

Análise da competitividade de uma rede de empresas do setor moveleiro do Estado do Rio Grande do Sul

Fernando Negrini¹
Milton Luiz Wittmann²
Luciana Flores Battistella³

RESUMO

As constantes mudanças no ambiente organizacional têm exigido das empresas a readequação de estratégias para aumentar a competitividade. Para as micro e pequenas empresas, a formação de alianças empresariais tem sido uma forma de elas melhorarem seu desempenho e de se inserir em contextos competitivos baseados em modelos interdependentes (Boisier, 2003). Essa interdependência visualiza-se melhor na leitura histórica de um período de milhares de anos, no qual se evidencia que as estruturas sociais não são estáticas, mas se constituem de padrões dinâmicos de transformação. Este artigo, fruto de pesquisa, teve como objetivo principal analisar fatores influentes em ambientes de cooperação empresarial do setor moveleiro na cidade de Pelotas – RS (Brasil), conduzindo o estudo para uma tese central: a configuração em rede como recurso para a competitividade das micro e pequenas empresas. Os resultados apontam que os principais objetivos das empresas para ingressar na rede foram: redução de custos relativos a compras conjuntas, acesso a novos mercados e obtenção de melhores condições para enfrentar a concorrência com as grandes empresas. Os fatores considerados essenciais para o sucesso da rede foram a existência de capital social, a exemplo da motivação, comprometimento e confiança entre os parceiros. Apesar dos obstáculos enfrentados, as redes de empresas proporcionam vantagens competitivas que seriam dificilmente obtidas de forma isolada, sendo, porém necessário que cada integrante dê sua contribuição, trabalhando de forma cooperada em prol da rede.

Palavras-chave: rede de empresas; competitividade; micro e pequenas empresas.

¹ Graduando do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria e bolsista iniciação científica. negrinifnd@yahoo.co.uk

² Doutor em Administração/USP e professor do Departamento Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria. wittmann@profwittmann.com

³ Doutora em Engenharia de Produção/UFSM e professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria. luflores@smail.ufsm.br

INTRODUÇÃO

As mudanças por que passa a economia brasileira, induzidas pela integração do país numa economia global têm exigido das empresas grande esforço de adaptação (BRAGA 1999). O desafio que se apresenta é uma adequação das empresas às mudanças, visando à eficiência em todos os níveis e departamentos em condições de competitividade nos principais mercados nacionais e internacionais. Com a abertura da economia, todos esses fatores se tornaram críticos para os empresários, em especial na alocação de recursos para a produção, objetivando a aumentar a competitividade e o desempenho.

Uma das alternativas utilizadas pelas empresas para melhorar o desempenho diante da crescente competitividade é criar ambientes de inovação, o que, segundo Kim e Mauborgne (2005), consiste em criar estratégias que fogem aos atuais parâmetros de competitividade. Um dos modelos que as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) estão implementando tem sido a busca de maior integração entre os diversos atores de seu meio sóciopolítico econômico. Conforme Ferraz, Kupfer e Haguener (1999), é cada vez mais freqüente o surgimento de formas de articulação horizontal entre empresas, em geral configuradas em pólos regionais de produção, também denominados de arranjos produtivos geradores de economias de aglomeração.

Nos ambientes de articulação interempresariais, destaca-se a formação de redes que propiciam melhorias em termos de redução de custos, inovação tanto de gestão como de tecnologia de produtos e processos, possibilitando às empresas participantes o dinamismo necessário para se desenvolver em ambientes mais competitivos. Castells (2001) refere-se a elas como redes de produtores, para designar os mais variados acordos realizados com vistas à união de esforços de concorrentes. A cooperação, nesse caso, busca melhor aproveitamento de capacidades individuais de produção, de recursos financeiros e humanos, visando à ampliação do mercado e dos produtos ou serviços oferecidos.

No norte e centro da Itália, segundo Casarotto & Pires (1999), Putnam (2002), Brusco e Righi (1989) e Trigilia (1995), existem inúmeras experiências de redes de empresas como consórcios de formação de produtos, consórcio de crédito, consórcio de exportação. Nessas regiões, empresas, Universidades e Centros de Pesquisa unem-se formando, além das redes de empresas, conglomerados de empresas, a exemplo de arranjos produtivos e sistemas locais de inovação. Outros exemplos são as experiências de agrupamento em rede no oeste da Alemanha, sistemas de subcontratação no Japão, redes de pequenas e médias empresas no Chile e redes de apoio às pequenas e médias empresas na Argentina e no México (AMATO NETO, 2000).

No Estado do Rio Grande do Sul, há várias iniciativas em relação à formação de redes de empresas. Além da existência de redes de empresas criadas de forma independente (sem o auxílio do Estado), existe o Programa de Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul, o qual tem por objetivo fomentar, em parceria com Universidades regionais, a criação de redes de cooperação. Esse

programa em 2006 possuía 111 redes compostas por aproximadamente 2.300 empresas, (SEDAI-RS, 2006).

Neste artigo analisa-se uma rede de empresas fabricantes de móveis utilitários pertencente ao Programa de Redes de Cooperação do Estado do RS, como recurso estratégico para a competitividade das MPMEs de forma a contribuir para a compreensão das inter-relações empresariais. Especificamente, traça-se o perfil das empresas participantes da rede, os benefícios proporcionados pela rede, os fatores que influenciaram as empresas a ingressar na rede e as características do setor moveleiro que favorecem e dificultam a competitividade.

Metodologicamente, a pesquisa se constituiu em uma investigação exploratória descritiva, baseada em ações de cooperação de uma rede de empresas do setor moveleiro localizada na cidade de Pelotas no Estado do Rio Grande do Sul. Conforme Oliveira (1999), pesquisa exploratória enfatiza descobertas e práticas ou diretrizes que precisam modificar-se na elaboração de alternativas que possam ser substituídas ou modificadas. Gil (1987) define pesquisa exploratória como a modalidade de pesquisa mais apropriada para proporcionar uma visão geral e do tipo aproximativo sobre a questão em estudo.

A pesquisa envolveu sete (07) micro e pequenas empresas de uma rede de Móveis inscrita no Programa Redes de Cooperação implementadas pela Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI 2006), cuja população compreende um total de dez (10) empresas. A justificativa da pesquisa prendeu-se ao fato de a rede estar formada há mais de três (03) anos, já podendo apresentar resultados aos objetivos da pesquisa.

Na primeira fase da pesquisa foi realizada coleta de dados secundários através de pesquisa documental em trabalhos científicos, arquivos públicos, particulares, fontes estatísticas e pesquisa junto aos núcleos de redes de cooperação da Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais, a fim de formular um quadro teórico referente a redes de cooperação do Estado do Rio Grande do Sul. Na segunda fase da pesquisa foi realizada coleta de dados primários através de pesquisa de campo com aplicação de questionários junto aos respectivos gestores.

O AMBIENTE CONCORRENCIAL E AS REDES DE MPMES

O ambiente concorrencial está sofrendo desafios que estimulam as empresas a passar do estado passivo para pró-ativo. No início do século XX, a inexistência de concorrência, insumos e de saturação de mercado fizeram com que as indústrias se projetassem em grande escala e de maneira desenfreada, fabricando produtos em massa (DORE, 1983). Porém, no século XXI, esse fenômeno foi substituído por estratégias agressivas alicerçadas em estratégias competitivas e de políticas de controle socioeconômicas e de gestão, a fim de se alcançar o desenvolvimento e a maximização dos lucros. De acordo com esse movimento de mudanças consolidaram-se as transformações organizacionais e econômicas com a assimilação

do ambiente da economia global com constante preocupação com a competitividade (CASTELLS, 2001 e LEON & AMATO NETO, 2001).

Essas alterações tornaram-se fatores críticos para as MPMEs que, na maioria das vezes, apresentam 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, custos de aluguel, custos envolvidos na exportação de produtos (TRIGILIA, 1995). Embora esses problemas dificilmente desapareçam, os mesmos podem ter seus efeitos amenizados pela ação coletiva das MPMEs, obtida a partir da consciência da atuação conjunta e da cooperação entre pequenos empreendimentos, almejando tornarem-se eficientes e competitivos.

Existem, de fato, diferentes formas de organização da atividade econômica que variam entre transações de mercado aberto ou integração das atividades numa hierarquia (WILLIAMSON, 1979). Nessa perspectiva, as relações de cooperação e alianças estratégicas podem assumir diferentes graus de integração ao longo de uma reta em que, num dos extremos, se encontram os mercados e, no outro, as hierarquias. Na visão de Williamson (1979), cooperação entre os agentes através de alianças é um método organizacional original para responder às flutuações de mercado que é menos custoso e está mais facilmente disponível que aqueles elaborados internamente pelas grandes empresas. Gulati (1998) define aliança como qualquer acordo cooperativo iniciado voluntariamente entre organizações, o qual envolve troca, divisão ou desenvolvimento conjunto, podendo incluir contribuições materiais dos parceiros, tecnologia ou capitais específicos dos envolvidos. Para o autor, as alianças diferem uma das outras em relação à forma da estrutura contratual em termos do grau de hierarquia entre os pertencentes à aliança, na qual numa ponta estão as Joint Ventures, cujas partes envolvidas criam uma nova entidade semelhante às características do controle hierárquico nas organizações, e no extremo estão as alianças sem a formação de uma nova entidade e com pouco ou mesmo nenhum controle hierárquico entre elas. No entender de outros autores, a exemplo de Faulkner (1992), uma aliança estratégica é uma forma de organização das atividades dos parceiros que envolvem um maior grau de integração do que outras formas de cooperação. Nessa perspectiva, uma aliança estratégica estaria mais próxima das hierarquias do que outras formas de relacionamento interorganizacional como, por exemplo, acordos de cooperação não estratégicos.

Tratando-se especificamente de MPMEs, o modelo de cooperação formado por redes de pequenos empreendimentos tem emergido na literatura. As redes de empresas tornaram-se ferramentas e objetos de estudos de organizações empresariais, fazendo surgir diferentes terminologias e conceitos sobre redes. Castells (2001), em sua análise, argumentou que as redes interorganizacionais aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diferentes. Exemplo disso são as redes hierárquicas japonesas, as alianças no vale do Silício, redes de cooperação na Alemanha, Chile e Argentina e as redes de cooperação horizontal no norte da Itália (AMATO NETO, 2000 e PUTNAM, 2002). O exemplo mais expressivo e conhecido de atuação em rede das MPMEs é

a região centro-norte da Itália, na qual um acelerado nível de crescimento e desenvolvimento local ocorreu devido à atuação conjunta em rede de pequenos empreendimentos (INZERILLI, 1990).

Casarotto & Pires (1999) apresentam dois tipos de redes para pequenas empresas. Um primeiro modelo de rede é denominado *topdown* e se caracteriza por empresas que fornecem direta ou indiretamente sua produção a uma empresa-mãe, através de subcontratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse de produção, sendo que tanto a empresa-mãe quanto suas dependentes competem pela liderança de custos. O segundo tipo de rede é a rede flexível de pequenas empresas, que acontece quando pequenas e médias empresas se reúnem através da formação de parcerias pelo compartilhamento de recursos, mas mantendo cada uma sua forma jurídica individual. Um dos exemplos são as redes de cooperação do Programa da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul, que compõe redes de empresas associadas a uma entidade juridicamente estabelecida (SEDAI, 2006).

Para Jarilo (1988), as redes são caracterizadas como um modo de organização que pode ser usado pelos administradores ou organizações para posicionar sua empresa com uma postura mais competitiva. O autor considera redes como relações de longo prazo na forma de acordos feitos propositalmente entre empresas distintas, mas de alguma forma relacionadas entre si e que permitam às mesmas obterem ou sustentar vantagens competitivas em relação aos competidores de fora da rede. Human e Provan (1997) argumentam que essas empresas se situam geograficamente próximas, operam num mesmo setor, potencialmente dividem recursos e benefícios e interagem diretamente umas com as outras a fim de obter vantagens específicas incluindo produção conjunta, desenvolvimento de novos produtos, **marketing** coletivo, compras e treinamentos.

As redes de MPMEs, segundo Human e Provan (1997), possuem características diferentes de outras alianças estratégicas formadas por grandes empresas em razão de três dimensões. Primeiro, as redes de MPMEs são, geralmente, criadas para fornecer um fórum direto de atividades e relações entre os membros, que permanecem independentes, mesmo trabalhando em atividades conjuntas. Segundo, as redes de MPMEs promovem complexas e recíprocas interdependências, em que seus membros fornecem *inputs* e recebem *outputs* uns dos outros. Terceiro, o critério de participação em uma rede de MPMEs enfatiza a proximidade geográfica pela qual as empresas-membros combinam competências centrais para o alcance de objetivos organizacionais comuns, que elas não alcançariam de forma individual.

As redes podem ser formadas por diversos motivos Oliver et Al. (1990), *apud* Nakano (2001), por exemplo, apontam seis fatores para explicar o estabelecimento de relações interempresariais:

- *imposição legal ou de uma instância superior*: como no caso de certos financiamentos, nos quais o acesso é permitido somente a consórcios entre empresas e instituições de pesquisa;
- *busca por controle*: quando uma organização procura exercer controle sobre outra ou sobre os recursos de outra organização;

- *reciprocidade*: quando relações são estabelecidas por organizações que compartilham objetivos comuns, iniciando relações de cooperação e coordenação;
- *necessidade de maior eficiência interna*: quando uma organização, preocupada em melhorar sua própria eficiência, busca estabelecer relações com outras empresas para reduzir seus custos de transação;
- *busca por estabilidade*: quando as organizações face às incertezas do ambiente competitivo as organizações buscam o estabelecimento de relações para diminuir a sua vulnerabilidade; e
- *procura por legitimidade*: na qual uma organização busca melhorar sua reputação, visibilidade, imagem e prestígio através de interconexões com organizações aceitas e respeitadas em seu meio.

Uma forma de caracterizar a imersão em uma união estratégica é examinar as posições estratégicas de cada sócio potencial. O futuro parceiro pode possuir uma posição de liderança em seu negócio, fazendo a sua nova parceira incrementar as suas atividades; a nova parceira também pode ver na rede uma maneira de permanecer no mercado que ela ainda não domina como também pode se unir a um parceiro maior, tomando uma atitude defensiva contra os seus rivais.

A abertura de uma nova rede pode representar uma mudança tanto empresarial como local, cujos objetivos, segundo Lorange e Roos (1996), são ressaltados da seguinte forma:

- obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes;
- ganhar acesso a novas tecnologias e à diversificação em novos negócios;
- obter economia de escala e atingir integração vertical;
- superar barreiras alfandegário-legais.

Além dessas motivações, o crescente cenário gaúcho de associações em redes faz com que várias organizações de diferentes ramos busquem motivações complementares para manter e aumentar a competitividade, buscando o gerenciamento da incerteza estratégica e o compartilhamento de riscos.

VANTAGENS E DIFICULDADES ENCONTRADAS NAS REDES DE MPMES

A análise do segmento empresarial de pequeno porte requer um enfoque que leve em consideração o processo de globalização como um movimento de forças que ameaçam sua sobrevivência, pondo em risco sua discutida imagem de potencial empregador (TRIGILIA, 1995). Processos globalizantes são fontes renovadas de pressões, mais incisivas sobre empresas de pequeno porte, as quais, para se manter no mercado, devem atender a determinados níveis de qualidade e custos muitas vezes viáveis apenas no universo das empresas de grande porte.

Human e Provan (1997), em seu estudo empírico com redes de pequenas e médias empresas, identificaram quatro principais categorias de resultados que

podem ser obtidos com a atuação em rede: trocas interorganizacionais, credibilidade organizacional, acesso a recursos e desempenho financeiro.

- *trocas organizacionais*: referem-se às transações diretas ou trocas entre as empresas integrantes da rede, como compras e vendas, produção conjunta, **marketing** compartilhado, amizade e troca de informações entre os participantes;
- *credibilidade organizacional*: refere-se à percepção de que a legitimidade externa das empresas foi realçada através da associação com a rede, possibilitando maior visibilidade e credibilidade às empresas;
- *acesso a recursos*: terceira categoria de resultados, indica como a participação na rede atua como um papel instrumental ao acesso a novos mercados, novas idéias de produtos e serviços e outros recursos adicionados às empresas;
- *performance financeira*: pode dar-se dentro de um curto prazo após inserir-se na rede ou com perspectivas de benefícios econômicos variados em longo prazo.

A redução de custos é vista como uma grande atratividade pelos parceiros da rede. Segundo Casarotto & Pires (1999), o arranjo da rede em formato *topdown* é uma das formas de se enxugar custos, reduzir tempo de transações e de desenvolvimento de produtos e de regular negociações entre as empresas. De acordo com Gomes (1999), os custos de compartilhar as decisões tornam-se menos onerosos do que se tivessem que ser arcados por uma só empresa, pois o poder de negociação de forma isolada com fornecedores e clientes entre MPMEs é difícil, já que essas, isoladamente, possuem pouco poder de barganha. Para Jarillo (1988), as vantagens competitivas obtidas por meio de redes estratégicas são alcançadas através da eficiência, que tem como a condição básica o ganho a ser adquirido deve ser superior e de longo prazo em comparação aos lucros obtidos atuando individualmente.

Segundo Perrow (1992), três fatores econômicos ajudam a explicar as vantagens obtidas com as redes de MPMEs: as economias de escala por meio de redes, a confiança e a cooperação que coexistem com a competição e o estado de bem-estar social causado pelo aumento da eficiência coletiva de setores industriais regionais. A dimensão da confiança e da cooperação possivelmente representa papel central no sucesso alcançado pelas redes de MPMEs, o qual dificilmente será alcançado por outras formas de redes de grandes empresas e muito menos pelas grandes empresas integradas. Perrow (1992) argumenta que, embora a confiança não possa ser criada, ela poderá ser encorajada por uma estrutura ou por um contexto criado deliberadamente.

Por mais vantajosa e lucrativa que a rede seja não significa que ela funcione com as mesmas estratégias de quando foi criada (HAMEL E DOZ, 1999). Existem várias dificuldades acerca de sua criação e atuação, tornando-se elevado o número de uniões que se desfazem logo depois de nascer ou nunca conseguem atingir os objetivos propostos (GOMES, 1999).

Grandori e Soda (1995) argumentam que uma variável difícil de ser coordenada é a diferenciação entre as empresas, o que inclui a distância entre os

objetivos e orientações, a distância psicológica das orientações cognitivas e emocionais e a distância entre os perfis organizacionais. É bastante evidente que as grandes diferenças entre as organizações inseridas em alianças são as principais fontes de custos de coordenação entre as empresas. Oliver (1990) cita que, na literatura de aquisições e fusões, um excessivo grau de diferenciação tem sido reconhecido como causa de falha burocrática e desintegração de empresas, especialmente nos tipos de alianças em que os parceiros estão ligados de maneira mais próxima financeiramente, como no caso das Joint Ventures.

Para Lorange e Roos (1996), os principais erros a evitar durante o processo são os seguintes: focar-se apenas nos seus interesses, e não nos benefícios mútuos; não injetar a dose certa de confiança; manter deficiente comunicação entre os parceiros; não envolver as pessoas indicadas; escolher o parceiro errado; definir objetivos pouco claros e subestimar os problemas de resistência à mudança e dos choques culturais.

Na formação de redes e alianças entre empresas, um elemento de suma importância para o desenvolvimento consiste também na cultura e estilo de gestão de cada empresa, pois a injunção entre os vários elementos da rede poderá gerar ambiente de conflito, impossibilitando o convívio. Para evitar esses problemas, Lorange e Roos (1996) aconselham uma administração de recursos humanos explícita e pró-ativa, com a participação ou a permissão dos outros membros da aliança ou rede. A delegação de autonomia, discutida por Lorange e Roos (1996), se traduz em dar poder a um parceiro e permitir que ele compartilhe de seus recursos estratégicos. Devido ao fato de uma das empresas ter acesso aos recursos estratégicos que a outra possuía por exclusividade, algumas empresas vêm nessa situação um dos motivos de desconfiança e se tornam um entrave no desenvolvimento da aliança.

CARACTERÍSTICAS DO SETOR MOVELEIRO BRASILEIRO

A indústria de móveis no Brasil vem-se adaptando ao novo meio ambiente, aberto e competitivo, mas ainda contrasta com o padrão internacional, no que diz respeito à incipiente difusão de tecnologia de ponta e à grande verticalização da produção nacional (GORINE, 1998).

O setor moveleiro reúne diversos processos de produção, envolve diversos tipos de matéria-prima e uma grande diversidade de produtos finais. Ele é segmentado principalmente em função dos materiais com que os móveis são confeccionados (madeira, metal e outros) e os usos a que são destinados (em especial móveis para residência e para escritório). Além disso, aspectos técnicos e mercadológicos das empresas condicionam a especialização em um ou dois tipos de móveis, por exemplo, de cozinha e banheiro (GORINE, 1998).

Nos anos 90, a indústria investiu na renovação do parque de máquinas importadas da Itália e da Alemanha e obteve grande crescimento. Coutinho e Ferraz (1995) citam, como característica básica da organização da produção na

indústria brasileira de móveis, a grande verticalização do processo produtivo que ocorre devido ao fato de que, na produção, convivem inúmeros processos tecnológicos como secagem, usinagem, acabamento e embalagem. Em geral, a tecnologia na indústria de móveis é tradicional, diferida e acessível, o que permite, através de estreita cooperação entre indústrias de móveis e de máquinas, a atualização técnica. A dinâmica das inovações baseia-se no produto, através do aprimoramento do *design* e da utilização de novos materiais. Segundo o censo industrial de 1985, as empresas que contratavam menos de 500 pessoas eram responsáveis por 98% das organizações, 94,1 % do pessoal empregado e 47,95% da produção. Há predominância de móveis de madeira, devido a vantagens competitivas, grandes florestas e madeiras nobres existentes no Brasil. O mercado interno e externo de móveis tem crescido substancialmente a partir da década de 90 e teve impacto positivo dos choques externos, mas continuam predominando nas pequenas e médias empresas da indústria moveleira brasileira.

O Brasil possui a maior extensão de floresta tropical do mundo, abriga a maior biodiversidade e é, simultaneamente, o maior produtor e também líder mundial em consumo de madeira tropical. Conforme a Movergs (2006), só a Amazônia representa um terço das florestas tropicais do mundo. A região abriga as maiores reservas de produtos madeireiros. De acordo com a Abimóvel (2006), os pólos moveleiros são os principais mercados consumidores de aglomerados, posto que entre 80% e 90% do volume produzido são destinados à fabricação de móveis.

A indústria brasileira de móveis é formada por 16.104 MPMEs, de capital nacional em sua maioria, empregando 206.352 funcionários (ABIMÓVEL, 2006). Essas empresas localizam-se em sua maioria na região centro-sul do país, constituindo, em alguns estados, pólos moveleiros, a exemplo de Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul, São Bento do Sul – SC, Arapongas – PR e Votuporanga – SP. O Estado do Rio Grande do Sul apresenta uma posição de destaque na indústria moveleira nacional, influenciada pelos investimentos em novas tecnologias e diversificação de produtos, com características inovadoras que atendam às necessidades do mercado. No Estado do Rio Grande do Sul estão presentes 2.443 empresas moveleiras, empregando 33.479 funcionários, posicionando-se como o segundo Estado no **ranking** nacional com maior número de empresas e funcionários no setor.

Desde o início da década de 90, as exportações brasileiras de móveis vêm crescendo continuamente a taxas elevadas. Segundo a Abimóvel (2006), em 1990 o Brasil exportou US\$39.744.555, e em 1995, US\$336.544.840, crescimento de 746,77% em apenas cinco anos. Dados mais recentes relativos ao período de 2000 a 2005 demonstram que as exportações e a produção/faturamento do setor continuaram crescendo, tendo a produção/faturamento subindo de R\$7.599.000.000 em 2000 para R\$12.051.000.000 em 2005 e as exportações de US\$485.000.000 em 2000 para US\$991.000.000 em 2005. Os principais destinos das exportações brasileiras de móveis no ano de 2005 foram os Estados Unidos com 39,44% do total das exportações, seguido da França com 9,71% do total e Reino Unido e Alemanha, representando 7,57% e 3,86%, respectivamente. Na

pauta das exportações, o Rio Grande do Sul participou com US\$ 270.442.000 no ano de 2005, representando 27,31% do total exportado (ABIMÓVEL, 2006).

O Rio Grande do Sul é significativo nas exportações de móveis devido a alta competitividade da indústria sulina de móveis, ao baixo custo da madeira de reflorestamento e à modernização das empresas voltadas para a exportação, principalmente na região da Serra Gaúcha, com destaque ao pólo moveleiro de Bento Gonçalves (RANGEL, 1993). Esse pólo especializa-se na produção de móveis retilíneos, usando vários tipos de madeira, e além de possuir empresas fabricantes de móveis, tem fornecedores de matéria-prima, acessórios, serviços, máquinas e centros de treinamento, formando uma considerável estrutura produtiva. Em um estudo feito para identificar atualizações tecnológicas (GORINE, 1998), foi identificado que as empresas de Bento Gonçalves são as maiores investidoras em tecnologia, tendo as empresas líderes o mesmo nível tecnológico de empresas italianas e alemãs.

O sucesso dos números também desse setor tem como pano de fundo uma cadeia produtiva forte e capaz de atender a todos os pólos moveleiros do Brasil e de mercados estrangeiros. De acordo com a Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul – Movergs (2006), o parque fabril gaúcho conta com mais de 300 fornecedores de máquinas, equipamentos, ferramentas, chapas de madeira, tubos de aço, tintas, vidros, embalagens, adesivos, acessórios, espumas e ferragens. O resultado de toda a tecnologia e de tendências introduzidas por esses fabricantes na indústria local é o crescente potencial do mercado de móveis. Nos segmentos em que a produção ainda apresenta carência, investimentos estão garantindo o abastecimento para os próximos anos, completando a estrutura do setor.

PROBLEMA DE PESQUISA

Estratégias de cooperação associativa, na qual MPMEs compartilham investimentos e benefícios resultantes de projetos conjuntos, constituem-se em alternativa para melhorar o desempenho (PERROW, 1992). Através dessas ações, as empresas podem obter vantagens como: superar fraquezas, compartilhar riscos, gerar **marketing** agregado, ganhar economia de escala. Por outro lado, conforme Gomes (1999), a simples união de empresas não assegura vantagens, se não houver cooperação e eficiência no gerenciamento e empenho de todas as partes envolvidas no processo.

Não é tarefa fácil juntar esforços e manter pessoas unidas em torno de uma idéia, pois exige mudança cultural e requer uma transformação muito grande na personalidade do empreendedor. Isso faz com que muitos empresários vejam as redes de empresas com desconfiança e continuem ignorando o associativismo como um fator positivo, apesar das conseqüências negativas. O fato de as alianças estratégicas serem essenciais nos dias atuais não significa *a priori* que funcionem com a mesma facilidade com que são concretizadas, o que nos leva à seguinte

questão de pesquisa: *qual a contribuição para MPMEs empresas participarem em rede?*

ANÁLISE E DISCUSSÕES

Nesta pesquisa identificou-se um conjunto de empresas que passaram a participar em redes de cooperação, caracterizadas como MPMEs, das quais 80% possuíam até 20 funcionários e as restantes até no máximo 50 funcionários. No indicador tempo de atuação no mercado, as empresas possuíam em média 29 anos de existência, sendo a mais nova fundada em 1993 e a mais antiga em 1952. Apesar de pouco tempo de atuação em rede (80% das empresas estão participando da rede há menos de 2,5 anos), a cooperação entre as empresas, segundo seus gestores, tem gerado resultados satisfatórios, inclusive demonstrados pelo interesse em participar de outros tipos de alianças empresariais, além da rede à qual pertencem.

As empresas se inseriram na rede por convite dos consultores das Universidades que participam do Programa de Redes de Cooperação do Estado do RS. Apesar do interesse dos empresários em modernizar a produção e da vontade demonstrada por adquirir novos conhecimentos técnicos e gerenciais, as empresas ainda utilizam sistemas clássicos de produção e organização do trabalho, possuindo a maioria possui processo produtivo obsoleto, que resulta em baixos índices de produtividade.

O tipo de parceria que despertou o maior interesse foi a central de compras, considerando que 60% das empresas demonstraram interesse em participar de processos conjuntos de compras, sendo essa a principal justificativa para a participação na rede. As compras conjuntas incluem todas as atividades orientadas para a aquisição dos recursos necessários ao desenvolvimento das atividades da empresa, atividades facilitadas pelo fato de as empresas associadas à rede serem do mesmo segmento e possuírem necessidades semelhantes de matéria-prima e/ou insumos. Através da cooperação na compra, elas obtêm economias de escala e adquirem maior poder de negociação junto aos fornecedores, com repercussões não só em termos de preços, mas também em qualidade, condições de pagamento e de entrega.

Com a pesquisa, detectaram-se problemas relacionados ao fornecimento de matérias-primas, como baixa qualidade, distância e disponibilidade dos fornecedores. Pode-se dizer que a falta de algumas matérias-primas causa interrupções no processo produtivo normal de empresas do setor, explicado pelo fato de as fontes de suprimento, na sua maioria, situarem-se geograficamente distantes da região e, em parte, pela incipiência de negociações de compras conjuntas entre as empresas. Para essas empresas se precaverem quanto a esse problema, há necessidade de maiores estoques e, portanto, de aplicações de seu capital de giro em estoques. A formação de uma central de compras com atuação permanente ampliaria o poder de barganha das empresas da rede, estabelecendo-se uma relação com fornecedores através da qual se amplie o poder de negociação

das empresas moveleiras. Salienta-se que as empresas diferem na fabricação de móveis seriados, especializando-se na fabricação de cozinhas, cadeiras, mesas; outras fabricam móveis sob encomenda ou móveis e utilitários para escritórios. Contudo, apesar de as empresas diferirem em relação à necessidade de algumas matérias-primas, a central de compras permitiu a redução de custos de aquisição de matéria-prima considerada padrão, a exemplo das placas MDF.

A participação em feiras e atividades de exportação foi o segundo tipo de parceria mais desejado pelas empresas visitadas, 40% demonstraram interesse em participar de feiras e de consórcios de exportação. De acordo com Eiriz (2001), grupos de exportação podem ser definidos como um conjunto de empresas do mesmo setor que cooperam entre si para desenvolvimento de mercados externos. A cooperação dá-se em diferentes atividades: realização de estudos nos mercados externos, participação conjunta em feiras, publicidade, entre outras. Além das economias de escala desenvolvidas, há a possibilidade de o grupo oferecer uma maior variedade de produtos e com melhor qualidade, inclusive para exportação, para a qual as exigências do mercado internacional são maiores. Esses resultados demonstram o grande interesse que as micro e pequenas empresas gaúchas têm em exportar seus produtos. Percebe-se, porém, que faltam informações, incentivos e recursos para que tais empresas consigam competir com as grandes empresas exportadoras.

Para os gestores, os fatores mais importantes para o sucesso da rede são pertinentes à existência de capital social, como: motivação, confiança, comprometimento e comunicação. Parceiros integrados desenvolvem um relacionamento mais amigável; têm maiores chances de entrar em consenso no caso de questões divergentes, facilitam a troca de informações e experiências entre os cooperados. Salienta-se que as parcerias são estabelecidas pelos gestores; porém, motivar e transmitir confiança a todos os funcionários são fatores essenciais para o sucesso ou permanência das redes, pois esses contribuem de maneira decisiva para a vida das organizações.

Essas constatações vão ao encontro das evidências teóricas defendidas por Perrow (1992), que cita a confiança como papel central no sucesso de uma rede interempresarial e afirma que o fortalecimento da confiança é maior quanto maior for o contato pessoal entre os parceiros, seja em reuniões ou grupos de trabalho.

Consciente de que o sucesso de uma parceria também depende da comunicação eficiente e transparente, a rede está procurando estreitar os relacionamentos entre todos os integrantes através de encontros periódicos. É consenso entre as empresas pesquisadas que os encontros periódicos estão ajudando a diminuir a distância entre os cooperados, auxiliando na troca de informações e na solução de problemas em menor período de tempo.

São vários os fatores que diferenciam uma empresa perante a concorrência. Questionados sobre como a formação de redes pode ser um diferencial competitivo frente à concorrência, os gestores consideraram a união, o **design** dos móveis e o preço como os principais fatores competitivos que diferenciarão a rede. Quando se referem à união, incluem o compartilhamento de captação de recursos financeiros, humanos, técnicos e gerenciais em prol da rede. O preço foi considerado um fator

de diferenciação quando se refere ao mercado local por encomenda, na produção de móveis sob medida para clientes particulares, ou seja, os preços mais competitivos serão alcançados através da economia nas compras, melhorias na produtividade e qualidade. A parceria com a Universidade, através dos consultores, está disponibilizando cursos específicos, incluindo **design** e contato com pessoas especializadas na área para o desenvolvimento de projetos e acabamento de móveis.

Observaram-se crescentes investimentos com desenvolvimento de novos protótipos, produtos e, em alguns casos, a viabilização de compra de máquinas mais modernas para a produção, as quais estão contribuindo para melhorar a qualidade dos móveis produzidos pelas empresas. Para os empresários locais, o desempenho de pequenos empreendimentos sem grandes investimentos em **design** e **marketing** não os leva a ter uma posição sustentável na cadeia produtiva. A rede em parceria com instituições técnicas locais iniciou um projeto para desenvolvimento de **design** para suprir essa deficiência.

O principal fator que ainda causa insatisfação às empresas pesquisadas tem relação com a obtenção de crédito junto a instituições financeiras. Teoricamente, a formação de redes proporcionaria acesso facilitado às linhas de crédito, fruto do maior número de empresas envolvidas, dando maior credibilidade; porém, na opinião dos entrevistados essa alternativa não se tornou factível. Verificou-se também que a rede moveleira pesquisada apresenta problemas em relação à qualidade do produto e à distância das empresas fornecedoras de matéria-prima e de equipamentos industriais, ocasionando elevação nos custos, freqüentes atrasos na entrega da matéria-prima e demora na liberação de crédito por parte de alguns fornecedores. Essa realidade contrasta com o cenário das empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha, especialmente do município de Bento Gonçalves, que se constitui num dos principais pólos moveleiros do país, no qual se localizam micro, pequenas, médias e grandes empresas do setor, com grande atualização tecnológica e com maior suporte institucional de associações especializadas no setor.

Observou-se que a área de atuação da rede pesquisada possui características que favorecem a competitividade das micro e pequenas empresas e outras que a dificultam. As empresas consideram o domínio de grandes empresas como a principal característica do setor de atuação da rede que dificulta a competitividade das empresas integrantes da rede. Segundo os gestores, esse é um fator difícil de ser combatido, pois as grandes empresas investem pesado em tecnologia, o que agiliza os processos, melhorando a qualidade, a produtividade, reduzindo custos e possuindo recursos para investir em capacitação gerencial, ao contrário das pequenas empresas, o que torna a competitividade dessas limitada. Esse fator torna-se mais evidente para as empresas que fabricam móveis retílineos, pois nesse segmento o preço é elemento-chave para a competitividade.

A maior deficiência para a competitividade das micro e pequenas empresas está no preço do principal insumo para a produção, a madeira aglomerada, tornando o preço final de venda mais caro; já para os fabricantes de móveis torneados, o elemento-chave da competitividade reside na diferenciação do

produto. Nesse segmento, 80% das empresas pesquisadas não estão modernizando seus equipamentos e não estão implementando mudanças no **layout** da produção, o que diverge das grandes empresas que introduzem equipamentos de última geração, além de **softwares** para a criação de protótipos e design de produtos. Outro fator que difere as pequenas empresas das grandes é o custo de aquisição da matéria-prima e dos insumos, a falta de disponibilidade de mão-de-obra adequada e a falta de uma política de treinamento de sua mão-de-obra como forma de superar a falta de qualificação. O atual cenário econômico caracterizado pela alta inovação tecnológica e gerencial favorece mais as empresas inovadoras, além da proximidade dos grandes centros de produção, dos fornecedores e dos centros de lançamentos.

Por outro lado, os incentivos governamentais foram considerados os principais fatores que estão favorecendo as pequenas empresas do setor, como auxílio na formação de parcerias entre Universidades e institutos de pesquisa, programas de capacitação para gestores das empresas e seminários e cursos relacionados ao setor de móveis. A forte atuação das empresas que atendem a pedidos individuais e específicos sob medida foi um dos aspectos positivos da rede, cujo segmento local continua sob o domínio das micro e pequenas empresas locais. Neste momento, iniciativas pública e privada precisam trabalhar em conjunto e questionar as mudanças que ocorrem nas micro e pequenas empresas moveleiras para acompanhar as inovações do setor.

Com a avançada disputa de mercados, apenas preço não é suficiente; é vital ter qualidade e criar valor agregado. Muitas empresas pesquisadas são empresas familiares e são gerenciadas por familiares, havendo necessidade de haver maior profissionalização na gestão das empresas e oferecimento de cursos de capacitação técnica e gerencial. Na opinião dos dirigentes da rede, as perspectivas para essas indústrias são boas, considerando a existência de um déficit habitacional expressivo no país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo mostrou como a formação de redes de empresas constitui-se num mecanismo capaz de aumentar a competitividade de micro e pequenas empresas devido à criação de um sistema de governança de cooperação. Ao manter, modificar e transformar os relacionamentos entre empresas, essas organizações constroem ambientes mais competitivos e melhoram seus próprios mercados à medida que buscam aliados para se unir por meio de benefícios mútuos.

Sobre os resultados obtidos na pesquisa, salienta-se que a maioria das empresas tem interesse em participar de novas parcerias no futuro e os tipos de alianças que despertaram maior interesse dos entrevistados foram a central de compras e os grupos de exportação. Apesar de as alianças não estarem nos planos estratégicos da amostra das empresas e a decisão de elas se inserirem em rede ter

sido provocada por convite dos consultores do SEDAI (2006), o principal objetivo das empresas ao ingressar na rede foi a redução dos custos; enquanto que a motivação, confiança e comunicação foram consideradas os fatores mais importantes para o sucesso da rede.

Observou-se que as empresas estudadas apresentam indicadores de cooperação bastante positivos, como a participação em feiras e a troca de informações e idéias entre os integrantes. Entretanto, a obtenção de crédito junto a bancos e outras instituições financeiras foi o principal fator que causou insatisfação na rede e em relação às características do setor, pois o que dificulta a competitividade das redes de micro e pequenas empresas é o domínio das grandes empresas.

O contexto das empresas estudadas permite a cooperação entre as mesmas, sem deixar, no entanto, a competição que, por sua vez, é importante para incentivar as inovações, reduzir preços e melhorar a qualidade dos produtos. Salienta-se, contudo, que isoladamente as MPMEs encontram dificuldades para ter acesso a novas tecnologias e produtos, que pode ser facilitado por estes ambientes de compartilhamento de recursos.

Há necessidade ainda de estabelecer uma estratégia de atualização tecnológica que envolva orientação na aquisição de máquinas e equipamentos para as empresas menores; necessidade de estudos sobre as preferências dos mercados consumidores; criação de um centro de projetos integrados, inclusive **design** exclusivo, visando a uma maior integração entre as empresas da região e com pólos de móveis mais desenvolvidos como Bento Gonçalves; maior cooperação entre fabricantes de móveis e fornecedores para que se reduza o desperdício através do fornecimento de matéria-prima mais adequada; apoio para exportações e cooperação com as empresas exportadoras dos demais pólos moveleiros do sul do país para viabilizar a atuação conjunta no mercado externo, no qual a moda e o atendimento a especificações técnicas são fundamentais.

Para atuar em rede, as empresas enfrentam obstáculos como individualismo, desconfiança, falta de comprometimento. O oportunismo individual deve dar lugar aos interesses cooperativos e compartilhados, a exemplo de trocas de conhecimentos, informações, tomada de decisões de forma colegiada e solidariedade entre parceiros, colaboradores, fornecedores e distribuidores, ou seja, os negócios das pequenas empresas dependem da forma de construir vínculos sólidos de parcerias interempresariais.

Analyze of the Competitiveness of a Furnishings Companies Network in the State of Rio Grande do Sul

ABSTRACT

The constant changes in the organizational environment have established the need for the companies to readjust their strategies in order to increase the competitiveness. The formation of management alliances has been an alternative for the improvement of small and medium size undertakings' performance and also a way of getting introduced in competitive contexts based on similar interdependent models (Boisier, 2003). Such interdependence may be achieved through a historical reading of a period of thousand years, which shows the social structures as not being static but composed of dynamic factors of change. This paper has the main purpose of analyzing the influent factors present in environments of managerial cooperation of the furniture sector in the city of Pelotas – RS, leading the study to a major issue: the configuration in network as a strategic resource for the competitiveness of small and medium size undertakings. The results show the reduction of costs, mainly regarding the unified purchases, the access to new markets, and the acquisition of better conditions to face the dispute with large companies as being the major targets of companies in order to enter the network. Besides, the factors considered of fundamental importance for the network were the existence of social capital, the motivation, and the commitment among partners. In spite of the barriers that have been faced, the companies' network provides competitive advantages that would be hardly achieved by actuating separately.

Key words: companies' network; competitiveness; small and medium size undertakings.

REFERÊNCIAS

ABIMÓVEL. Associação brasileira das indústrias do mobiliário. 2006. Disponível em: <<http://www.abimovel.com.br>. Acesso em 21 outubro de 2006.

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

BOISIER, Sergio. ¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica? *REDES*, Santa Cruz do Sul, n. 1, p. 9-42, jan/abr 2003.

BRAGA, S. R. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

- BRUSCO, S. e RIGHI E. Local government, industrial policy and social consensus: the case of Modena (Italy). *Economy and Society*. New York, v.18 , n. 4, p.405-424, Nov. 1989.
- CASAROTTO, N. F., PIRES, L.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.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2001.
- COUTINHO, L. e FERRAZ, J. C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*, 3º ed., São Paulo: Papirus, 1995.
- DORE, R. Goodwill and the spirit of market capitalism. *British Journal of Sociology*, v. 34, p.459-482, 1983.
- EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 5, n. 2, maio/agosto 2001.
- FAULKNER, D. Strategic alliances: cooperation for competition. In FAULKNER, D.; JOHNSON, G. (Eds.) *The challenge of strategic management*. London: Kagan Page, 1992.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER D e HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. São Paulo: Campus, 1999.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- GOMES, B. C. Estratégia em primeiro lugar. *HSM Management*. n. 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- GORINE, A. P. *Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira*. Rio de Janeiro: BNDES, 1998.
- GRANDORI, A; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v.16, n.2, 1995.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, p.293-317, 1998.
- GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, n. 4, p.781-814, 1998.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L. Formatos multilaterais. *HSM Management*. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- HUMAN, S.E.; PROVAN, K.G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.
- INZERILLI, G. The Italian alternative: flexible organization and social management. *International Studies of Management and Organization*, v. 20, p. 6-21, 1990.
- JARILO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*. v. 9, p. 31-41, 1988.

- KIM, W. Chan e MAUBORGNE, Renée. Blue ocean strategy: how do create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard: United States of America, 2005.
- LEON, M.E.; AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas*. I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.
- LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOVERGS. *Associação das indústrias de móveis do Estado do Rio Grande do Sul*. 2006. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br>. Acesso em 19 outubro 2006.
- NAKANO, D. N. *O conhecimento em redes interempresariais: dimensões para análise*. I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.
- OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses*. São Paulo: Pioneira, 2º edição, 1999.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, v.15, p. 241-265, 1990
- PERROW, C. Small-firm networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- PUTNAM, Robert D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- RANGEL, A. S. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de móveis de madeira*. Campinas: IE/UNICAMP-IEI/UFRJ-FDC-FUNCEX, 1993.
- SEDAI. *Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais*. 2006. Redes de cooperação. Disponível em: <<http://www.sedai.rs.gov.br>. Acesso em 21 outubro 2006.
- TRIGILIA, C. A tale of two districts: work and politics in the Third Italy. In: BAGNASCO, A.; SABEL, C. *Small and medium-size enterprises*. London: Printer, p. 31-50, 1995.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, p. 223-261, 1979.