gere ganhos de competitividade pelas empresas associadas. A cooperação entre as empresas que formam a rede pode viabilizar a realização de várias ações em conjunto, que seriam mais difíceis de ser executadas caso as empresas agissem isoladamente. Como exemplo dessas ações, pode-se citar: a realização de pesquisas (de mercado, tecnológicas) conjuntas, compartilhando os conhecimentos adquiridos; a divisão de riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências conjuntas; a possibilidade de oferecer uma gama de produtos de qualidade superior e mais diversificada; o estabelecimento de uma maior pressão de mercado, aumentando a força competitiva; o fortalecimento do poder de compra e negociação; e obtenção de mais força para atuar em mercados internacionais (AMATO NETO, 2000).

Considerando que o universo das pequenas empresas é limitado pelo seu próprio tamanho e que elas encontram várias dificuldades (problemas de gerenciamento, crédito, capacitação de pessoal etc.) para sobreviver no mercado, a formação de redes de pequenas empresas aparece como uma alternativa viável para o alcance de uma maior competitividade dessas organizações. Como colocam Balestrin e Vargas (2004, p. 2014):

[...] inseridas em ambiente hipercompetitivo, as PMEs, na maioria das vezes, apresentam certas dificuldades, tais como obter melhores preços e vantagens

na compra de matérias-primas e componentes, custos de participação em feiras, custos de campanhas publicitárias, custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, atualização tecnológica, acesso a linhas de crédito e financiamento, custos de aluguel, custos envolvidos na exportação de produtos etc. Esses problemas dificilmente desaparecerão; contudo podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados pela ação coletiva das PMEs.

A formação de redes entre as pequenas empresas proporciona vários benefícios, tais como: fortalecimento das relações entre os atores da rede, aumentando sua eficiência coletiva, o grau de aprendizagem mútuo e a melhoria nos canais de comunicação; diminuição das dificuldades de acesso a informações, tecnologia e crédito; redução dos custos com fornecedores, pelo aumento do poder de compra e negociação; melhoria da promoção de produtos; partilha de custos com pesquisas tecnológicas, desenvolvimento de processos, produtos e serviços; marketing compartilhado; ampliação da escala produtiva, com possibilidade de atendimento a encomendas de grande volume (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999; TOMELIN, 2000; CASSIOLATO; LASTRES, 2005).

Entretanto, o funcionamento da rede de cooperação não é um processo simples, e a formação de uma rede não garante os benefícios que se pode obter por meio da cooperação. A dimensão da confiança, por exemplo, representa um papel importante no sucesso alcançado pelas redes de pequenas empresas. Segundo Balestrin, Vargas e Fayard (2005) há algumas características no contexto das redes de pequenas empresas que estabelecem um ambiente vantajoso para a geração de confiança entre as firmas, tais como: a) as firmas compartilham informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade; b) existe suficiente similaridade entre processo e técnicas das firmas; c) as relações são estabelecidas a longo prazo; d) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas; e) ocorre uma rotação periódica de lideranças para representar o conjunto de firmas; f) ocorre semelhante recompensa financeira para as firmas e empregados dentro delas, e; g) há um alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais.

Verschoore Filho (2006) menciona que, em se tratando de redes de cooperação, características como produção flexível e capacidade de resposta rápida ao ambiente demandam estruturas bem delineadas e gestores capacitados. O autor ainda indica que a existência de um organismo único e singular que represente as dimensões das empresas envolvidas é essencial para que os benefícios proporcionados pela cooperação sejam obtidos, sendo fundamentais os seguintes elementos para o êxito da gestão de redes:

- Elementos formais: regulação dos direitos e deveres dos membros da organização;
- Elementos decisórios: condução democrática da organização, com membros eleitos e alternância rotineira dos cargos;
- Ênfase na geração e sustentação de elementos relacionais, possibilitando a solução de questões referentes às expectativas dos envolvidos e a potencialização da interação entre eles, e ampliando o acesso e compartilhamento de informações;
- Associação de elementos estratégicos aos relacionais, permitindo uma elevada capacidade de integração entre seus elos e evitando a estagnação da rede em relação às constantes mudanças relacionais.

Para se entender como é feita a gestão de redes é importante analisar quais práticas são adotadas nesse processo. Assim, Bortolaso (2009) descreve seis características que devem ser focadas visando tal análise:

- Estratégia: analisa a orientação estratégica da rede, isto é, como a rede formula e direciona suas ações estratégicas, desdobrando-as em planos de ações e metas;

- Estrutura: representa o mecanismo de suporte e a financiabilidade da rede, sendo condição necessária para o funcionamento da administração da rede e para a disponibilidade de um escritório com infraestrutura, profissionais contratados com a tarefa de gerenciar as questões operacionais da rede e os aspectos de financiamento;
 - Processos: examina como a rede gerencia, analisa e melhora os fluxos de trabalho;
 - Coordenação e liderança: evidencia a necessidade de uma estrutura de coordenação para a manutenção dos instrumentos contratuais, de uma liderança para alavancar o crescimento da rede;
 - Relacionamentos institucionais: concentra-se na interação com os membros externos, a política de identificação e o relacionamento com os parceiros;
 - Resultados: analisa os resultados e benefícios proporcionados pela rede às empresas envolvidas, por meio do exame de aspectos como intercâmbios interorganizacionais e credibilidade organizacional, acesso aos recursos e *performance* financeira das empresas.

Deve-se destacar que tais características forneceram um primeiro desenho ao modelo de análise de gestão de redes de cooperação formulado por Bortolaso (2009), sendo esse o modelo utilizado na presente pesquisa.

Desse modo, nas próximas seções, além da descrição da metodologia adotada, são apresentados os resultados do estudo de caso, o qual traz, inicialmente, a caracterização do município que abriga a rede em questão, bem como do setor (moveleiro).

3. Metodologia

Para a consecução dos objetivos deste trabalho foi usada uma abordagem qualitativa, uma vez que não há preocupação com a mensuração ou análise estatística. O que se busca é um melhor entendimento do fenômeno em estudo e seu contexto, a partir de descrições e inferências sobre a realidade e seu significado (STAKE, 1995; GILLHAM, 2000; PATTON, 2002). Esta pesquisa é também classificada como um estudo descritivo porque, segundo Vieira (2002), a partir dela é possível expor as características de um certo fenômeno em estudo, mas sem a intenção ou a responsabilidade de explicá-lo. Nesta pesquisa foi utilizado o procedimento de estudo de caso (YIN, 2003).

Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados dados primários e secundários, tendo os primeiros sido obtidos basicamente a partir de entrevista estruturada realizada com o presidente do Sindicato das Indústrias de Marcenaria e Mobiliário do Vale do Paranaíba (SINDMOB), que é também o líder da rede estudada. Na entrevista estruturada, é utilizada uma sequência de perguntas pré-definidas (HAIR Jr et al., 2007). Como foi utilizado o modelo proposto por Bortolaso (2009), seguiu-se o roteiro então apresentado. O entrevistado assinou termo de consentimento livre e esclarecido, concordando em participar do estudo. A entrevista foi gravada, transcrita e em seguida desgravada pelos autores. Os dados secundários foram obtidos em jornais, *sites*, revistas especializadas, artigos e outros estudos práticos, e nortearam também a pesquisa bibliográfica anterior à coleta dos dados primários.

4. Estudo de caso

4.1 Caracterização do município e do setor

Considerando os objetivos propostos para este estudo, é importante conhecer o setor moveleiro na cidade de Uberlândia-MG, a qual tem população estimada de 608.369 mil habitantes, de acordo com o Censo 2007 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE], 2010). Na composição do Produto Interno Bruto (PIB) de Uberlândia, o setor Agropecuário participa com 2,59%, o Industrial com 26,05% e o de Serviços com 71,36% (PREFEITURA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA [PMU], 2010).

O setor escolhido para o estudo pertence à indústria da madeira e do mobiliário, classificada como setor industrial. Em Uberlândia, além dessa indústria, destacam-se também as indústrias da construção civil, de produtos alimentícios, de bebidas e álcool etílico, têxtil, do vestuário e artefatos de tecidos, metalúrgica, de papel e papelão, e a editorial e gráfica (SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010).

Em levantamento de informações realizado junto às indústrias de móveis de Uberlândia (SENAI, 2006), foi verificado que 96% empresas são microempresas (possuem até 19 funcionários) e os 4% restantes são pequenas (possuem entre 20 e 99 funcionários), não tendo sido, portanto, identificadas empresas de médio ou grande porte. Constatou-se também que as empresas locais geram 744 postos de trabalho. Em relação ao faturamento das empresas, mais da metade (53%) possui faturamento bruto anual de até R\$ 100.000,00, e apenas 3% das empresas possui um volume de vendas anual acima de R\$ 1.200.000,00 (SENAI, 2006). Conforme apresentado na Tabela 1, verifica-se que as empresas do setor moveleiro têm uma atuação expressiva no segmento de mobiliários para quarto e cozinha: das 120 empresas incluídas na amostra, 66% atua na produção de móveis para dormitórios, com predominância de armários embutidos, e 54% atua na produção de móveis para cozinhas, com a predominância de armários e cozinhas planejadas (SENAI, 2006).

Segmentos	Percentual de empresas que produz e comercializa a linha	Faturamento do setor no segmento
Móveis para dormitórios	66%	67%
Móveis para cozinhas	54%	
Móveis residenciais	23%	17%
Móveis para escritório	6%	2%
Móveis em geral	4%	2%
Reforma de móveis	9%	1%
Outros produtos	13%	11%

Tabela 1 – Relação entre os segmentos e o faturamento bruto do setor

Fonte: SENAI (2006, p.15).

4.2 Setor Moveleiro em Uberlândia

Em 2002 foram iniciadas as negociações para a implantação do pólo moveleiro em Uberlândia, envolvendo a Federação de Fabricantes de Móveis da Itália, a Associação Comercial e Industrial de Uberlândia e a Prefeitura Municipal. Era previsto que a Prefeitura investisse de R\$ 3 a 4 milhões na construção de um galpão de 10.500 metros quadrados para a instalação da primeira indústria do pólo, a qual atuaria como empresa-âncora do empreendimento, no sentido de operar em cooperação com as pequenas empresas que viessem a se instalar no pólo. Foi projetado que essa primeira unidade fabril deveria gerar de 120 a 150 empregos diretos, um faturamento anual inicial de R\$ 40 milhões e exportações de móveis na ordem de 50% do faturamento previsto. A linha de produtos da nova empresa seria definida por estudo de mercado (PÓLO, 2004; SANTOS, 2004).

Nesse sentido, em janeiro de 2003 foi assinado pelo Prefeito Municipal a escritura de doação de uma área de 300.000 metros quadrados à empresa-âncora, cujas instalações prediais já vinham sendo construídas, de forma que, em setembro de 2004, foi realizada a

inauguração oficial do Pólo Moveleiro de Uberlândia (PÓLO, 2002). O propósito era que, a partir dessa primeira indústria, o modelo italiano de produção pudesse ser desenvolvido no pólo. Assim, pequenas empresas seriam integradas em um modelo consorciado de produção, atuando como subcontratadas, fornecendo tanto partes e componentes, quanto o produto final, conforme criação desenvolvida pela empresa de maior porte. Tendo em vista que a proximidade física entre as empresas facilitaria o alcance desse intuito, todas as indústrias envolvidas, grandes e pequenas, seriam instaladas na área destinada ao pólo moveleiro.

Desse modo, já no ano de 2004, mesmo antes da instalação de pequenas indústrias na área destinada ao pólo, ocorreria a primeira ação cooperada de produção entre a empresa-âncora e algumas pequenas indústrias de móveis do município. À empresa-âncora coube a concepção de uma coleção de cadeiras, as quais foram produzidas por quatro pequenas empresas. Todavia, quando a empresa-âncora procedeu à comercialização da coleção, não houve uma boa aceitação pelo mercado consumidor, de tal maneira que poucas unidades foram vendidas, gerando prejuízo às empresas envolvidas. Em decorrência dessa primeira iniciativa sem êxito, novas ações cooperadas entre as empresas não foram empreendidas. Decorrido pouco mais de um ano de sua inauguração, o pólo possuía uma única empresa instalada, a qual faturava R\$ 1 milhão por mês e tinha 70 funcionários (PEDROSA, 2005).

Ainda em 2005 foi publicado o Diagnóstico Empresarial das Indústrias Moveleiras de Uberlândia e Região (SENAI, 2006), o que impulsionou a elaboração de um planejamento estratégico voltado para o desenvolvimento do setor, de forma dissociada do projeto relacionado ao Pólo Moveleiro. O plano contemplava ações voltadas para o acesso a novos mercados, a melhoria da gestão das empresas, o aumento da produtividade e qualidade dos produtos e o fortalecimento da interação entre as empresas. Nesse sentido, oito empresas aderiram ao plano proposto, institucionalizando, assim, uma rede de cooperação no setor moveleiro. Desde então, a rede vem operando a partir do planejamento estratégico elaborado, conforme analisado na próxima seção.

4.3 Análise da rede de cooperação do setor moveleiro em Uberlândia

Neste estudo, os autores objetivaram conhecer o setor moveleiro em Uberlândia e, para tal, optaram por utilizar o modelo proposto por Bortolaso (2009) para avaliar a gestão de rede de cooperação desse setor na cidade e desenvolver futuras propostas de pesquisa na área.

A partir desse modelo os autores classificaram a rede moveleira em Uberlândia, considerando as seguintes características de redes de cooperação horizontais: estratégia, estrutura da rede, processos, coordenação e liderança, relacionamento, e resultados. As características foram avaliadas a partir de uma escala de cinco pontos (valores de 5 a 1), a qual expressa padrões de referência para a análise das práticas de gestão da rede: o valor 5 corresponde ao padrão iniciante, o 4 ao padrão básico, o 3 ao padrão intermediário, o 2 ao padrão adequado, e o valor 1 ao padrão de referência. Tal escala aponta dois extremos, no sentido de que o padrão iniciante representa intenções/iniciativas primárias de implantação de práticas de gestão de redes, e o padrão de referência indica que as práticas encontram-se implantadas e relacionadas aos objetivos estratégicos da rede. Tendo em vista que cada característica é composta por alguns itens de análise representativos das práticas de gestão da rede, a cada um desses itens foi, portanto, atribuído um valor de 5 a 1. Posteriormente, foi feita a ponderação dos valores atribuídos no âmbito de cada característica, gerando, assim, os valores alcançados pela rede de cooperação do setor moveleiro em Uberlândia, visualizados na Figura 1.

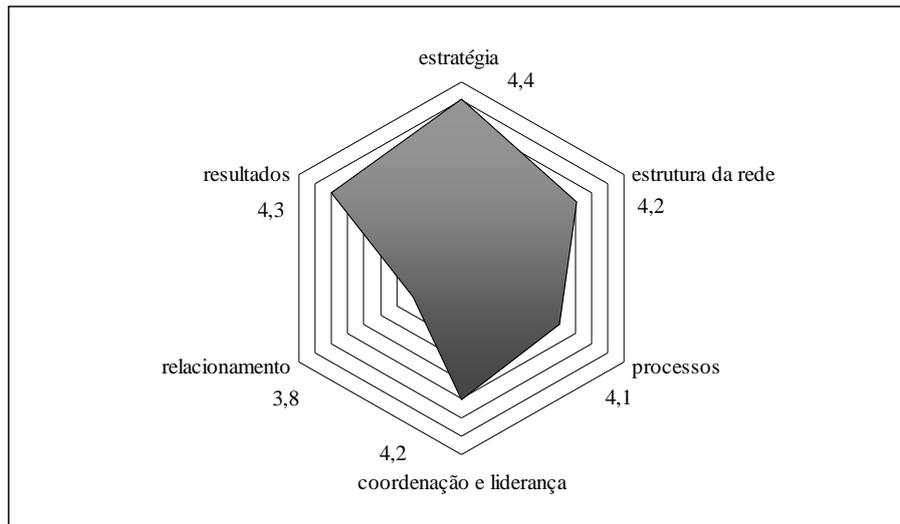


Figura 1: Valores alcançados pela da rede de cooperação do setor moveleiro em Uberlândia
 Fonte: os autores, a partir de Bortolaso (2009) e dados coletados para a pesquisa.

Cabe destacar que os dados primários foram obtidos em entrevista realizada com o presidente do SINDMOB, sendo que os termos redes de cooperação, APL (arranjo produtivo local), pólo e associação são utilizados pelo entrevistado indistintamente. Para manter a fidedignidade de suas falas, esses termos foram transcritos neste trabalho da forma como mencionados. Adiante, é feito o detalhamento da análise das práticas de gestão da rede.

Em relação à característica “Estratégia”, a rede estudada alcançou um valor médio de 4,4, que indica um padrão básico. Em relação a essa característica são analisados os aspectos referentes ao planejamento estratégico formal da rede, plano de ações e metas, e alinhamento da estratégia das empresas participantes com a estratégia da rede.

O planejamento estratégico da rede foi realizado em 2006/2007, logo após o diagnóstico empresarial promovido pelo SENAI, Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e SINDMOB (SENAI, 2006). Algumas metas previstas vêm sendo alcançadas, porém não foram feitos ajustes nesse documento.

A gente vem matando algumas coisas. Quando o pessoal veio e a gente conseguiu o apoio do governo pra poder começar a fazer o APL, a gente teve que mostrar o que foi feito, a produção mais limpa, preparação do pessoal para manutenção na firma, orientação de montagem de móveis, como trabalhar na casa do cliente.

Apesar da existência dos objetivos comuns, nota-se que falta alinhamento da estratégia das empresas participantes com a estratégia da rede.

Ainda não, precisamos trabalhar isso aí. Ficamos de criar um selo, mas deu uma polêmica, esse ano meio complicado ai. Mas nós precisamos criar algo ai.

Em relação à característica “Estrutura da rede”, são abordados os aspectos da estrutura disponível e de financiabilidade da rede. O valor médio obtido pela rede moveleira foi 4,2, indicando o padrão básico. Isso ocorre em grande parte pela existência de uma rede independente em termos de documentação e equipe, porém confundindo-se com o Sindicato em termos de estrutura física e também pela composição da diretoria.

Está tudo documentado, tudo registrado, tem alvará de funcionamento, a associação é uma, o Sindicato é outra. Tem presidente, vice, tesoureiro, secretário, tem uma diretoria de 12 pessoas.

Em relação às fontes de captação de recursos para a rede, não existe uma fonte permanente e direta. A rede conta com parcerias de outras instituições, de naturezas diversas, em momentos pontuais.

Sobre a característica “Processos”, que visa analisar a operacionalização das ações da rede em termos de fluxos de trabalho, alcançou-se o valor médio de 4,1 (básico). Os aspectos analisados em relação a essa característica são: processo de comunicação interna, processo administrativo-financeiro, processo de negociação, processo de expansão e processo de marketing. Os trechos a seguir exemplificam a situação da rede estudada em alguns destes aspectos.

Manda e-mail para todos e depois telefona confirmando. Tem o *site* do Sindicato. Não tem da associação. Manda o jornalzinho. É todo mês. (*Processo de comunicação interna*).

É importante ressaltar que o jornal é uma publicação mensal conjunta de sindicatos patronais filiados à FIEMG e outras instituições.

Foi citado que houve uma tentativa de compra conjunta, mas que, em função das especificidades de acabamento do material, não se alcançou o volume mínimo de compra exigido pelos fabricantes, ficando a compra restrita a revendedores locais.

A gente compra parafuso e corredeira junto. Precisa desenvolver alguma coisa para trabalhar junto. A gente como empresa pequena não tem volume para comprar. E para comprar junto também, não é toda coisa que dá para comprar junto. (*Processo de negociação*).

Atualmente a rede conta com oito empresas participantes e nota-se que pretende atrair outras empresas com a oferta de cursos e treinamentos gratuitos.

Vai entrar mais gente no APL, nos treinamentos. (Através de) Eu vou conseguir o recurso, depois que eu conseguir o recurso, vou procurar o pessoal. (*Processos de expansão*).

Destaca-se que no planejamento estratégico da rede, ações de comunicação receberam grande ênfase. Uma ação já desenvolvida pela rede foi a criação da marca MODU, inclusive com a edição de um catálogo que contempla as oito empresas.

Fizemos divulgação, fizemos *outdoor* na cidade, fizemos mostra de móveis, rádio, TV, tudo, tudo. Valorizar a marca. (*Processos de marketing*).

A característica “Coordenação e liderança” se desdobra em estrutura de coordenação e liderança. A rede moveleira alcançou o valor médio de 4,2 (básico). É importante destacar que o presidente do Sindicato é também o líder da rede ora estudada, e que as empresas da rede participam da diretoria de ambas, com revezamento de cargos.

Difícil alguém interessar. Tem trocado... trocou. A parte... é, tesoureiro e presidente foi mantido. Vice trocou, o pessoal trocou do anterior. Por outros mesmo. Na hora reúne, discute e tal.

A característica “Relacionamento” inclui relacionamento interno e relacionamento institucional. A rede obteve o valor médio de 3,8 nessa característica (padrão intermediário).

As oito empresas que compõem a rede participam da diretoria e da gestão da rede, favorecendo o relacionamento interno.

Toda vez que se reúne tem que fazer ata. A gente costuma fazer uma festa de final de ano para integrar. Só para os associados.

Em termos de relacionamento institucional, a rede é favorecida por estar fisicamente alocada no Sindicato, dentro do prédio da FIEMG, além da proximidade institucional com o SEBRAE.

Por fim, na característica “Resultados”, são avaliados os aspectos intercâmbios interorganizacionais, credibilidade organizacional, acesso a recursos e *performance* financeira. A rede alcançou o valor médio de 4,3 (padrão básico).

Em termos de intercâmbios interorganizacionais, o compartilhamento de ideias, especialmente quanto à resolução de problemas, é feito somente nas reuniões.

Só em reunião. Isso aí não passa por jornalzinho, por e-mail, não. Só por reunião, discute ali. A gente passa os cursos, as soluções, né? O que está acontecendo, só quem tá aqui.

E a rede contribuiu para amenizar o sentimento de concorrência e ampliou as relações entre as empresas.

Já não tem aquela visão de inimigo, que tinha quando começamos. Quando você via na rua, passava pro outro lado.

Em termos de credibilidade da rede, a percepção do entrevistado é de que ainda não há um reconhecimento da identidade do grupo.

Eu acho que ainda não tem uma, não foi disseminado uma, isso é uma questão de cultura. Isso é com o tempo ainda para conseguir. Não é tão conhecida, fizemos *outdoor* e tal, mas foi uma amostra só.

E em relação a *performance* financeira, a percepção do entrevistado é de que os membros da rede conseguiram redução de custos com o aprendizado decorrente de cursos feitos em conjunto.

Não (houve redução de custos com entrada na rede). Não, não, deu sim, com a produção mais limpa começou a aproveitar, o aproveitamento saiu.

Pelo exposto, nota-se que, na avaliação de suas práticas de gestão, a rede de cooperação moveleira em Uberlândia não alcançou um padrão adequado ou de referência (valores 2 e 1), conforme modelo aplicado. A priori, alguns fatores que podem ser apontados como desencadeadores dessa situação são: ausência de fontes permanentes de recursos financeiros que poderiam garantir a subsistência da rede; atuação e gestão da rede confundindo-se com a do Sindicato; dependência do Sindicato em termos de recursos humanos, materiais e de espaço físico.

Por outro lado, contribuem para a classificação das características avaliadas como padrão básico (e não iniciante), o fato da rede contar com a estrutura disponibilizada pela FIEMG; o acesso a informações atualizadas sobre possibilidades de apoio e fomento, inclusive por estar localizada na FIEMG; e o planejamento estratégico já desenvolvido

(apesar de não atualizado). Esse fato demonstra a importância da continuidade dos estudos e pesquisas no setor, visando oferecer sugestões para a implementação efetiva de práticas de gestão na rede moveleira em Uberlândia.

5. Considerações finais

Conforme destacado na introdução deste estudo, a análise das práticas de gestão de redes de cooperação apresenta um vasto campo para investigação (KWASNICKA, 2006; BORTOLASO, VERSCHOORE FILHO, ANTUNES JUNIOR, 2010). Desse modo, no presente estudo, que teve por objetivo analisar as práticas de gestão da rede de cooperação do setor moveleiro em Uberlândia-MG, a partir do modelo proposto por Bortolaso (2009), considera-se que o modelo aplicado possibilitou analisar as características específicas da gestão de redes propostas, bem como a realidade da gestão da rede e seu estágio de desenvolvimento.

Pela análise conjunta dos valores alcançados em cada uma das características avaliadas, verifica-se que a rede já superou o primeiro estágio de uma rede de cooperação (padrão iniciante), tendo sido suas práticas de gestão classificadas no segundo estágio proposto pelo modelo, ou seja, o padrão básico. Nesse âmbito, destaca-se a importância atribuída, pela liderança da rede, às parcerias efetivadas com as entidades de representação e de fomento empresarial, por meio das quais a rede tem recebido apoio institucional e na forma de recursos para aplicação na rede. No caso da relação da rede com o Sindicato das Indústrias de Marcenaria e Mobiliário, por exemplo, nota-se que as ações de um e de outro não são, muitas vezes, distinguidas.

Em relação às práticas de gestão adotadas pela rede de cooperação do setor moveleiro, verifica-se a existência de alguns dos elementos que Verschoore Filho (2006) aponta como sendo considerados fundamentais para o êxito da gestão de uma rede, quais sejam:

- Existência de uma representação formal da aliança estratégica formada pelas empresas, representada pela Associação criada pela rede;
- Existência de elementos formais que regulem a ação dos participantes da rede;
- Condução democrática da rede, por meio de uma diretoria democraticamente instituída, e;
- Formalização dos elementos e ações estratégicas da rede, por meio de processo e documentos próprios.

Todavia, ainda no âmbito das práticas de gestão da rede, destacam-se dois aspectos, os quais não possuem convergência com os elementos apontados por Verschoore Filho (2006):

- Inexistência de diversos mecanismos voltados à interação dos envolvidos e à disseminação de informações, importantes para a solução de questões relacionadas às expectativas dos participantes da rede e para a ampliação de sua interação, e;
- Falta de alinhamento da estratégia das empresas participantes com a estratégia da rede, convergência essa considerada fundamental para fortalecer a integração entre os elos da rede e a capacidade da rede de lidar com os impactos provocados por mudanças relacionais.

Desse modo, por meio da interpretação dos itens de análise de cada uma das seis características do modelo, foi também possível identificar tanto os pontos que, reconhecidamente, constituem práticas que conduzem ao alcance dos objetivos propostos para a rede, quanto os pontos que necessitam ser melhorados.

Finalmente, ao ampliar os conhecimentos acerca do setor moveleiro em Uberlândia e a rede de cooperação constituída, o presente trabalho traz outra importante contribuição, relacionada às possibilidades de aprofundamento das pesquisas relacionadas ao setor e suas práticas de cooperação. Nesse sentido, são sugeridos estudos que promovam a análise comparativa das práticas de gestão adotadas pela rede de cooperação do setor moveleiro em

Uberlândia, com aquelas adotadas pelas redes instituídas em importantes pólos moveleiros de Minas Gerais, tais como os de Ubá e Uberaba. Por meio de tais estudos, considera-se ser possível apoiar mais efetivamente o desenvolvimento do setor, a partir da constatação empírica daquelas práticas de gestão de redes mais exitosas.

Referências

- AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. Relatório de acompanhamento setorial indústria moveleira. 2008.
- AMATO NETO, J. Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. Revista de Administração Contemporânea. Edição especial 2004, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M.; FAYARD, P. Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. Revista Eletrônica de Administração. Edição 43, v. 11, n. 1, jan./fev. 2005.
- BORTOLASO, I.V. Proposta de construção de um modelo de referência para a avaliação de redes de cooperação empresariais. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.
- BORTOLASO, I.V.; VERSCHOORE FILHO, J.R.S.; ANTUNES JUNIOR, J.A.V. Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: o desenvolvimento de um modelo de análise. In: Encontro da ANPAD, 34, 2010. Anais... Rio de Janeiro, RJ: ENANPAD, 2010.
- CASAROTTO FILHO, N. E.; PIRES, L. H.. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil. Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. UFRJ. Rio de Janeiro: 2005.
- FERREIRA, A. A.; DIVINO, C. A. G.; CORREA, S. A. M. Formação de redes e alianças estratégicas. 5ème Colloque de l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai 2009.
- GILLHAM, B. Case study research methods. London: Continuum, 2000. 106p.
- HAIR Jr, J.F. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2007 (reimpressão). 471p.
- INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasil. São Paulo, 2006.
- IBGE. 2010. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/contagem_final/tabela1_1_17.pdf. Acesso em 19 out. 2010.
- KWASNICKA, D.L. Governança gestora na rede de negócios: um estudo comparativo. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. v. 8, n. 21, p. 33-42, mai./ago. 2006.
- PARDINI, D. J.; ALVES, P.S. Governança gestora: uma nova concepção na gestão de redes de pequenas e médias empresas. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 6, 2010. Anais... Recife, PE: EGEPE, 2010.
- PATTON, M. Q. Qualitative research and evaluation methods. 3.ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002. 661p.
- PEDROSA, A. P. Seção da Câmara de Comércio Ítalo-Brasileira abre em Uberlândia. O Tempo. Belo Horizonte, 09 nov. 2005.

- PÓLO moveleiro uberlandense começa a produzir em janeiro de 2003. Triângulo Mineiro, Uberlândia, 04 set. 2002. Recuperado em 01 janeiro, 2010, de <http://www.triangulomineiro.com/noticia.aspx?catNot=65&id=6101&nomeCatNot=Cidades>
- PÓLO moveleiro será inaugurado oficialmente. Triângulo Mineiro, Uberlândia, 10 set. 2004. Recuperado em 01 janeiro, 2010, de <http://www.triangulomineiro.com/noticia.aspx?catNot=65&id=6101&nomeCatNot=Cidades>
- PREFEITURA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA. 2010. Prefeitura Municipal de Uberlândia. Disponível em: <http://www.uberlandia.mg.gov.br/invista.php>. Acesso em 19 out. 2010.
- SANTOS, I. Inaugurado o Pólo Moveleiro. O Correio de Uberlândia, Uberlândia, 14 out. 2004, p. 2.
- SECRETARIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TURISMO. 2010. Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo. Disponível em: http://www3.uberlandia.mg.gov.br/midia/documentos/planejamento_urbano/BDI2009_vol3.pdf. Acesso em 19 out. 2010.
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Diagnóstico empresarial das indústrias moveleiras de Uberlândia e Região. Uberlândia, 2006.
- STAKE, R. E. The art of case study research. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995. 175p.
- TOMELIN, L. B. A Formação de Consórcios de Exportação em Santa Catarina. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- VERSCHOORE FILHO, J.R.S. Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- VERSCHOORE FILHO, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, Out./Dez. 2008.
- VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. Revista da FAE, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr. 2002.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 205p.