



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA**



Mestrado
em Administração e
Negócios
PUCRS

ROGÉRIO DELLA FÁVERA ALLEGRETTI

**MECANISMOS ORGANIZACIONAIS HORIZONTAIS EM CONSÓRCIOS DE
EXPORTAÇÃO: ESTUDO NA INDÚSTRIA MOVELEIRA**

Porto Alegre – RS

2006

ROGÉRIO DELLA FÁVERA ALLEGRETTI

**MECANISMOS ORGANIZACIONAIS HORIZONTAIS EM CONSÓRCIOS DE
EXPORTAÇÃO: ESTUDO NA INDÚSTRIA MOVELEIRA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profª. Dr. Gabriela Cardozo Ferreira

Porto Alegre – RS

2006

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A422m Allegretti, Rogério Della Fávera
Mecanismos organizacionais horizontais em
consórcios de exportação: estudo na indústria
moveleira. / Rogério Della Fávera Allegretti. – Porto
Alegre, 2006.
184 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e
Negócios) – Faculdade de Administração,
Contabilidade e Economia, PUCRS.
Orientação: Profa. Dr. Gabriela Cardozo Ferreira.

1. Administração de Empresas. 2. Consórcio de
Exportação. 3. Clusters. 4. Rede
Interorganizacional. 5. Estratégia Empresarial.
I. Título.

CDD 658.8

Ficha elaborada pela bibliotecária Cíntia Borges Greff CRB 10/1437

ROGÉRIO DELLA FÁVERA ALLEGRETTI

**MECANISMOS ORGANIZACIONAIS HORIZONTAIS EM CONSÓRCIOS DE
EXPORTAÇÃO: ESTUDO NA INDÚSTRIA MOVELEIRA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 30 de agosto de 2006 pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Dr. Gabriela Cardozo Ferreira – PUC/RS
Orientadora

Prof. Dr. Luís Humberto de Melo Villwock – UNISINOS

Prof. Dr. Peter Bent Hansen – PUC/RS

Prof. Dr. Sérgio Luiz Lessa de Gusmão – PUC/RS

*Aos meus avós **Octacílio** e **Iza** (in memoriam), pelo zelo e pela estrutura que me proporcionaram.*

*Aos meus pais **Raul** (in memoriam) e **Dulce**, por me transmitirem o prazer pelos estudos.*

Meu especial agradecimento:

Ao Programa de Pós-graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, pela estrutura organizacional disponibilizada durante o curso;

À professora Gabriela Cardozo Ferreira, pelas orientações precisas em momentos decisivos do trabalho;

A todos os professores do Programa de Pós-graduação que contribuíram para a minha formação;

Ao INTERSIND pelo interesse, atenção, presteza e disponibilidade durante a minha estadia em Ubá;

Aos empresários e colaboradores do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Ubá pelas contribuições com o meu estudo;

Aos meus colegas de turma que participaram e contribuíram com a construção do ambiente de aprendizagem durante o curso;

Aos demais profissionais que participaram nas atividades de apoio, necessárias para a consecução deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido no âmbito dos relacionamentos interorganizacionais. Especificamente trata de um consórcio de exportação de móveis, integrante do arranjo produtivo local de móveis de Ubá no Estado de Minas Gerais, onde foram identificados diferentes mecanismos organizacionais horizontais utilizados pelas empresas consorciadas. São objeto da pesquisa os mecanismos utilizados na formação e manutenção de um consórcio de exportação. Os objetivos foram caracterizar o consórcio de exportação, identificar os mecanismos organizacionais horizontais do consórcio e analisar como estes mecanismos estão sendo utilizados pelas empresas consorciadas. Para subsidiar a análise, utilizaram-se conceitos fundamentais para a explicação do fenômeno observado, quais sejam, os conceitos de Competitividade, de Estratégias Interorganizacionais, de Estruturas em Rede e de Consórcios de Exportação. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso único. Foi estudado o consórcio de exportação, observado-se a gerência comercial do grupo e sete empresas consorciadas. Os dados obtidos demonstram as principais características do consórcio quanto à estruturação do relacionamento interorganizacional, considerando-se a gestão, a constituição jurídica, a base operacional e a aprendizagem. E por fim, os resultados apresentam os mecanismos organizacionais horizontais que integram os consorciados entre si e com os demais agentes da região e como estes mecanismos são utilizados na formação e manutenção do grupo de empresas.

Palavras-chave: Arranjos produtivos locais. *Clusters*. Consórcios de exportação. Estratégias interorganizacionais. Mecanismos organizacionais horizontais. Redes de empresas.

ABSTRACT

This study examines the interorganizational relationships. More specifically, it focuses on a consortium of furniture exporters, made up of different local furniture manufacturers in the city of Ubá in the state of Minas Gerais, where the use of different horizontal organizational mechanisms by the consortium's members has been identified. The focus of the study is on the mechanisms used in the setting up and running of an export consortium. The objectives were to characterize the export consortium, identify its organizational mechanisms and analyze how these mechanisms are being used by its members for improving their competitiveness. In order to support the analysis, fundamental concepts were utilized so as to explain the phenomena observed, including concepts concerning competitiveness, interorganizational strategies, company networks and export consortiums. This paper studies a single case. Research was carried out on an export consortium, including an analysis of its commercial management and seven of the consortium's members. The results obtained demonstrate the consortium's main characteristics, such as those concerning its management aspects, legal constitution, structure and learning processes. In addition, it shows the organizational mechanisms employed to interlink the consortium's members, and other bodies within the region, and how these mechanisms are used in the formation and running of the group of companies.

Keywords: Clusters. Company networks. Export consortiums. Interorganizational strategies. Organizational mechanisms.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIMAD	Associação Brasileira das Indústrias de Móveis de Alta Decoração
ABIMAQ	Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos
ABIMÓVEL	Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APEX	Agência de Promoção das Exportações
APL	Arranjos Produtivos Locais
BB	Banco do Brasil
CAMEX	Câmara de Comércio Exterior
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
INTERSIND	Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá
MAN	Mestrado em Administração e Negócios
MDF	<i>Medium Density Fiberboard</i>
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MPMEs	Micro, Pequenas e Médias Empresas
PEIEx	Projeto Extensão Industrial Exportadora
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIMPLES	Sistema de Simplificação Tributária
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Determinantes da vantagem competitiva nacional.....	44
Figura 2 – Desenho de pesquisa	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formas de ações conjuntas em <i>clusters</i> de empresas	48
Quadro 2 – Quadro de referência para análise da caracterização do Consórcio de Exportação em relação à estruturação do relacionamento entre as empresas.....	60
Quadro 3 – Quadro de referência para análise dos mecanismos organizacionais horizontais do Consórcio de Exportação	63
Quadro 4 – Relação dos Entrevistados	71
Quadro 5 – Características da pesquisa	73
Quadro 6 – Mecanismos organizacionais horizontais identificados pela gerência comercial do consórcio de exportação	88
Quadro 7 – Síntese da caracterização do Consórcio A.....	103
Quadro 8 – Mecanismos de sensibilização e negociação	111
Quadro 9 – Mecanismos de controle e coordenação	116
Quadro 10 – Mecanismos de serviços compartilhados	119
Quadro 11 – Mecanismos de apoio público	123
Quadro 12 – Mecanismos de acesso aos recursos de produção	128
Quadro 13 – Mecanismos de desenvolvimento metodológico	133
Quadro 14 – Mecanismos de acesso à informação.....	135
Quadro 15 – Mecanismos de desenvolvimento tecnológico	141
Quadro 16 – Mecanismos de desenvolvimento gerencial	146
Quadro 17 – Síntese da análise da dimensão formação e da dimensão manutenção do consórcio de exportação.....	152

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT	6
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	7
LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE QUADROS.....	9
1 INTRODUÇÃO	13
2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	16
3 OBJETIVOS.....	19
3.1 OBJETIVO GERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
4.1 COMPETITIVIDADE	20
4.1.1 Conceitos e definições	20
4.1.2 Os fatores da competitividade.....	23
4.2 ESTRATÉGIAS INTERORGANIZACIONAIS	25
4.2.1 Perspectivas teóricas	26
4.2.2 Trajetórias possíveis para as MPMEs.....	28
4.3 ESTRUTURAS EM REDE.....	30
4.3.1 Redes de Empresas.....	33
4.3.1.1 Conceitos e definições.....	33
4.3.1.2 Tipologia de redes de empresas.....	36
4.3.1.3 Mecanismos organizacionais em redes de empresas.....	37
4.3.2 Clusters e Arranjos Produtivos Locais	40
4.3.2.1 Conceitos e definições.....	41
4.3.2.2 Fatores condicionantes da competitividade dos <i>clusters</i> e arranjos produtivos locais.....	43
4.3.2.3 Mecanismos organizacionais em <i>clusters</i> e arranjos produtivos locais	46
4.4 CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO	49
4.4.1 Conceitos e definições	49
4.4.2 Estruturação dos consórcios de exportação.....	51
4.4.3 Características dos consórcios de exportação.....	54
4.4.4 Mecanismos organizacionais em consórcios de exportação	57
4.4.5 Organismos de promoção às exportações brasileiras	57
4.5 ELEMENTOS DE ANÁLISE DO ESTUDO	59
4.5.1 Caracterização do consórcio de exportação em relação à estruturação do relacionamento entre as empresas	59
4.5.2 Mecanismos organizacionais horizontais do consórcio de exportação.....	61
5 MÉTODO DE PESQUISA	64
5.1 NATUREZA DA PESQUISA	64

5.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	66
5.3	UNIDADE DE ANÁLISE	66
5.4	DESENHO DE PESQUISA.....	67
5.5	COLETA DOS DADOS	70
5.6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	72
5.7	SÍNTESE DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	73
6	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	74
6.1	DESCRIÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO E EMPRESAS CONSORCIADAS.....	74
6.2	CARACTERIZAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO EM RELAÇÃO À ESTRUTURAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE AS EMPRESAS	76
6.2.1	Dimensão gestão	77
6.2.1.1	Liderança	77
6.2.1.2	Objetivos	79
6.2.1.3	Estratégia e Planejamento	82
6.2.1.4	Marketing	85
6.2.1.5	Organizacional.....	87
6.2.1.6	Finanças.....	89
6.2.1.7	Pessoas.....	89
6.2.2	Dimensão jurídica	90
6.2.2.1	Constituição jurídica.....	90
6.2.2.2	Formalização	92
6.2.3	Dimensão base operacional	93
6.2.3.1	Tipo de integração	93
6.2.3.2	Composição do grupo.....	94
6.2.3.3	Atratividade	95
6.2.3.4	Perfil das empresas.....	96
6.2.3.5	Estrutura produtiva	96
6.2.3.6	Conectividade	97
6.2.3.7	Coordenação	98
6.2.3.8	Estrutura administrativa	99
6.2.4	Dimensão aprendizagem.....	100
6.2.4.1	Aprimoramento contínuo	100
6.2.4.2	Inovação	100
6.2.5	Síntese da análise dos elementos pesquisados.....	101
6.3	MECANISMOS ORGANIZACIONAIS DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO	104
6.3.1	Dimensão formação do consórcio de exportação	105
6.3.1.1	Mecanismos de sensibilização e negociação.....	105
6.3.2	Dimensão manutenção do consórcio de exportação.....	112
6.3.2.1	Mecanismos de controle e coordenação	112
6.3.2.2	Mecanismos de serviços compartilhados	117
6.3.2.3	Mecanismos de apoio público	120
6.3.2.4	Mecanismos de acesso aos recursos de produção	124
6.3.2.5	Mecanismos de desenvolvimento mercadológico.....	129
6.3.2.6	Mecanismos de acesso à informação.....	134
6.3.2.7	Mecanismos de desenvolvimento tecnológico.....	136
6.3.2.8	Mecanismos de desenvolvimento gerencial.....	143
6.3.3	Síntese da análise dos elementos pesquisados.....	146

7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	153
7.1	CONCLUSÕES DA PESQUISA.....	154
7.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	158
7.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	159
	REFERÊNCIAS	161
	APÊNDICES.....	170
	APÊNDICE A - CARACTERIZAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO.....	171
	APÊNDICE B - RELAÇÃO DAS DIMENSÕES, CATEGORIAS DE ANÁLISE E VARIÁVEIS COM AS QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA 1.....	174
	APÊNDICE C - IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS MECANISMOS ORGANIZACIONAIS HORIZONTAIS PELAS EMPRESAS.....	176
	APÊNDICE D - RELAÇÃO DAS DIMENSÕES, CATEGORIAS DE ANÁLISE E VARIÁVEIS COM AS QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA 2.....	179
	APÊNDICE E - CARACTERIZAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO EM RELAÇÃO À ESTRUTURAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE AS EMPRESAS	181

1 INTRODUÇÃO

A crescente liberalização comercial com a queda gradativa das barreiras tarifárias, observada a partir de progressivas reduções dos impostos de importação e internacionalização da produção e das operações financeiras, é aspecto que vem impulsionando e modificando as estratégias das empresas de penetração nos mercados. Diante da necessidade de adaptação a esse ambiente, algumas empresas têm recorrido às estratégias associativas para adquirirem capacidades que ainda não possuem.

Nesse contexto, a observação e o aprimoramento dos mecanismos organizacionais que constituem os consórcios de exportação refletem a importância que essa modalidade de relacionamento interorganizacional vem assumindo na formação e refinamento das estratégias das micro, pequenas e médias empresas – MPMEs – no Brasil. Entre os países em desenvolvimento, constata-se, além do Brasil, a constituição de consórcios na Argentina, Índia e Colômbia. Entre os desenvolvidos, destacam-se a Itália, Suécia, Dinamarca e Israel.

As perspectivas teóricas para o desenvolvimento dos consórcios de exportação constituídos por MPMEs apontam que a análise dos fatores subjacentes a um melhor desempenho competitivo deve centrar-se não apenas na empresa individual, mas principalmente na investigação das relações entre as empresas e entre estas e as demais instituições de apoio.

A amplitude e a complexidade das interdependências entre empresas e outras organizações ou instituições e a formação de estratégias interorganizacionais têm sido estudadas a partir da perspectiva teórica das estruturas em rede¹. A relevância deste quadro de referência decorre da sua capacidade em captar os mecanismos das relações interorganizacionais que caracterizam a dinâmica sócio-econômica contemporânea.

A partir das formas de relações entre as empresas no contexto das estruturas em rede, busca-se estudar os mecanismos organizacionais horizontais que vinculam as empresas entre

¹ Estruturas em rede constituem um quadro de referência que pode ser aplicável à investigação de múltiplos fenômenos caracterizados pela densidade de relacionamentos interorganizacionais e cooperativos entre os agentes (BRITTO, 2002).

si na estruturação de consórcios de exportação e possibilitam as interações destas com as demais instituições de apoio competitivo. Estes mecanismos podem ser entendidos como iniciativas, práticas, ações ou processos que enfatizam os inter-relacionamentos e a cooperação² entre as empresas (PORTER, 1999).

Para compor este estudo, foi escolhido o “caso de um consórcio de exportação na indústria moveleira”, situado no município de Ubá, no estado de Minas Gerais, uma vez que o setor é constituído fundamentalmente por MPMEs, e a região reúne vários elementos capazes de caracterizá-la como um arranjo produtivo local³ - APL que vem aperfeiçoando a oferta exportável a partir do desenvolvimento de ações conjuntas entre as empresas locais e instituições de apoio competitivo.

Este estudo tem o seu conteúdo organizado em sete capítulos. O capítulo 1 – Introdução – contextualiza o estudo e estabelece um posicionamento sobre o que será feito, apresenta pontos de relevância, menciona a natureza da investigação que se realiza e o seu escopo.

O capítulo 2 – Delimitação do tema e definição do problema – apresenta a definição do problema de pesquisa, a discussão sobre a importância da pesquisa e a justificativa para a escolha do setor moveleiro como campo de estudo.

Por sua vez, o capítulo 3 – Objetivos – define o objetivo geral da pesquisa, bem como os objetivos específicos, consolidando uma proposta para responder à questão que representa o problema a partir de uma perspectiva ampla e aspectos detalhados que se supõe merecerem uma verificação científica.

No capítulo 4 – Fundamentação teórica – são fundamentados os conceitos e aprofundam-se as bases teóricas envolvidas na formulação do problema de pesquisa, quais sejam, competitividade, estratégias interorganizacionais, estruturas em rede e modalidades

² O significado genérico de cooperação é o de trabalhar em comum, envolvendo relações de confiança mútua e coordenação entre os agentes. A cooperação pode ocorrer por meio de: intercâmbio sistemático de informações; interação envolvendo empresas e instituições; e integração de competências por meio de iniciativas conjuntas (SEBRAE, 2003).

³ Arranjos produtivos locais são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (SEBRAE, 2003).

específicas dessas estruturas, como redes de empresas, *clusters*⁴ e arranjos produtivos locais e os consórcios de exportação. São apresentados também os elementos analisados no estudo.

O capítulo 5 – Método de pesquisa – caracteriza a pesquisa, define os principais elementos que a compõem, apresenta o fluxo metodológico e os procedimentos adotados visando à consecução dos objetivos do estudo.

No capítulo 6 – Apresentação, análise e discussão dos resultados – é apresentado o caso estudado, destacando: descrição do consórcio e das empresas participantes, salientando suas principais características e os dados relativos a cada um dos elementos de análise.

E por último, no capítulo 7 – Considerações finais – são apresentadas as conclusões da pesquisa, as contribuições, as suas limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

Assim, a estrutura da presente dissertação está direcionada para permitir a evolução em torno do tema e da questão essencial do estudo, procurando observar as regras e os padrões da pesquisa científica.

⁴ *Cluster* compreende um arranjo geográfico de empresas de determinado setor de atividades e outras empresas correlatas (PORTER, 1999).

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Um dos traços marcantes do atual cenário econômico mundial é o expressivo aumento do poder econômico e financeiro dos grandes grupos industriais, resultando na concentração de capitais e no acirramento da competição. As grandes empresas possuem vantagens competitivas, como escala de produção, capacidade de investimento em inovação tecnológica e capacidade de pressão política, que jamais poderão ser igualadas pelas empresas de menor porte isoladamente (PAULA, 2004).

Esta situação é percebida nas exportações realizadas por empresas industriais no Brasil que, em 2003, atingiram US\$62,5 bilhões. Cerca de 78,6% das vendas ao exterior foram realizadas por 1.027 grandes empresas que se destacaram de um universo de 11.271 firmas exportadoras, evidenciando um modelo exportador altamente concentrado em empresas de grande porte. As MPMEs corresponderam a 90,8% do total de empresas industriais exportadoras, mas responderam somente por 21,4% do total exportado (SEBRAE, 2004). Comparando-se com outros países, percebe-se que, em Taiwan, esse índice mantém-se na ordem de 48%, 41% na Espanha e 35% na Índia.

O Brasil, posicionado entre as maiores economias do mundo, busca seguir o caminho de italianos, espanhóis e asiáticos, que se ampararam nas empresas de menor porte para se tornarem grandes exportadores (MAWAKDIYE, 2002). Em conjunto, as MPMEs industriais responderam, em 2002, por 99,7% de um total de 484.218 empresas formais no Brasil, por 65,9% dos empregos totais e por 42,5% da massa salarial. As grandes empresas responderam, em 2002, por 34,1% do total de empregos e 57,5% da massa de salários (SEBRAE, 2005).

Minervini (2005) afirma que a globalização requer que as MPMEs se unam, que trabalhem em rede, que aumentem o seu poder contratual para entrar com mais eficácia nos mercados internacionais. Nesse cenário, as modalidades associativas de empresas, como os consórcios de exportação, aparecem como uma possibilidade, pois têm como função representar os interesses, as expectativas e as exigências das empresas no processo de internacionalização.

A utilização de um recorte analítico baseado no conceito de estruturas em rede tem auxiliado à investigação dos aspectos organizacionais que envolvem o agrupamento de empresas em diferentes modalidades associativas. A importância da temática das estruturas em rede vem crescendo de modo significativo, nos últimos anos, a partir de contribuições de diversos autores. Trata-se da retomada dos pressupostos do trabalho pioneiro de Marshall (1984) sobre os “distritos industriais” na Inglaterra, no século XIX, com a atenção voltada para a compreensão dos motivos que levam à formação desses complexos e quais os fatores que contribuem para o aumento da competitividade das empresas participantes.

O estudo dos fatores que condicionam a competitividade das empresas inseridas em estruturas em rede pode contribuir significativamente para a compreensão da dinâmica e desenvolvimento de agrupamentos em contextos territoriais. A maior parte dos estudos realizados tem enfatizado como as externalidades passivas (SCHMITZ; NADVI, 1999; PORTER, 1998) e ativas (SCHMITZ, 1992) que surgem nesses agrupamentos locais têm interferido na competitividade das empresas. Porém, existem espaços a serem explorados neste campo de estudo a partir da análise detalhada dessas externalidades.

Os consórcios de exportação têm refletido exemplos das externalidades ativas, originadas por meio do inter-relacionamento e da cooperação no sentido de aprimorar a competitividade das empresas em um determinado território.

Agindo em grupo e utilizando-se de alguns mecanismos, as empresas passam a ter maiores chances de expandir suas participações no mercado globalizado. Neste estudo, a partir da análise de estruturas em rede (BRITTO, 2002), delimitam-se alguns mecanismos organizacionais horizontais (PORTER, 1999). Estes mecanismos potencializam a estruturação de consórcios de exportação como um caminho a ser observado por aquelas empresas que desejam exportar.

Assim, este estudo procura responder a seguinte questão: **Como os mecanismos organizacionais horizontais atuam entre as empresas na estruturação de um consórcio de exportação de móveis?**

A pesquisa de campo foi realizada em Minas Gerais em um consórcio de exportação constituído por 8 empresas, integrante do APL de móveis do município de Ubá e região, principal pólo moveleiro do Estado, que reúne 310 indústrias de móveis. A escolha deste consórcio, como foco do presente estudo, justifica-se por ser constituído por MPMEs e

expressar a realidade das empresas de menor porte que buscam atualmente a conquista dos mercados internacionais.

No período de 1995 a 1999, o comércio internacional de móveis aumentou cerca de 25,86%, passando de US\$42,1 bilhões para US\$52,9 bilhões (IEL/MG, 2003). As exportações do setor moveleiro nacional cresceram 83% no período de 1993 a 2002. No entanto, a indústria moveleira nacional, diferentemente dos grandes produtores internacionais, tem apresentado baixo grau de especialização da produção e é altamente verticalizada. A quantidade de encadeamentos interempresariais, ainda, é baixa, reduzindo a possibilidade de elevar a especialização e os ganhos em escala (CROCCO et al., 2001).

Percebe-se que o setor tem enfrentado dificuldades para a aquisição de vantagens competitivas sustentáveis no mercado internacional. O consórcio de exportação, como uma modalidade de rede associativa, surge como possibilidade que poderia proporcionar maior inserção dos produtos brasileiros no mercado mundial (MINERVINI, 2005). No entanto, a falta de cooperação entre as indústrias moveleiras nacionais vem dificultando a mobilização conjunta, constituindo, portanto, um obstáculo para a projeção dos móveis brasileiros no mercado global (IEL/MG, 2003).

3 OBJETIVOS

Diante do questionamento formulado na delimitação do tema e da definição do problema de pesquisa, foram definidos um objetivo geral e três objetivos específicos a serem alcançados com o estudo.

3.1 OBJETIVO GERAL

O principal objetivo deste trabalho é analisar a atuação dos mecanismos organizacionais horizontais entre as empresas participantes de consórcios de exportação.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Vinculados ao objetivo geral, foram definidos três objetivos específicos a serem alcançados:

- Caracterizar o consórcio de exportação em relação à estruturação do relacionamento entre as empresas;
- Identificar os mecanismos organizacionais horizontais do consórcio de exportação;
- Verificar como os mecanismos organizacionais horizontais são utilizados pelas empresas na formação e manutenção do consórcio de exportação.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo apresenta a base conceitual que fundamenta o trabalho, segmentada em cinco blocos com as definições essenciais para o estudo do fenômeno a ser observado. Inicialmente, é estudada a questão da competitividade; a seguir, a fundamentação teórica discute as estratégias interorganizacionais, discorrendo sobre as perspectivas teóricas e teorias de base da estratégia e aborda possíveis estratégias para as MPMEs. Após, são estudadas as estruturas em rede como um referencial para tratar das modalidades dos agrupamentos de empresas e instituições de apoio e das principais características organizacionais desses complexos. São vistos também os conceitos e definições relativos aos consórcios de exportação; a estruturação dos consórcios; as principais características e os mecanismos organizacionais que compõem esses grupos. Por último são apresentados os elementos de análise, orientados pelos objetivos específicos da pesquisa e baseados na fundamentação teórica utilizada neste trabalho.

4.1 COMPETITIVIDADE

Este primeiro bloco de conteúdos aborda os principais conceitos e definições sobre competitividade; descreve os fatores que determinam a competitividade a partir de três dimensões: empresarial, estrutural e sistêmica; e introduz elementos da estratégia.

4.1.1 Conceitos e definições

Existe uma diversidade nos estudos a respeito da competitividade, de modo que as várias idéias concernentes ao conceito permitem conclusões diferentes em uma mesma pesquisa e por essa razão questionam a validade de se usar medidas parciais na análise da competitividade (BUCKLEY; PASS; PRESCOTT, 1988).

A concepção da competitividade como uma questão de preços, custos (especialmente salários) e taxas de câmbio levou, no passado, a políticas centradas na desvalorização

cambial, no controle dos custos unitários da mão-de-obra e na produtividade do trabalho, com o objetivo de melhorar a competitividade das empresas de cada país. A competitividade internacional de economias nacionais é construída a partir da competitividade das empresas que operam dentro e exportam a partir de suas fronteiras (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

A competitividade vista como desempenho surge por meio da demanda no mercado, o qual define a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas tenham realizado (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1999). Para os autores que privilegiam o desempenho, a competitividade se expressa na participação no mercado (*market share*), alcançada por uma empresa ou por um conjunto delas, particularmente o montante de suas exportações, no total do comércio internacional da mercadoria em questão, aparece como seu indicador mais imediato (COUTINHO; FERRAZ, 1994). Nesse sentido, a competitividade é uma variável *ex-post*.

Por outro lado, a competitividade vista como eficiência (competitividade potencial) traduz a capacidade da empresa converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. A eficiência na utilização dos recursos definiria algumas das eventuais fontes de competitividade existentes, mas nunca a competitividade em si, visto que esta depende de vários outros fatores, muitos deles subjetivos e não mensuráveis. Nesta visão, o produtor, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade. O desempenho obtido no mercado seria uma consequência inexorável dessa capacitação. Nesse sentido, a competitividade é uma variável *ex-ante*. Considera-se, assim, que é o domínio das técnicas mais produtivas que representa a causa efetiva da competitividade (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1999). Para os autores que associam a competitividade à eficiência, seus indicadores devem ser buscados em coeficientes técnicos (de insumo-produto ou outros) ou na produtividade dos fatores e comparados às *Best Practices*⁵ (Melhores Práticas) verificadas na indústria (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

De qualquer maneira, a análise da competitividade, com base apenas em padrões técnicos, constitui-se em um problema cuja origem está na incapacidade de distinção entre eficiência operacional e estratégia. As ferramentas gerenciais que visam ao aumento da

⁵ *Best Practices* ou Melhores Práticas são simplesmente as melhores maneiras de executar os processos. As empresas deveriam levar em conta as Melhores Práticas ao estabelecer a estratégia, pois a administração precisa saber o que as organizações são capazes de fazer em seus principais processos (HRONEC, 1994).

produtividade, à busca da qualidade e da velocidade (como Gestão da Qualidade, *Benchmarking*⁶ e Reengenharia de Processos⁷), embora possam gerar melhorias e ganhos operacionais, são incapazes de garantir uma posição privilegiada de sustentação da empresa (PORTER, 1999).

A partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação (recursos materiais, humanos, informacionais, entre outros) acumulada pelas empresas, que reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente em que estão inseridas. As estratégias visam modificar as capacitações de modo a adequá-las ao desempenho da empresa, mas são por elas limitadas em um processo de interação dinâmica (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1999).

Assim, a competitividade, ao invés de ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma, surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. Um padrão de concorrência, por sua vez, corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1999).

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1999, p.3) definem competitividade como “(...) a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Estudos mostraram que as estratégias empresariais – com e sem sucesso – seguiram padrões específicos de acordo com cada país, sugerindo que as características do sistema econômico afetam a competitividade e, portanto, influenciam o desempenho das empresas (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

Percebe-se que a competitividade, no novo cenário, não depende apenas da capacidade organizacional de alcançar a eficiência em sua organização produtiva, mas também de se adequar aos padrões de conduta compartilhados no ambiente em que compete (BARBOSA,

⁶ *Benchmarking* é a busca pelas melhores práticas que conduzem uma empresa à maximização da performance empresarial. É um processo contínuo de medição e comparação das práticas de uma organização em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes (CAMP, 1993).

⁷ Reengenharia de Processos é um processo de aprimoramento organizacional baseado na análise e redesenho radical dos processos de negócios, com o objetivo de obter melhorias drásticas em três áreas: nos custos, nos serviços e no tempo (HAMMER; CHAMPY, 1993).

2001). A análise da competitividade busca conciliar padrões concorrenciais e institucionais, pois diante da necessidade de se elaborar respostas às demandas técnicas da concorrência, as organizações acabam tendo de adequar suas ações aos padrões considerados relevantes pelos demais agentes no ambiente. Assim, o papel das pressões setoriais e sociais sobre o desempenho das organizações e a capacidade dessas em atender a essas demandas passam a ser observados (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999).

Enquanto os fatores relativos ao ambiente técnico irão suprir as dependências econômicas das organizações, determinando a sua posição no mercado e o seu potencial de concorrência, os fatores relativos ao ambiente institucional apontarão o conjunto de regras, padrões e normas de conduta, socialmente compartilhados, que garantirá às organizações a legitimidade das ações nesse meio (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999).

Entende-se então, que para avaliar a capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais, é fundamental verificar em que se baseia essa capacidade. Isso significa identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo – sejam internos à própria firma, ao setor ou sistêmicos, verificar a sua importância setorial no presente e o que se pode esperar no futuro próximo e avaliar o potencial das empresas com relação a eles. Alcança-se, assim, uma abordagem dinâmica do desempenho competitivo da empresa integrada ao exame de seus fatores determinantes (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

4.1.2 Os fatores da competitividade

Os fatores determinantes da competitividade, os quais, para Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1999), formam um conjunto de fatores que transpõem o nível da firma, estão relacionados à estrutura da indústria, do mercado e do sistema produtivo como um todo. A partir de uma visão analítica, esses fatores foram organizados conforme o grau em que se apresentam como externalidades para as empresas, sendo classificados em três grupos - os empresariais (internos à empresa), os estruturais (referentes à indústria/complexo industrial) e os sistêmicos – descritos logo a seguir.

Os fatores empresariais são aqueles fatores ou condicionantes de domínio das empresas que estão sob a sua esfera de decisão e, através dos quais, procura se distinguir dos seus competidores. Estão relacionados aos estoques de recursos acumulados pela empresa e as

estratégias de ampliação desses recursos por elas adotadas em termos das suas quatro áreas de competências, a saber: a eficácia da gestão em termos de posicionamento estratégico da empresa de acordo com os fatores de sucesso no mercado e da capacidade de integrar estratégia, capacitação e desempenho; a capacitação inovativa, considerando tecnologias de processos e produtos e os mecanismos de transferências dessas tecnologias; a capacitação produtiva enfatizando grau de atualização de equipamentos e instalações, assim como dos métodos de organização da produção e controle da qualidade e a produtividade dos recursos humanos.

Os fatores estruturais são aqueles fatores que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente. Diferentemente dos fatores empresariais, apresentam especificidades setoriais mais nítidas, uma vez que têm sua importância relacionada com o padrão de concorrência dominante em cada indústria. Abrangem não somente as características da demanda e da oferta, mas também a influência de instituições extra-mercado, públicas e não-públicas, que defendem o regime de incentivos e regulação da concorrência.

Considerando-se os mercados consumidores, compõem os fatores estruturais características como a distribuição geográfica dos consumidores e faixas de renda; grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos; oportunidades de acesso aos mercados internacionais; as formas e os custos de comercialização predominantes. Com relação à configuração da indústria em que a empresa atua, destacam-se aspectos como o grau de concentração de empresas; escalas de operação; atributos dos insumos; potencialidade de alianças com fornecedores, usuários e concorrentes; grau de verticalização e diversificação setorial; origem e direção do progresso técnico. Os principais elementos relacionados à concorrência envolvem regras que definem condutas e estruturas empresariais em suas relações com os consumidores, meio ambiente e competidores; o sistema fiscal tributário incidente sobre as operações industriais; práticas de importação e exportação e a propriedade dos meios de produção (inclusive propriedade intelectual).

Os fatores sistêmicos da competitividade são aqueles situados fora do âmbito das empresas e da estrutura industrial da qual fazem parte. Também afetam as características do ambiente competitivo e podem ter importância nas vantagens competitivas que firmas de um país têm ou deixam de ter ante as suas rivais no mercado internacional.

Em termos macroeconômicos, integram os fatores sistêmicos características como taxas de câmbio, oferta de crédito e taxas de juros. Os aspectos político-institucionais incluem as políticas tributária e tarifária, as regras que definem o uso do poder de compra do Estado e os esquemas de apoio ao risco tecnológico. Os termos regulatórios incluem as políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor. Os elementos infra-estruturais contemplam a disponibilidade, qualidade e custo da energia, transportes, telecomunicações e serviços tecnológicos. As características sociais incluem a situação da qualificação da mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas e de seguridade social e grau de exigência dos consumidores. Os aspectos referentes à dimensão regional envolvem os aspectos relativos à distribuição espacial da produção. As questões internacionais se referem às tendências do comércio mundial, aos fluxos internacionais (de capital, de investimento, de risco e de tecnologia), às relações com organismos multilaterais, aos acordos internacionais e às políticas do comércio exterior.

Através da análise dos fatores da competitividade, pode-se fazer um paralelo entre estes determinantes e as possibilidades para formação das estratégias interorganizacionais. As estratégias baseadas na eficiência da firma privilegiam os fatores internos de competitividade como fontes de vantagem competitiva. Por outro lado, as estratégias fundamentadas no poder do mercado e no ambiente privilegiam a análise dos fatores estruturais e sistêmicos da competitividade. Alguns aspectos específicos do processo de formação das estratégias interorganizacionais para MPMEs serão discutidos no próximo item.

4.2 ESTRATÉGIAS INTERORGANIZACIONAIS

As estratégias interorganizacionais estão associadas aos princípios de adaptação e posicionamento a partir do estudo dos fatores internos das organizações e da relação delas com o seu meio envolvente, numa perspectiva de longo prazo.

Este bloco apresenta as perspectivas teóricas das estratégias interorganizacionais e o enfoque específico sobre as estratégias ou trajetórias possíveis para as MPMEs.

4.2.1 Perspectivas teóricas

Nohria (1992), ao construir uma síntese sobre as perspectivas teóricas para explicar os relacionamentos interorganizacionais ressalta duas correntes. A primeira delas entende as alianças como sendo respostas estratégicas para atenuar e gerenciar incertezas competitivas e interdependências de recursos. Essa visão é refletida no trabalho de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Grant (1991). A segunda corrente sustenta-se na Teoria dos Custos de Transação. Nessa perspectiva, os relacionamentos interorganizacionais consolidam-se como resposta às condições em que os custos de transação não são tão altos a ponto das empresas demandarem organização interna e também às circunstâncias em que tais operações devem ser desintegradas verticalmente, por meio das estratégias de terceirização. Nessa linha, estão os trabalhos de Coase (1937) e Williamson (1985).

A corrente que enfatiza a avaliação da eficiência a partir dos aspectos internos da empresa pode ser explicada por meio de duas teorias. A primeira é chamada de Visão Baseada nos Recursos (*resource-based-view – RBV*) e foi formulada por Rumelt (1984), Wernerfelt (1984) e Barney (1981). A segunda é a Teoria das Capacidades Dinâmicas, formulada por Teece, Pisano e Shuen (1997). Os recursos são elementos básicos, não específicos, que podem ser adquiridos ou imitados em certa medida, como os equipamentos, a tecnologia e as habilidades de empregados individuais. As capacidades dinâmicas, por sua vez, são elementos de nível superior, específicos da empresa, resultantes do aprendizado organizacional e da combinação única de grupos de recursos como os segredos comerciais, os equipamentos muito especializados e a experiência acumulada pelos trabalhadores. A posição estratégica da firma é determinada, então, não apenas por seus ativos tangíveis e intangíveis, mas por seus processos de aprendizagem (MESSIAS; BÊRNI, 2004).

Por outro lado, a corrente teórica que enfatiza a Teoria dos Custos de Transação tem origem a partir de um clássico publicado por Coase (1937), em que o autor busca explicar a gênese da firma, argumentando que, uma vez que as firmas podem realizar internamente as mesmas funções que os mercados, podem ser consideradas como via alternativa, em termos de coordenação da atividade econômica, a já estudada via de mercado (WILLIAMSON, 1985). A utilização de um ou outro mecanismo de coordenação seria, de acordo com Coase (1937), determinada em função dos custos envolvidos no processamento das transações. Tais custos, de natureza distinta dos custos de produção, foram denominados como custos de transação, os quais podem ser entendidos, como os custos *ex-ante* de esboçar, negociar e

salvaguardar um acordo, e sobretudo os custos *ex-post* decorrentes de problemas de adaptação que surgem quando a execução de um contrato é imprecisa como resultados de atrasos, erros ou omissões (AZEVEDO, 1996).

A Teoria dos Custos de Transação tem sido um referencial importante para a compreensão dos porquês das organizações passarem a trabalhar sob múltiplos arranjos interempresas. Porém, apresenta uma lacuna no que se refere às questões de formulação e implementação das estratégias organizacionais. A Teoria dos Custos de Transação caracteriza-se mais fortemente como uma teoria que possibilita a compreensão dos mecanismos de governança que se estabelecem nos diferentes mercados (ARBAGE, 2001).

No entanto, a lógica da minimização dos custos de transação não é capaz de absorver algumas das principais vantagens estratégicas como a aprendizagem e a criação da legitimidade (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996). Ghoshal e Moran (1995) salientam que essa abordagem parece ser mais relevante para a eficiência estática e para situações de rotina. Embora essenciais, essas teorias não são suficientes. Nohria (1992) destaca que essas explicações dão pouca atenção à forma como os vínculos interconectam-se de modo a amarrar as empresas em uma rede de relacionamentos. Elas também ignoram como a rede de relacionamentos que emerge ao longo do tempo em consequência das alianças molda e restringe o comportamento estratégico das empresas envolvidas.

Analisando o padrão de relacionamentos entre firmas na indústria de biotecnologia, vários autores mostram que é insuficiente e talvez errôneo explicar o comportamento estratégico das empresas dessa indústria sem considerar a rede de relacionamentos entre elas, uma vez que a rede total define uma ecologia estável que funciona como um sistema de aprendizado (BARLEY; FREEMAN; HYBELS, 1992; KOGUT; SHAN; WALKER, 1992; POWELL; BRANTLEY, 1992).

Portanto, a partir da análise macro oferecida pela perspectiva das redes, pode-se ter uma compreensão mais próxima da realidade do complexo funcionamento dos relacionamentos interorganizacionais. De acordo com Oliver (1990), a complexidade dos relacionamentos está vinculada às estratégias utilizadas pelas empresas integrantes da rede e com as principais motivações para os relacionamentos. Hansen (2004) afirma que as empresas podem formular tanto estratégias competitivas individuais quanto estratégias coletivas para

conduzir suas interdependências, uma vez que as condições necessárias para atingir um resultado desejado, muitas vezes não são controladas pelas empresas individualmente.

4.2.2 Trajetórias possíveis para as MPMEs

As principais definições utilizadas no Brasil para definir o que são MPMEs são de ordem quantitativa, principalmente para fins de concessão de crédito. As referências utilizadas foram concebidas pelo estatuto da microempresa e empresa de pequeno porte - EPP, Lei nº 9.841, de 05 de outubro de 1999 (BRASIL, 1999), e do Sistema de Simplificação Tributária - SIMPLES, Lei nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), sendo que estes instrumentos não fornecem dados referentes às empresas de médio porte. O Brasil utiliza ainda os dados de classificação do SEBRAE, que leva em consideração a quantidade de funcionários.

O Estatuto da Microempresa e EPP, que leva em consideração a receita bruta anual, define como microempresas aquelas cuja receita bruta anual seja igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e como empresas de pequeno porte, as que tenham receita bruta anual de até R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

O SIMPLES também considera a receita bruta anual das empresas, fixando o limite de até R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) para classificar as microempresas. Para as EPPs, o limite é de até R\$ 1.200.000 (um milhão e duzentos mil reais) anuais.

O SEBRAE classifica as empresas de acordo com o número de funcionários, segmentando-as por setores em empresas industriais, de comércio e serviços. Microempresas do setor industrial devem ter de zero a dezenove funcionários; por sua vez, na área de comércio e serviços, devem ter de zero a nove funcionários. Pequenas empresas, na área industrial, devem ter de vinte a noventa e nove funcionários; e, no setor comercial e serviços, de dez a quarenta e nove funcionários. Médias empresas, na indústria, devem ter de cem a quatrocentos e noventa e nove funcionários; e, no setor de comércio e serviços, de cinquenta a noventa e nove funcionários. Por sua vez, grandes empresas são aquelas com quinhentos ou mais empregados na indústria e com cem ou mais no comércio e no setor de serviços.

O referencial analítico para o estudo da inserção das empresas de menor porte na estrutura industrial pode ser buscado na clássica análise de Steindl (1945) ao criticar a

abordagem marshalliana do processo de crescimento das empresas. Para Marshall (1984), este seria comparável às etapas biológicas de crescimento: as empresas nasceriam e cresceriam até um tamanho limite, a partir do qual, quase que inevitavelmente, decresceriam, dando lugar a outras novas pequenas empresas, sujeitas ao mesmo processo.

Steindl (1945) destaca a descontinuidade, as assimetrias e o diferencial de vantagens como as principais características no que se refere à estrutura por tamanho de empresas. A passagem de pequena para grande tem poucas possibilidades de acontecer na medida em que as vantagens inerentes às grandes empresas, vinculadas às economias de escala e as referentes às condições de acesso às fontes de financiamento, não são elimináveis nem acessíveis às pequenas empresas. As grandes empresas podem já nascer grandes e as pequenas podem morrer antes de crescer (SOUZA, 1995).

O debate recente sobre as empresas de menor porte, em especial quanto às questões que envolvem o interesse acadêmico e a formação de políticas industriais, permite esquematizar trajetórias de inserção competitiva desse segmento de empresas.

Souza (1995), ao analisar as trajetórias das empresas de menor porte na reestruturação industrial, identificou quatro possibilidades:

a) As pequenas empresas em mercados competitivos percebem a flexibilidade e a estratégia competitiva como função de menores custos de mão-de-obra (salários e benefícios sociais). Nos contornos de uma trajetória assim constituída, essas empresas são colocadas na categoria de uma classe “inferior”. Com isso as perspectivas de inserção positiva em termos de contribuição à competitividade são reduzidas, até porque, freqüentemente, as empresas só possuem condições de permanecer em estruturas de mercado com menores barreiras de entrada.

b) A segunda trajetória diz respeito às empresas cujo surgimento, continuidade e desempenho estão bastante associados às características de seus empresários e à capacidade deles em tornar a empresa mais que a expressão de suas potencialidades pessoais, mantendo-a continuamente na linha de frente no que se refere à busca de novos nichos. Os maiores obstáculos podem ser as dificuldades de acesso ao financiamento, provável impedimento no sentido de que um nicho se torne um empreendimento viável, ou de tornar irrecusável a proposta de compra, fusão, etc. por parte de uma empresa maior.

c) A terceira trajetória refere-se àquelas empresas que tiveram acesso às condições que permitiram sua inserção no mercado na forma de organizações coletivas e cooperativas. Para essas empresas é necessário que tais grupos sejam mais que simples aglomerações geográficas e setoriais. O ponto fundamental é que as ações conjuntas e coordenadas permitam obter ganhos e vantagens que, de outra forma, seriam inacessíveis a uma pequena unidade individual. O exemplo clássico desses arranjos é dado pelas formações conhecidas como distritos industriais.

d) A quarta trajetória identifica as possíveis formas de articulação entre as grandes empresas e as menores, com maior ou menor grau de dependência e com maior ou menor grau de autonomia. Incluem-se aqui: empresas subcontratadas, fornecedoras, prestadoras de serviços, pequenas consultorias especializadas, revendedoras. Em suma, incluem-se todas as empresas de menor porte que interagem com as grandes, fazendo parte das estratégias dessas últimas e ficando de alguma forma sob o seu controle. A desintegração vertical “para trás” das grandes empresas tem ampliado os espaços para este tipo de interação. Um exemplo clássico para este tipo de interação é o modelo de subcontratação no Japão, onde as grandes firmas tenderam a se aliar com os pequenos fornecedores visando a ganhos de produtividade.

Segundo Souza (1995), a terceira e a quarta trajetória representam possíveis formas de organizações coletivas de empresas. Essas formas antigas vêm sendo remodeladas, contribuindo para o desenvolvimento da atividade econômica no contexto da reestruturação industrial. A inserção das empresas envolve: empresas concorrendo de forma desarticulada, ou empresas que fazem parte de redes. No caso das empresas de menor porte que integram redes de empresas, pensar na inserção, implica pensar o formato dessas redes e a natureza das relações que a fundamentam.

4.3 ESTRUTURAS EM REDE

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao abordarem o processo de formação de estratégias, através da metáfora do safári, enfatizam, entre outras possibilidades, a estratégia como um processo de transformação gerado a partir da estabilização de configurações organizacionais, ou seja, por meio de um balanceamento ou adaptação das forças que mantém e pressiona as organizações. Pesquisadores, como Donaldson (1987), sustentam, através da teoria da contingência estrutural, que a estratégia leva à estrutura. Outros, como Chandler

(1962), explicam a correlação entre estratégia e estrutura pela teoria funcionalista, salientando que existe uma adequação entre certas estratégias e estruturas.

As estratégias interorganizacionais, entendidas a partir das teorias de base que enfatizam os recursos, os custos de transação e a aprendizagem organizacional, em algumas abordagens são explicadas através das estruturas em rede. Estruturas em rede apresentam um quadro de referência viável de ser aplicado à investigação das múltiplas arquiteturas caracterizadas pela densidade de relacionamentos interorganizacionais. Gusmão (2004), ao analisar os processos de reorganização e integração interfirmas, ressalta os aspectos complexos e multifacetados desses relacionamentos e salienta expressões e conceitos, como *filières*⁸, cadeia de produção, cadeia de suprimentos (*supply chain*), sistema agroindustrial, cadeia de produção agroindustrial e *agrobusiness*, alianças, redes e *clusters*.

Durante a década de 60, no âmbito da escola industrial francesa, desenvolveu-se a noção de *analyse de filière*. Embora o conceito de *filière* não tenha sido desenvolvido especificamente para estudar a problemática agroindustrial, foi entre os economistas agrícolas e pesquisadores ligados aos setores rural e agroindustrial que ele encontrou sus principais defensores. Com a privação de algumas nuances semânticas, a palavra *filière* pode ser traduzida para o português como cadeia de produção e, no caso do setor agroindustrial, cadeia de produção agroindustrial ou simplesmente cadeia agroindustrial (BATALHA; SILVA, 1999).

A bibliografia sobre o assunto permite encontrar uma variedade de definições. Morvan (1985), procurando sintetizar e sistematizar essas idéias identificou alguns elementos que estariam implicitamente ligados a uma visão em termos de cadeia de produção:

a) a cadeia e produção é uma sucessão de operações dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;

b) a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante à jusante, entre fornecedores e clientes. A cadeia de produção é um conjunto de

⁸ *Filière* é um conceito derivado da escola de economia industrial francesa que se aplica à seqüência de atividades que transformam uma *commodity* em um produto pronto para o consumidor final (MORVAN, 1985).

ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Por outro lado, a definição de *Supply-Chain* ou Cadeia de Suprimentos está relacionada à necessidade de gerar respostas mais rápidas às oportunidades de negócios e tem relação direta com a capacidade de coordenação entre as atividades de produção e distribuição desenvolvidas pelas empresas ao longo da cadeia de produção. A coordenação pode ser entendida como a habilidade de transmitir informação, estímulos e controles ao longo das etapas sequenciais que integram os conjuntos de atividades necessárias para atender o mercado. A gestão desse conjunto de etapas é o que alguns autores chamaram de *Supply-Chain Management* ou Gestão da Cadeia de Suprimentos (BATALHA; SILVA, 1999).

Já no estudo das alianças estratégicas, muitas classificações e conceituações têm sido desenvolvidas. Barney e Hesterly (1996) propuseram um esquema, que apesar de simples, mostra-se abrangente o suficiente para captar a complexidade desses arranjos. Para os autores existem dois tipos de alianças: as contratuais e as *joint ventures*⁹. Por aliança contratual, Barney e Hesterly (1996) referem-se a qualquer forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas, cujo propósito é desenvolver, projetar, manufaturar, comercializar ou distribuir produtos ou serviços, e na qual uma firma separada não é criada para administrar o relacionamento. Ao invés disso, o relacionamento é administrado por meio de algum tipo de contrato.

A mesma definição é utilizada para explicar em que consiste uma *joint venture*. Porém, diferentemente das alianças contratuais, as *joint ventures* envolvem sempre a criação de uma firma separada – a *joint venture* – para administrar o relacionamento. As alianças estratégicas, podem ocorrer de várias formas, indo desde a integração total entre os parceiros por fusões entre eles, por meio de *joint ventures*, até arranjos livremente constituídos, como consórcios e colaborações (LORANGE; ROOS, 1992).

As redes, por sua vez, são definidas como conjuntos de relações externas, podendo incluir uma teia global de alianças e *joint ventures*. Grandori e Soda (1995) definem as redes interfirmas ou inter-empresas, como formas de coordenação entre unidades organizacionais especializadas de empresas diferentes. As redes inter-empresas podem ser uma ferramenta

⁹ *Joint venture* é uma firma criada para administrar o relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas. É um tipo de aliança estratégica (BARNEY; HESTERLY, 1996).

preciosa na melhoria da competitividade de uma cadeia produtiva como um todo. A tipologia das redes será discutida mais adiante.

E finalmente o aglomerado ou *cluster* pode ser definido como um conjunto regional de empresas e entidades que interagem, gerando e capturando sinergias, com potencial de crescimento competitivo contínuo superior ao de uma simples aglomeração (FIEMG, 2000).

As modalidades de estruturas em rede que estão relacionadas com este estudo e que serão discutidas logo a seguir são as redes de empresas, os *clusters*, os arranjos produtivos locais e os consórcios de exportação.

4.3.1 Redes de Empresas

Serão apresentados a seguir os principais conceitos e definições, a tipologia das redes, os fatores condicionantes da competitividade dessas redes e os principais mecanismos organizacionais identificados.

4.3.1.1 Conceitos e definições

As redes de empresas podem ser entendidas como arranjos interorganizacionais baseados em relações e vínculos sistemáticos – muitas vezes de caráter cooperativo – entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas (BRITTO, 2002).

Ring e Van de Ven (1994) ao examinarem os estágios de desenvolvimento das relações interorganizacionais identificaram três estágios para o desenvolvimento dessas relações:

a) No primeiro estágio – de negociações – os agentes desenvolvem expectativas conjuntas em torno de suas motivações, de possíveis investimentos e de incertezas percebidas em um empreendimento conjunto.

b) No segundo estágio – de comprometimento – os agentes chegam a um acordo quanto às obrigações e às regras para a ação futura no relacionamento entre as empresas. Nesse momento, as características e a estrutura de governança na relação são estabelecidas.

c) No terceiro estágio – das execuções – em que os compromettimentos e os regramentos são executados, as partes determinam as ações, compram materiais, pagam as quantidades acordadas e providenciam o necessário para executar o acordo.

A abordagem de Doz e Hamel (2000) trazem aspectos que complementam as considerações anteriores destacando alguns passos que devem ser observados para a estruturação e gerenciamento das relações interempresariais:

a) o primeiro passo é o reconhecimento da necessidade de colaboração, onde são identificados os principais fatores que podem motivar a colaboração dos participantes;

b) o segundo passo é a mobilização dos participantes e a definição de uma base comum aceitável por todas as partes, o firmamento de um compromisso formal entre os participantes e posterior compartilhamento de processos;

c) o terceiro passo é a manutenção das relações, onde são trabalhadas as dificuldades de coordenação, as normas de reciprocidade e resolução de conflitos.

Balestro (2004) ao analisar a questão de como se desenvolvem e se estruturam as relações de cooperação entre as empresas afirma que esta questão é freqüentemente mencionada, mas pouco desenvolvida. Salaria que se trata de uma questão crucial, pois dela dependem a manutenção e o aprofundamento das relações cooperativas. Tolbert et. al. (1995) afirmam que para o entendimento dos processos de governança entre as empresas que se articulam em rede é necessário examinar as características estruturais das redes. Essas características são:

a) centralidade: aponta se existem agentes que se relacionam com mais agentes do que com outros. Uma teoria consistente com os estudos organizacionais deve explicar por que determinados agentes são mais centrais que outros. Cabe destacar que autores como Mendes, Cunha e Teixeira (2005) considerando outra perspectiva apontam que uma rede não possui centro, ou melhor, cada ponto da rede é um centro em potencial;

b) conectividade ou densidade: indica se cada membro pode ser contatado por outros. A conectividade existente expressa a densidade de uma rede. Por exemplo, uma rede na qual todos se conhecem é considerada uma rede densa (BALESTRO, 2004). As ações competitivas tornam-se mais difíceis em redes mais densas, porque as empresas de uma rede mais densa têm acesso às mesmas informações e existe maior conectividade entre determinados agentes;

c) tamanho da rede: identifica o número de participantes e aponta a existência de grupos mais ou menos fechados dentro da rede;

d) equivalência estrutural: identifica se alguns elementos buscam a interação com elementos que apresentam traços semelhantes. A equivalência estrutural diz respeito às posições (maneira como os agentes estão inseridos em uma rede de relações) e aos papéis dos agentes. Os agentes com maior equivalência estrutural tendem a possuir comportamentos e perfis semelhantes. Uma das razões para essas semelhanças diz respeito à socialização. Dada a forte identificação entre essas empresas, elas tendem a se espelhar umas nas outras. A equivalência estrutural contribui para a formação da estratégia coletiva da rede (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). A autonomia estrutural tem implicações sobre a conectividade da rede. O agente estruturalmente autônomo aproveita-se de “buracos estruturais” em relação aos demais agentes aos quais está conectado. Os agentes com os quais ele relaciona-se não se relacionam entre si, mas todos relacionam-se com ele. As empresas com maior autonomia estrutural dentro da rede tendem a concentrar maior *status* e poder, além de terem acesso a mais recursos do que as demais (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001).

Além da governança, uma outra questão essencial para a edificação de um sistema de controle e manutenção das redes, dados os riscos potenciais intrínsecos a esses arranjos – comportamento oportunista, traição, desinvestimento – é a confiança (CREED; MILES, 1996). Lane (1997) identifica três perspectivas sobre as bases da confiança: i) confiança calculista ou calculativa que envolve expectativas a respeito do outro, baseada na medida da relação entre os custos e benefícios de certos cursos de ação; ii) confiança cognitiva que é baseada nos modos comuns de pensamento entre as partes envolvidas; iii) confiança normativa que está relacionada ao compartilhamento dos valores comuns entre as pessoas.

4.3.1.2 Tipologia de redes de empresas

Alguns autores com visões distintas vêm analisando e interpretando formatos diversos das redes para explicarem a evolução das tipologias. Gorofoli (1993) apresenta as redes de subcontratação nas quais se destaca a presença de uma empresa principal responsável pela coordenação. Markunsen (1995) destaca as redes baseadas na aglomeração espacial de agentes em distritos industriais. Langlois e Robertson (1995) enfocam as redes tecnológicas, montadas com o intuito de permitir um intercâmbio de competências a partir do qual seria possível viabilizar a introdução de inovações no mercado. Grandori e Soda (1995), numa compilação de diversos trabalhos, propõem uma tipologia para as redes interempresariais, onde elas são descritas e classificadas segundo seus graus de formalização, centralização e mecanismos de cooperação.

A abordagem de Casarotto Filho e Pires (2001), no entanto, enfoca especificamente a questão das MPMEs e apresenta dois tipos de redes. O primeiro modelo de rede, denominado *top-down*, caracteriza-se pelo fato de que empresas de menor porte fornecem direta e indiretamente sua produção a uma empresa-mãe através de subcontratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse de produção. Neste caso, 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 MPMEs reúnem-se através da formação de um consórcio com objetivos comuns, compartilhando funções da cadeia de valor. Neste caso, as empresas conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo.

Casarotto Filho (2002) ainda qualifica as redes em micro e macrorredes. O autor define a microrrede como uma associação de empresas que visa garantir a competitividade do conjunto e apresenta o consórcio como um exemplo de microrrede. A macrorrede, por sua vez, é caracterizada como uma associação, articulada por meio de mecanismos de integração, de todas as entidades representativas da região, visando ao seu desenvolvimento.

Uma outra visão que traz para a discussão a questão da virtualidade é proposta por Wood Jr. e Zuffo (1998). Os autores identificam três tipos de estruturas para redes: i) a estrutura modular, como aquela na qual a organização mantém as atividades essenciais da cadeia de valor e terceiriza as atividades de suporte, mantendo o controle sobre as mesmas; ii) a estrutura virtual, que liga temporariamente as redes de fornecedores, clientes e ou

concorrentes; e iii) a estrutura livre de barreiras, que define funções, papéis e tarefas menos rígidas dentro da organização.

4.3.1.3 Mecanismos organizacionais em redes de empresas

As relações e os vínculos de cooperação entre as empresas que configuram uma rede (BRITTO, 2002) são apresentados por Nadvi (1997) a partir da representação da cadeia produtiva do segmento econômico em questão. Os vínculos de cooperação verticais são aqueles que envolvem ligações anteriores das empresas com fornecedores e subcontratados e, posteriores com clientes e consumidores. Os vínculos de cooperação horizontais, por sua vez, são aqueles que ocorrem entre empresas de um mesmo nível.

Em sua definição lexical, a palavra “mecanismo” refere-se a um conjunto de elementos que concorrem para a atividade, para o funcionamento, de uma estrutura orgânica – organização (HOUAISS, 2001). Da mesma forma, para o funcionamento e coordenação eficaz das interações entre as empresas, Balestro (2004) afirma que existe a necessidade de uma combinação complexa de mecanismos que organizem e estruturem as relações de cooperação entre elas. Para Porter (1999) esses mecanismos são os mecanismos organizacionais horizontais e podem ser entendidos como iniciativas, práticas, ações e processos que enfatizam os inter-relacionamentos e a cooperação entre os agentes.

Neste estudo, os mecanismos organizacionais horizontais são entendidos como iniciativas, práticas, ações ou processos (PORTER, 1999) que concorrem para o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais, baseados em vínculos de cooperação horizontais (NADVI, 1997) entre as empresas, de forma a configurar uma rede (BRITTO, 2002), que poderá contar com o apoio de instituições (SCHMITZ, 1997; NADVI, 1997).

Segundo Grandori e Soda (1995), os mecanismos mais presentes nas redes interorganizacionais são:

a) mecanismos de comunicação, decisão e negociação: objetivam manter a cooperação a longo prazo e a comunicação sistemática entre os participantes da rede. A negociação permanente faz parte desse conjunto de elementos;

b) mecanismos de coordenação e o controle social: visam a estabilização das relações a partir das normas de grupos. Eles são obtidos a partir da articulação no interior da rede pelos agentes responsáveis. Os acordos formais de relacionamentos entre firmas de um mesmo setor, promovidos pelas associações comerciais, sem que prevaleçam interesses particulares são exemplos desses mecanismos;

c) mecanismos de equipe comum: buscam suprir as atividades de coordenação, que tornam-se mais complexas na medida em que a cooperação interempresarial envolve um número maior de empresas. Em alguns casos existe a necessidade da formação de uma equipe específica para este trabalho. Em outros, as relações cooperativas mais específicas envolvendo troca de informações e conhecimento, podem ocorrer diretamente entre as partes envolvidas;

d) mecanismos de hierarquia e autoridade: referem-se à supervisão hierárquica presente nos sistemas de planejamento e programação formais, nos sistemas de informação, nos sistemas de treinamento e nos contábeis. Com relação à hierarquia nas redes, Mendes, Cunha e Teixeira (2005) apontam para a questão da multiliderança e horizontalidade, destacando que uma rede não possui hierarquia e que a liderança provém de muitas fontes;

e) mecanismos de planejamento e controle: tendem a estimular o funcionamento mais com base em resultados do que através de supervisão hierárquica. Muitas das experiências de rede possuem um plano estratégico comum às empresas da rede;

f) mecanismos de incentivos: envolvem especificações *a priori* dos direitos de propriedade sobre os resultados da ação coletiva. A construção de uma marca coletiva e registrada em nome da associação que constitui a figura jurídica da rede passa a ser um direito de propriedade importante. Quanto mais fortalecida estiver a marca maior é o incentivo para as empresas continuarem dentro da rede;

g) mecanismos de seleção: descrevem como os integrantes da rede são selecionados. As especificações para o acesso, através de critérios de seleção, constituem um poderoso meio para se verificar a probabilidade de atingimento das ações coordenadas entre as empresas;

h) mecanismos de informação: permitem a redução do custo de comunicação, tornando viável a formação de redes com empresas distantes pelo uso de tecnologias da informação;

i) mecanismos de apoio público e infra-estrutura: são particularmente relevantes em situações em que os custos da inovação são altos e o grau de apropriação dos benefícios é baixo. O apoio público também é bastante significativo para a existência de redes multilaterais. O funcionamento dos mecanismos de governança e a estabilidade do arranjo estão relacionados com a intensidade das normas e da confiança nas relações interorganizacionais.

Lynch (1994), ao abordar a questão do gerenciamento das alianças de negócios, identificou mecanismos, denominados por ele de mecanismos integradores que contribuem para o fortalecimento das relações de cooperação. O autor afirma que no longo prazo, a incapacidade de proporcionar integração adequada é uma das causas mais freqüentes para o fracasso dos relacionamentos. Dessa forma, propõe um conjunto de sete mecanismos que devem ser observados na gestão das alianças. São eles:

a) mecanismos de liderança: estimulam a modelagem de valores e padrões claros e distintos para criar uma cultura da cooperação que coloque os objetivos estratégicos como a prioridade número um, dê suporte ao trabalho de equipe para manter altos níveis de cooperação e entusiasmo e estabeleça um comprometimento firme com a estabilidade no longo prazo da aliança;

b) mecanismos de trabalho em equipe: estimulam a definição de responsabilidades e tarefas, incentivos à criatividade, centralização nos resultados e nos obstáculos, informações apuradas e *feedback* contínuo – comunicação, recursos apropriados, visão ampla e eliminação de comportamentos egocêntricos;

c) mecanismos de controle por coordenação: procuram criar as condições para que as melhores decisões sejam tomadas. A coordenação visa ao consenso para ajudar o grupo a diagnosticar mutuamente os problemas e estimular as soluções criativas, que maximizem a satisfação das necessidades dos participantes e do grupo;

d) mecanismos de políticas e valores: estimulam a confiança como um dos melhores integradores. A confiança ajuda a afastar a dúvida corrosiva, as incertezas e a hesitação para agir;

e) mecanismos de tomada de decisão por consenso: consolidam a premissa de que as decisões, de alguma maneira, serão tomadas por consenso. O consenso nesta perspectiva não

representa o voto à maioria, mas a compreensão por todos os envolvidos de que todos têm a oportunidade de colocar as idéias na mesa e, embora possa haver alguma discordância, a equipe concorda em seguir em frente pelo bem do empreendimento;

f) mecanismos de comprometimento de recursos: têm a função de constituir a reserva de recursos suficiente para a aliança. Esse mecanismo prevê a seleção de pessoas qualificadas para o desempenho das funções no empreendimento;

g) mecanismos de ligação lateral: estimulam as relações laterais, aumenta a capacidade da aliança de processar informações.

Lipnack e Stamps (1994) ao observarem a aplicação dos princípios de redes nos arranjos organizacionais identificaram um conjunto de elementos, que embora não tenham recebido a denominação de mecanismos, apontam aspectos que contribuem para o inter-relacionamento e a cooperação entre os agentes. Entre eles, pode-se destacar: i) criação de um clima propício para a prática da cooperação e colaboração entre as empresas existentes na localidade; ii) ações direcionadas para a integração entre os participantes; iii) provisão do conhecimento e internalização dos conceitos, vantagens e limitações decorrentes de uma atuação interempresarial conjunta e compartilhada; iv) ações direcionadas para o envolvimento e comprometimento dos integrantes da rede com os objetivos coletivos; v) existência de políticas públicas de apoio; vi) existência de boas condições gerais de infraestrutura; vii) participação de outros agentes e instituições que se envolvam direta e indiretamente com as atividades da rede; viii) existência de muitos canais e múltiplas formas de comunicação, aliada à circulação de informação e conhecimento entre os diversos agentes participantes da rede; ix) existência de pessoas nos diversos níveis da rede que tenham e exerçam liderança perante seus pares; x) existência de condições para a prática da inovação tecnológica e gerencial; xi) existência de um clima favorável e estimulante para a prática e manifestação do espírito empreendedor na região.

4.3.2 Clusters e Arranjos Produtivos Locais

Serão apresentados a seguir os principais conceitos e definições, os fatores condicionantes da competitividade dos *clusters* e arranjos produtivos locais e os principais mecanismos organizacionais identificados.

4.3.2.1 Conceitos e definições

Expressões como *cluster*, no sentido atribuído por Porter (1998), e sistemas produtivos locais ou sistemas locais de inovação, no sentido atribuído pelos economistas franceses, têm chamado a atenção para as externalidades decorrentes da proximidade, da cooperação e da organização das empresas em um território (PAULA, 2004).

Para Porter (1999), o conceito de *cluster* compreende arranjos geográficos de empresas de determinado setor de atividades e outras empresas correlatas. Os *clusters* são típicos de determinados segmentos e regiões. Envolvem tanto características de cooperação como de competição.

O *cluster* pode ser definido também como um conjunto regional de empresas e entidades que interagem, gerando e capturando sinergias, com potencial de crescimento competitivo contínuo superior ao de uma simples aglomeração (FIEMG, 2000).

Penna (2001) ao analisar as definições de *cluster* percebe uma evolução. O autor faz uma distinção entre àquelas que utilizam os termos aglomeração e aglomerado. A definição de aglomeração sugere uma concentração espacial de empresas, enquanto que o termo aglomerado encerra uma predisposição ativa - gera e captura sinergias – favorecendo para que o todo seja tornado maior do que a soma das partes.

Usualmente, a organização de um *cluster* inclui: empresas de produção especializada; empresas fornecedoras; empresas prestadoras de serviços; instituições de pesquisas; instituições públicas e privadas de suporte fundamental. A análise de *clusters* focaliza os insumos críticos, num sentido geral, que as empresas geradoras de renda e de riqueza necessitam para serem dinamicamente competitivas. A essência da organização de *clusters* é a criação de capacidades especializadas dentro de regiões para a promoção do seu desenvolvimento econômico e social (HADDAD, 2000).

A disseminação de estudos sobre aglomerados ou *clusters*, entretanto, veio acompanhada de uma profusão de definições. Conceitos como redes de empresas e *clusters* fazem parte desse escopo de estudos. É a evolução do desenvolvimento destas redes o fator diferenciador dos *clusters*, permitindo às regiões possuírem capacidades competitivas diferenciadas, geradas não pela ação isolada das firmas, mas pelos distintos graus de interação entre as empresas (CROCCO et al., 2001).

Outros autores, originados de diferentes escolas de pensamento, vêm analisando e interpretando perspectivas diversas para explicarem a evolução das aglomerações. Krugman (1998) difunde os conceitos da “nova geografia econômica” e interpreta as aglomerações como sendo resultado de processo cumulativo incitado pelas economias externas locais. Porter (1999), na linha de “economia de empresas”, destaca a importância de economias externas geradas nas aglomerações como essenciais para as empresas competirem no mercado internacional. Scott (1998), no contexto da “economia regional”, salienta a relação entre geografia econômica e o desempenho industrial e enfatiza que as políticas públicas são fundamentais para a obtenção de vantagens competitivas locais. Audretsch e Feldman (1996), orientados pela “economia da inovação”, afirmam que a proximidade local facilita o fluxo de informações e aduzem que as políticas públicas devem ser locais e capacitantes. E Schmitz (1997), abordando “pequenas empresas e distritos industriais”, apresenta o conceito de “eficiência coletiva”, que é o resultado da combinação de efeitos espontâneos e planejados que geram as vantagens competitivas locais.

Os sistemas produtivos locais, no modelo atribuído aos franceses, por sua vez, são direcionados para as MPMEs e dão particular relevância ao arranjo institucional local entre os agentes públicos e privados. Os sistemas locais de inovação são sistemas produtivos locais que evoluíram no desenvolvimento da cooperação e do aprendizado coletivo para a inovação (*CLUSTER*, 2001).

Além dos elementos locais, as ligações externas dos aglomerados também têm se mostrado determinante para a competitividade das empresas destes locais (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; RABELLOTI, 1997). Esta perspectiva enfatiza a análise das “cadeias produtivas”, observando tanto o mercado mundial quanto local, “cadeia produtiva” local e global, relações de empresas e instituições, políticas de desenvolvimento, regulamentações internacionais, entre outros.

Para Cassiolato e Lastres (2001), a questão principal vinculada à busca de uma tipologia de aglomerados adequada para situações de países em desenvolvimento é, portanto, a de tentar entender os mecanismos que possam afetar a transição de aglomerados geográficos em direção a sistemas produtivos dinâmicos. Uma outra, refere-se à inadequação de uma visão estritamente setorial para tratar o problema, uma vez que ela não capta situações onde as fronteiras das indústrias estão desaparecendo. É necessário um entendimento sobre como

ocorrem os processos de coordenação das atividades ao longo da cadeia produtiva e de que maneira pode-se induzir a sua transformação.

No Brasil, a perspectiva mais difundida e utilizada atualmente em ações que enfatizam o desenvolvimento de territórios e o incremento da competitividade e sustentabilidade das aglomerações de empresas está relacionada com a definição de Arranjos Produtivos Locais. Os arranjos produtivos são formados por aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, porém caracterizam-se por apresentarem um determinado grau de concentração de empresas e de especialização produtiva. Observa-se ainda a existência de vínculos de articulação, interação, cooperação das empresas entre si e com outros atores locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. O esforço da governança local é direcionado para a criação de um ambiente participativo propício para a aprendizagem interorganizacional (SEBRAE, 2003).

4.3.2.2 Fatores condicionantes da competitividade dos *clusters* e arranjos produtivos locais

Meyer-Stamer (2001) ao abordar os fatores que condicionam a competitividade das aglomerações, introduz uma perspectiva abrangente nos planos local e regional, de natureza sistêmica, destacando quatro níveis:

a) o nível meta compreende o “*status*” social dos empreendedores e a disposição para mudar e aprender, a estrutura competitiva da economia, a capacidade para formulação de visões e de estratégias, a memória coletiva e a coesão social;

b) o nível macro envolve o ambiente econômico e legal estável, as políticas cambial, monetária, orçamentária, fiscal, de comércio exterior, de proteção ao consumidor e de *antitrust*;

c) o nível meso destaca as políticas específicas para a criação de vantagens competitivas, tais como as de promoção das exportações, da política regional e de promoção econômica; a política de infra-estrutura; a política industrial, a política ambiental, política de educação e a política tecnológica;

d) o nível micro comporta as atividades dentro das empresas para que sejam criadas vantagem competitiva e a cooperação formal e informal.

Porter (1999), em resposta a estas questões da competitividade, construiu o “Modelo do Diamante da Vantagem Competitiva” (Figura 1) de forma a explicar alguns elementos, que são considerados como fontes da vantagem competitiva da localização. Esse modelo é composto por quatro atributos que determinam, isolados e sistemicamente, a área de abrangência onde as organizações de uma determinada região estabelecem a sua vantagem ou desvantagem com relação aos competidores – as condições dos fatores de produção, as condições da demanda, os fornecedores e indústrias relacionadas e as estratégias, estrutura e rivalidade das empresas.

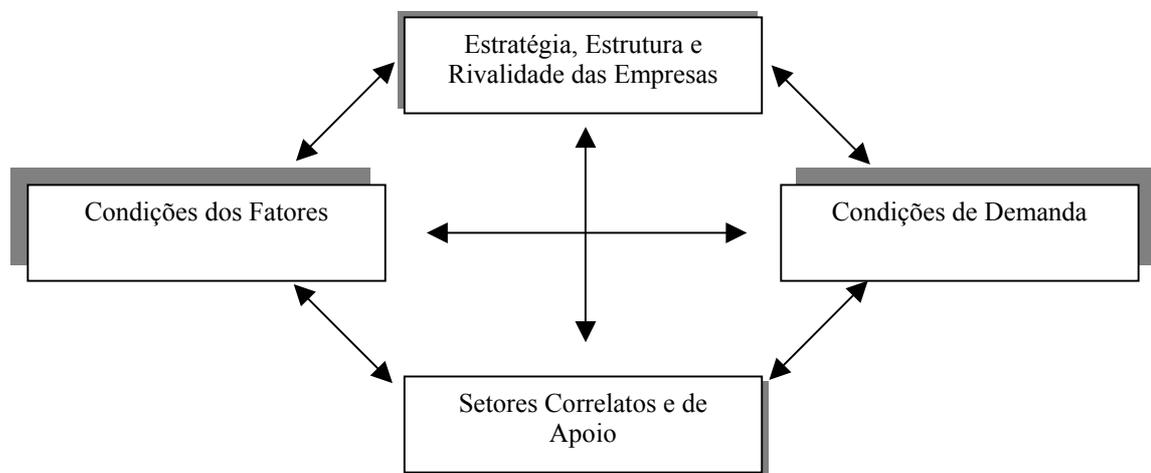


Figura 1 – Determinantes da vantagem competitiva nacional

Fonte: Porter (1999, p.179).

As condições de fatores representam os fatores de produção necessários à competição em qualquer atividade produtiva, tais como trabalho, recursos naturais, capital e infraestrutura e são responsáveis pela vantagem competitiva das empresas de um país ou região. O estoque de fatores difere de país para país, uma vez que é criado por meio de processos específicos, sendo tal estoque menos importante do que o ritmo em que são criados e aperfeiçoados. Uma abundância de fatores pode enfraquecer, em lugar de fortalecer, a vantagem competitiva e, assim, as desvantagens seletivas em fatores, influenciando a estratégia e a inovação, contribuem para maior sucesso competitivo.

Estratégia, estrutura e rivalidade refletem o contexto no qual as firmas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna, de fundamental importância para o dinâmico processo de inovação e ampliação das vantagens de mercado. As metas, estratégia e modos de organizar as empresas, em indústrias, variam muito. A vantagem regional ou nacional resulta de um bom equilíbrio entre essas escolhas e as fontes de vantagem competitiva numa determinada indústria. O padrão de rivalidade interna tem papel de destaque no processo de inovação e nas perspectivas finais do sucesso de um setor. A maneira pela qual as empresas são dirigidas e optam pela competição é afetada pelas circunstâncias nacionais. Haverá maior êxito em empresas onde as práticas administrativas e de organização forem adequadas às suas fontes de vantagem competitiva. Embora as empresas possam não preservar vantagens por longos períodos, a pressão ativa dos rivais estimula a inovação, tanto pelo medo de ficar para trás quanto pelo impulso para adiantar-se. A rivalidade interna não precisa se limitar aos preços, sendo que a tecnologia pode levar a uma vantagem mais sustentável. Competidores internos fortes criam pressão mútua bastante visível para a melhoria e inovação, tornando o ambiente fértil para a criação, manutenção e aperfeiçoamento de vantagens competitivas. Empresas que competem vigorosamente e pressionam-se mutuamente para melhorias e inovações são as mesmas que obtêm sucesso na competição global.

As condições de demanda determinam o rumo e o caráter de melhoria e inovação das empresas, sendo que três atributos gerais da demanda são significativos: a composição (determina a maneira pela qual as empresas percebem, interpretam e reagem às necessidades do comprador); o tamanho e padrão de crescimento; e os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos mercados externos.

Uma região obtém vantagem competitiva em setores em que a demanda interna dá às empresas um quadro mais claro e antecipado das necessidades do comprador, bem como o setor pode se desenvolver mais se os compradores internos pressionarem por inovações, provocando vantagens competitivas sobre as concorrentes. Um mercado interno de grandes proporções pode levar à vantagem competitiva em indústrias, nas quais, há economia de escala ao estimular as empresas do setor a investir em grandes instalações, desenvolvimento de tecnologias e melhoramentos produtivos. A presença de um número de compradores independentes numa região ou país também propicia um ambiente melhor para a inovação do que quando se tem um ou dois compradores dominando o mercado interno.

Indústrias correlatas e de apoio são aquelas nas quais as empresas, ao competirem, podem coordenar ou compartilhar atividades na cadeia de valores, ou aquelas que envolvem produtos complementares. A participação mútua em atividades pode ocorrer no desenvolvimento de tecnologia, manufatura, distribuição, comercialização ou assistência.

As políticas de governo encorajam ou forçam as empresas a ampliarem suas aspirações e a se deslocarem para níveis mais altos do desempenho competitivo. As políticas do governo que alcançam sucesso são aquelas que criam um ambiente no qual as empresas possam ganhar vantagens competitivas, sendo que o governo deveria atuar na promoção de incentivos à inovação tecnológica, por meio da manutenção de órgãos de pesquisa e difusão de tecnologia; na política comercial e no controle sanitário.

Todos esses fatores afetam a competitividade das aglomerações. Crocco et al. (2001) afirmam que a participação em aglomerações ou em arranjos produtivos tem ajudado empresas dos mais variados tamanhos e, particularmente, MPMEs a superarem barreiras ao seu crescimento. Entretanto, a emergência dos *clusters* não ocorre de forma automática.

4.3.2.3 Mecanismos organizacionais em *clusters* e arranjos produtivos locais

A literatura que aborda aglomerações tem mostrado, através de reflexões teórico-conceituais e principalmente de inúmeros casos empíricos, que as empresas pertencentes a estes sistemas, tanto de países desenvolvidos como de países em desenvolvimento, são capazes de obter vantagens competitivas em relação às empresas dispersas geograficamente. Assim, os produtores desses sistemas, muitas vezes de pequeno e médio porte, conseguem competir e melhorar seu desempenho no mercado nacional e também superam restrições para atuar em mercados externos (SCHMITZ; NADVI, 1999).

Essas análises abordam com maior ou menor intensidade três fatores principais como sendo responsáveis pelas aglomerações e as vantagens competitivas advindas desta organização:

a) o primeiro fator são as chamadas economias marshallianas, que são as economias externas locais e estão no núcleo da discussão sobre os *clusters* e arranjos produtivos locais, porque são elas que determinam a existência da aglomeração ao proporcionarem custos reduzidos para as empresas aglomeradas, incluindo vantagens decorrentes da existência de um

denso mercado local de mão-de-obra especializada; das facilidades de acesso a fornecedores de matérias-primas, componentes, insumos e serviços especializados e, muitas vezes, também de máquinas e equipamentos, e de maior disseminação local de conhecimentos especializados que permitem rápidos processos de aprendizado, criatividade e inovação. Schmitz e Nadvi (1999) atribuíram a essas economias externas a característica de incidentais e foram consideradas de natureza passiva;

b) o segundo fator são as economias externas de natureza ativa resultantes de ações conjuntas deliberadas das empresas e instituições locais que podem ter origem na maior eficiência operacional, na flexibilidade produtiva e em efeitos dinâmicos relativos a conquistas tecnológicas e ainda na redução dos custos de transação. Neste sentido, Schmitz (1997) cita quatro tipos básicos de vínculos de cooperação entre as organizações:

i) vínculos verticais, referentes às ligações com fornecedores e subcontratados e ligações envolvendo consumidores e clientes. A cooperação envolve aspectos como organização e fluxo produtivo, gestão de estoques, desenvolvimento de produtos e processos, controle de qualidade, *design* e marca, etc.;

ii) vínculos horizontais, entre empresas do mesmo nível, que podem ser objeto de institucionalização, cujos principais objetivos envolvem prática de estratégias de marketing conjunto, aquisição coletiva de insumos, compartilhamento de encomendas volumosas e/ou divisão de níveis de produção a partir de capacidades produtivas, utilização comum não só de máquinas e equipamentos e ferramentas, mas também troca de informações do mercado e desenvolvimento conjunto de produtos;

iii) vínculos bilaterais, são aqueles em que as empresas concorrentes se juntam para estabelecer um trabalho específico em conjunto. Este tipo de cooperação ocorre quando se verificam fortes relações de confiança entre as empresas e quando é possível definir claramente o objetivo da cooperação e a repartição dos resultados decorrentes destas ações. A desconfiança, em relação aos comportamentos oportunistas, mina as tentativas de estabelecimento de vínculos bilaterais.

iv) vínculos multilaterais, que envolvem a participação de instituições de apoio. Neste caso, as entidades públicas e privadas coordenam projetos setoriais que envolvem a participação de várias empresas concorrentes. Nessas situações, é possível identificar a presença de uma instituição local que coordena e organiza a relação entre as empresas,

umentando a possibilidade de sucesso das iniciativas. Esta instituição pode ser um sindicato ou uma associação de empresas que disponha de credibilidade entre os agentes locais.

Schmitz (1997) resume algumas formas de ações conjuntas em aglomerações (Quadro 1) que podem exercer papel relevante para o incremento da capacidade competitiva das empresas.

Tipo	Bilaterais	Multilaterais
Horizontais	Troca de informações Compartilhamento de equipamentos	Associações de empresas Consórcios de exportação
Verticais	Relações usuário-produtor	Alianças ao longo da cadeia produtiva

Quadro 1 – Formas de ações conjuntas em *clusters* de empresas

Fonte: Adaptado de Schmitz (1997, p.8).

c) e o terceiro fator é o apoio público por meio de políticas específicas, que envolvem primeiramente o reconhecimento de que as economias externas não são puramente incidentais, já que podem ser objeto de ações dos agentes no sentido de aumentar a competitividade e reduzir os custos. As políticas públicas podem ser um elemento importante para a geração de externalidades para as empresas locais.

Porter (1999), complementando a questão da cooperação em aglomerações, identificou alguns mecanismos organizacionais que enfatizam os inter-relacionamentos entre os agentes em aglomerações. São eles: (i) acesso a insumos e à pessoal especializado; (ii) acesso à informação; (iii) complementaridade, que facilitam trocas entre as empresas, não só entre suas atividades, mas também no projeto, na logística e nos próprios produtos; (iv) acesso a instituições; (v) incentivos e mensuração para a obtenção de melhores níveis de produtividade.

Dessa forma, Schmitz (1997), partindo do pressuposto de que as economias externas não são puramente incidentais apresentou o conceito de eficiência coletiva. O autor buscou reunir as fontes das vantagens competitivas dos agentes aglomerados. Considerou que os retornos crescentes de escala são condição necessária, porém não suficiente para explicar a capacidade competitiva das empresas em configurações produtivas localizadas. Além das economias externas puramente incidentais, as ações conjuntas deliberadas também representam um aspecto importante da competitividade das empresas, embasadas em um

ambiente propício para o estabelecimento de ações compartilhadas entre os agentes. Assim, a eficiência coletiva pode ser entendida como a vantagem competitiva originada das economias externas locais e das ações conjuntas entre os agentes.

4.4 CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO

Neste item, são estudados os consórcios de exportação formados por MPMEs, considerando as diferentes percepções e definições e as questões pertinentes à realidade brasileira. São observados também o processo de estruturação dos consórcios, os fatores condicionantes da competitividade desses grupos e os seus principais mecanismos organizacionais.

4.4.1 Conceitos e definições

O consórcio de empresas consiste na associação de companhias ou qualquer outra sociedade, sob o mesmo controle ou não, que não perderão sua personalidade jurídica, para obter finalidade comum ou determinado empreendimento, geralmente de grande vulto ou de custo muito elevado, exigindo para sua execução conhecimento técnico especializado e instrumental técnico de alto padrão (WIKIPEDIA, 2006).

Autores como Casarotto Filho e Pires (2001, p.87) definem o consórcio de empresas a partir da perspectiva das redes: “Rede de empresas entrelaçadas por laços formais de cooperação, normalmente circunscrita a uma região”.

A legislação brasileira, através da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (BRASIL, 1976), que dispõe sobre as sociedades por ações, estabelece que companhias e outras sociedades podem constituir consórcios para executar determinado empreendimento. A legislação brasileira não prevê a personalidade jurídica dos consórcios e as consorciadas somente se obrigam nas condições previstas no respectivo contrato, respondendo cada uma por suas obrigações, sem presunção de solidariedade. Todavia, os consórcios constituídos na forma dos artigos 278 e 279 da Lei nº 6.404, conforme artigo 14, parágrafo 3, II, da Instrução Normativa da Secretaria da Receita Federal 2/2001, são obrigados a se inscrever no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ).

A lei em questão não trata exatamente da temática dos consórcios de exportação. A figura prevista na lei societária destina-se mais a situações transitórias para atender a empreendimentos determinados. O emprego desse tipo jurídico para associar empresas com vistas à prospecção do mercado externo em geral e não atender a uma demanda específica que constitua objeto do contrato gera riscos quanto à interpretação e ao entendimento que as autoridades administrativas possam adotar (MARTINS, 2002).

Minervini (2005) apresenta os consórcios de exportação como solução adequada às exigências globais que requerem união de MPMES, trabalho em rede e poder contratual para entrar com mais eficácia nos mercados internacionais. Segundo o autor, os consórcios de exportação têm como função representar os interesses, as expectativas e as exigências das empresas (geralmente pequenas e médias) no processo de internacionalização, desse modo, promovendo seu desenvolvimento.

Os consórcios de exportação, segundo as leis brasileiras, são associações empresariais sem personalidade jurídica, apesar de possuírem CNPJ próprio. Essa nuance da legislação brasileira é oposta ao que acontece com a legislação na Itália, por exemplo, que prevê, uma personalidade jurídica independente para os consórcios de exportação formados por micro e pequenas empresas - MPEs (MARTINS, 2002). Essa medida do governo italiano possibilitou o desenvolvimento de consórcios de MPEs no seu país, uma vez que, apoiadas por uma legislação consistente e ainda incentivadas pelo governo, as MPEs uniram-se sob a bandeira dos consórcios de exportação.

Martins (2002) acredita que seja necessária a criação de um tipo jurídico próprio para os consórcios, com interesse exclusivo para as exportações, como acontece no caso italiano. Assim, os consórcios teriam uma maior estabilidade. Para que se regulamente a existência dos consórcios, segundo o autor, seria necessário criar uma lei própria, pois é praticamente impossível atender às singularidades dos consórcios de exportação através da Lei das Sociedades por Ações, nos seus artigos 278 e 279.

4.4.2 Estruturação dos consórcios de exportação

A seleção da maneira de entrada em mercados externos compõe uma estratégia mais abrangente chamada de internacionalização, ou seja, a seqüência de entrada em sucessivos mercados internacionais.

A internacionalização de uma empresa pode ser entendida a partir de uma perspectiva de processo. Rezende (1999), ao abordar a perspectiva do processo, explica a internacionalização a partir da idéia de evolução em que a empresa entra em um mercado internacional por meio da exportação e evolui até formas mais complexas.

Uma empresa define seu processo de internacionalização a partir de duas variáveis básicas: (i) o conhecimento de mercado, que diz respeito à identificação de oportunidades e ameaças que são oriundas da decisão inicial da internacionalização do capital, bem como aquisição de informações sobre o ambiente econômico, político, social e cultural do país de destino; (ii) e o comprometimento com o mercado, que está ligado ao montante de recursos que será destinado à entrada nesse mercado e a maneira como esse recurso será alocado.

O processo de internacionalização é um processo gradual, no qual se tomam decisões incrementais (JOHANSON; VAHLNE, 1993). Essas decisões tornam-se mais complexas à medida que a empresa vai adquirindo conhecimentos sobre o mercado. Assim, o processo de internacionalização de uma empresa pode demorar vários anos, pois tende a se iniciar com um modo de entrada de baixo comprometimento até atingir uma forma de entrada de alto comprometimento, sendo ambas as formas representadas pelas diversas formas de investimentos. Conforme a perspectiva do processo, as empresas tendem a entrar em determinado país por meio da exportação, que em muitos casos se inicia a partir de pedidos esporádicos oriundos do país de destino.

Ohmae (1989) define o processo de entrada em mercados internacionais como sendo composto por etapas graduais, do menor para o maior comprometimento e conhecimento do mercado. Evolui da simples exportação até o estabelecimento de uma *joint venture* ou subsidiária no país de destino.

Root (1987) identifica três maneiras de entrar em mercados externos:

a) modalidade de exportação, que difere das demais pelo fato dos produtos exportados serem fabricados fora do mercado-alvo e, posteriormente, serem transferidos para este. Assim,

a exportação pode ser indireta ou direta, através de agente ou distribuidor, por meio de um escritório próprio ou subsidiária;

a) modalidade contratual, estabelece uma relação de longo prazo entre as organizações e envolve transferência de tecnologias e capacidades, onde se enquadram práticas de licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de prestação de serviços, contratos de gerenciamento, contratos de manufatura, acordos de co-produção, entre outros;

c) modalidade de investimento, que envolve a propriedade, por parte da empresa matriz, dos ativos nos países ou mercados externos. Esses investimentos podem ser classificados como novo estabelecimento, aquisição, *joint venture*, entre outros.

Bassi (1997) analisa a expansão dos negócios internacionais em termos de estratégias existentes para a sua implementação e do enfoque dado pela empresa no mercado internacional. O autor apresenta como estratégias de expansão internacional a exportação por intermediários, a exportação por filial própria e a fabricação local. A exportação por intermediários é em geral o primeiro passo dados pelas empresas que geralmente utilizam agentes comerciais e distribuidores.

Diante do exposto, percebe-se que o consórcio de exportação é um tipo de consórcio que merece especial atenção uma vez que sua finalidade é ser o veículo para o aprimoramento contínuo das empresas, considerando os fatores e a complexidade que determinam o processo de internacionalização.

O consórcio de exportação descreve o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Como a legislação brasileira não prevê a figura jurídica dos consórcios, a opção é que o consórcio seja estruturado através de uma associação sem fins lucrativos, com elaboração de um estatuto e regimento interno, onde suas eventuais alterações sejam registradas em uma Junta Comercial. Assim, as empresas definem como vão trabalhar em conjunto com o objetivo de melhorar a oferta exportável e de promover a exportação (SEBRAE, 2003).

Havendo interesse que a comercialização não seja realizada individualmente, mas sim, através do consórcio, os integrantes poderão criar uma comercial exportadora visando atender às necessidades do grupo, administradas pelo consórcio; outra opção é consolidar uma parceria com uma comercial exportadora já existente.

A estruturação de um consórcio de exportação pode ser segmentada em três fases distintas. A primeira fase visa à pré-formação do consórcio. A segunda fase parte para a constituição do consórcio. A terceira fase, por sua vez objetiva a manutenção do consórcio (SEBRAE, 2003).

Na primeira fase, de pré-formação do consórcio o objetivo principal é de selecionar as empresas que formarão o consórcio. As principais atividades nesta fase são: (i) preparação do núcleo que motivará e sensibilizará as empresas para o processo de formação do consórcio; (ii) sensibilização, arregimentação e motivação das empresas, por meio de seminários, reuniões e workshops e outras técnicas de trabalho de grupo; (iii) identificação das empresas; (iv) avaliação das experiências de exportação e do estágio tecnológico das empresas; (v) seleção das empresas a serem visitadas e analisadas; (vi) realização de visitas e de diagnósticos individuais nas empresas interessadas; (vii) seleção final das empresas que possuam potencial exportador, levando-se em consideração o porte e a experiência de cada empresa, de forma a se evitar desequilíbrios insuperáveis; (viii) seleção e priorização dos mercados para os quais serão dirigidas as ações de prospecção e promoção e (ix) identificação da estrutura e forma de organização mais adequada para o grupo de empresas selecionadas.

Na segunda fase, de constituição do consórcio, o objetivo principal é a instalação do consórcio, com ênfase nas ações administrativa e jurídica, tais como (i) definição do estatuto, considerando os pontos indicados no modelo de estatuto em anexo, adaptando-o às necessidades das empresas selecionadas; (ii) elaboração do regimento interno, com definição das obrigações e das normas que as empresas consorciadas deverão cumprir, assim como as suas responsabilidades; (iii) definição do perfil do gerente e identificação de possíveis candidatos a gestor (gerente) do consórcio; (iv) análise das necessidades financeiras e avaliação dos custos e riscos; (v) constituição jurídica do consórcio e criação ou contratação da empresa comercial exportadora, quando for o caso; (vi) aprovação do estatuto e do regimento interno e (vi) instalação do consórcio.

Na terceira fase, de manutenção do consórcio, o objetivo é consolidar e fortalecer o consórcio constituído, com o foco em ações de melhoria da oferta exportável e em atividades de promoção à exportação. Entre elas: (i) custeio das atividades de gestão, contratação do gerente, estrutura física (escritório, fax, telefone, internet, entre outros); (ii) estudos de mercado para subsidiar os gerentes na definição das estratégias de ocupação dos mercados selecionados; (iii) ações direcionadas à melhoria da oferta exportável.

4.4.3 Características dos consórcios de exportação

Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam que é muito pouco provável que, economicamente, uma empresa possa dominar todas as etapas ou funções da cadeia de valor (PORTER, 1986). Segundo os autores, em termos de concepção de um empreendimento, pode-se dizer que acabou a era do projeto de fábrica em favor da era do projeto de negócio, sendo cada vez mais necessário trabalhar de forma associada com outras empresas. Assim surgem as cooperações para compartilhar as funções iniciais e finais da cadeia de valor. Normalmente, as funções iniciais (desenvolvimento de produtos) e finais (comercialização, distribuição, exportação) são mais bem desempenhadas pelo consórcio, ao passo que funções intermediárias (meios de produção) podem ser diretamente compartilhadas pelas empresas.

O projeto de negócio, na visão de Casarotto Filho e Pires (2001), deve compreender: (i) definição do negócio; (ii) estratégias; (iii) políticas de negócios e de gestão; (iv) principais mercados-alvo; (v) marca; (vi) parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes; (vii) terceirização; (viii) franquias; (ix) fabricação; (x) logística; (xi) gestão; (xii) equacionamento econômico-financeiro.

Kaplan e Norton (2004), na análise da criação de valor nas organizações, utilizam a cadeia de valor como referência, porém enfatizam a lógica dos processos ao invés de funções. Assim, enfatizam que para criar valor para os clientes e gerar resultados cada empresa utiliza um conjunto específico de processos, denominados processos de negócios. Apresentaram uma nomenclatura que classifica os processos em quatro grupamentos. O primeiro, são os processos de gestão operacional, que enfatizam a produção e a entrega de produtos e serviços aos clientes. O segundo grupamento, são os processos de gestão dos clientes, que procuram estabelecer e alavancar relacionamentos com os clientes. O terceiro, são os processos de inovação, que primam pelo desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e relacionamentos. O quarto e último grupamento, são os processos regulatório e social, que buscam estabelecer a conformidade com as expectativas reguladoras e sociais e desenvolvimento de comunidades.

A partir da abordagem de Kaplan e Norton (2004), poder-se-ia também discutir as possibilidades dos consórcios a partir do compartilhamento dos processos de negócios, ou também denominados processos de criação de valor.

A partir da análise da cadeia de valor, Casarotto Filho e Pires (2001) identificam algumas possibilidades para os consórcios: desenvolvimento de produtos; obtenção de crédito; fabricação do produto; padrões de qualidade; capacitação; valorização do produto; valorização da marca; comercialização; e exportação. Com relação à abrangência, ou segundo os produtos, os autores classificam os consórcios em: (i) horizontalizados e (ii) verticalizados. Os consórcios horizontalizados são aqueles em que todos os agentes fazem o mesmo produto. Os consórcios verticalizados são aqueles em que a produção está distribuída entre os consorciados em cadeia.

Com relação aos objetivos, Minervini (2005) classifica os consórcios em dois tipos: (a) consórcios de serviços e (b) consórcios de vendas.

a) Os consórcios de serviços adotam duas linhas de ação: promoção e assistência técnica. As principais ações desenvolvidas pelos consórcios orientados para a promoção são: participação em feiras ou missões empresariais; publicação de um catálogo geral; desenvolvimento de um portal *web*; produção de um cd-rom; organização de missões empresariais; organização de missões de compradores (rodadas de negócios); organização de um local de exposições; nomeação de representantes no exterior; realização de campanhas publicitárias; criação de uma marca própria; criação de uma marca de certificação do consórcio. Por outro lado, as ações orientadas para a assistência técnica são: importação de componentes ou matéria-prima; realização de projetos de treinamento; criação de um banco de dados; contatos com bancos internacionais; apoio para a preparação de ofertas para as licitações internacionais; identificação de licitações internacionais; abertura das próprias filiais no exterior; apoio para as negociações com parceiros internacionais; busca de pessoal para consorciados; realização de convênios com agentes promotores, agentes de fomento e centros de pesquisa e tecnologias; modernização das instalações; investimentos em tecnologia e assistência em matérias legais, financeiras e administrativas.

b) Os consórcios de vendas são orientados para: criação de um plano de investimento e de marketing; identificação de mercado e parceiros; definição da gama de produtos mercado e parceiros; criação de uma marca em conjunto; desenvolvimento de fornecedores de matérias-primas e componentes; identificação de fornecedores de tecnologia e *design*; realização e administração de vendas; otimização e especialização de processos produtivos; negociação com entidades de apoio ao comércio exterior.

Quanto à composição do consórcio, ou com relação aos membros que o compõem, Casarotto Filho e Pires (2001) identificam três tipos de consórcios: (i) os setoriais, (ii) os territoriais e (iii) os específicos. O consórcio setorial é um tipo de consórcio em que as empresas concorrentes e complementares realizam um acordo que permite o ganho de competitividade dos membros pela difusão de informações e pela complementaridade produtiva das MPEs. O consórcio territorial é um consórcio que reúne empresas de todos os setores e atividades de um território e preocupa-se principalmente com as ações informativas e promocionais do conjunto dessas empresas e do território. O consórcio específico restringe sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo pontual determinado. Os mais clássicos exemplos são os consórcios de exportação, que agem na promoção das empresas e no ganho de competitividade orientado para a penetração em mercados externos específicos. Embora existam as distinções, as funções desses tipos de consórcios podem coincidir.

Minevini (2005), por sua vez, no que diz respeito aos membros, ou segundo a segmentação de empresas, classifica os consórcios de exportação em: (i) mono ou (ii) plurissetorial. Os monossetoriais trabalham com o mesmo produto em vários estilos ou como agrupamento de empresas complementares. Os plurissetoriais podem ser de setores diversos ou de setores complementares, onde juntos podem conseguir melhores condições contratuais.

Casarotto Filho e Pires (2001) identificam algumas maneiras de como a cooperação pode adicionar valor aos produtos. As principais são: compartilhamento no desenvolvimento de novos produtos; oferta de uma gama maior e produtos; fortalecimento dos vínculos de suprimentos; fortalecimento do poder de compra; facilitação dos pedidos e entregas; minimização de atrasos no desenvolvimento; realização de propaganda conjunta; combinação dos recursos de vendas; combinação de produtos; compartilhamento de canais de outras empresas; compartilhamento de recursos subutilizados; compartilhamento de tecnologias; divisão dos riscos de desenvolvimento; desenvolvimento de padrões comuns; obtenção de maior flexibilidade com menores custos; compartilhamento das funções de recursos humanos; estudo das práticas dos parceiros e negociação de recursos conjuntamente.

Na visão de Minervini (2005), os fatores de atratividade e manutenção de empresas em consórcio são: redução dos custos da inexperiência; penetração em mercados novos; estabelecimento e contatos com novos tipos de compradores; segurança para a diversificação de mercados; redução das flutuações estacionais nas vendas; planificação a longo prazo; redução dos custos unitários do produto; aumento das margens de utilidade; acumulação de

conhecimento em matéria de marketing internacional; melhor poder contratual com entidades governamentais para gerar mais divisas estrangeiras; efeito moral sobre as empresas participantes; melhor poder contratual com fornecedores e clientes; redução dos gastos gerais da exportação; possibilidade de criação de uma marca forte; possibilidade de melhorar a forma e a apresentação da embalagem e rotulagem; criação e realização de um plano de comunicação oportuno e eficaz com os custos reduzidos; incremento da competência em gastos empresariais, administrativos e tecnológicos; possibilidade de obtenção de licenças de fabricação; e ativação do interesse em compradores estrangeiros.

4.4.4 Mecanismos organizacionais em consórcios de exportação

Casarotto Filho e Pires (2001) identificam alguns mecanismos que envolvem as empresas consorciadas sob a forma de serviços prestados pelo consórcio: (i) difusão de informações; (ii) qualidade e inovação tecnológica; (iii) serviços financeiros; (iv) promoção territorial e setorial; (v) atração de investimentos externos; (vi) pesquisas de mercado; (vii) participação em feiras nacionais e internacionais; (viii) consultorias; (ix) projetos específicos; (x) formação; (xi) convenções e *meetings*; (xii) negociações e pedidos; (xiii) correio, fax, telefonia, e-mail; (xiv) serviços de tradutor e intérprete; (xv) pesquisas de representante e agentes no exterior; (xvi) seguros e transportes; (xvii) missões técnico-econômicas.

4.4.5 Organismos de promoção às exportações brasileiras

A Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior do Brasil tem procurado aliar o foco na inovação a uma forma organizada de atuação do governo para promover o desenvolvimento local/regional. Percebe-se o respaldo à atuação de órgãos governamentais e agências públicas de fomento e financiamento no apoio a sistemas ou arranjos produtivos locais, que há alguns anos vêm sendo objeto de inúmeros programas e medidas, tanto no âmbito federal quanto nas esferas de governos estaduais, agências e bancos regionais de desenvolvimento, federações industriais, instituições para-estatais como o Sebrae, e organizações não-governamentais. As estratégias da política estabelecem que, na dimensão regional, devem ser privilegiados os APLs, com apoio no Programa Arranjos Produtivos Locais, do PPA 2004-2007 (SUZIGAN, 2006).

A Câmara de Comércio Exterior - CAMEX, órgão integrante do Conselho de Governo, tem por objetivo a formulação, adoção, implementação e a coordenação de políticas e atividades relativas ao comércio exterior de bens e serviços, incluindo o turismo (BRASIL, 2006). A CAMEX é integrada pelo Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC; que a preside, pelos Ministros Chefe da Casa Civil; das Relações Exteriores; da Fazenda; da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; e do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A Agência de Promoção das Exportações do Brasil – APEX-BRASIL – desempenha no Governo Federal a função de coordenar e executar as políticas de promoção comercial das exportações do país definidas pela CAMEX. O seu principal objetivo é o de inserir mais empresas no mercado internacional e diversificar a pauta dos produtos exportados, aumentar o volume vendido e abrir novos mercados, além de consolidar os atuais (APEX –BRASIL, 2006).

O trabalho da APEX-BRASIL vem sendo realizado por meio de ações internas, junto aos Governos Estaduais e aos diversos segmentos do setor produtivo, e também de ações externas, junto aos governos e entidades empresariais, às organizações internacionais de promoção comercial e às embaixadas brasileiras.

Uma das principais ações da APEX-BRASIL é o Programa *Brazilian Furniture* que tem suas raízes em 1998, quando em parceria com a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário - ABIMÓVEL, criaram o Programa Brasileiro de Incremento à Exportação de Móveis com o propósito de estruturar e capacitar empresas até sua efetiva inserção no mercado global. O programa foi apresentado ao mercado Internacional como *Brazilian Furniture*, marca conhecida mundialmente, e que atrai cada vez mais o interesse de grandes importadores.

A ABIMÓVEL juntamente com os sindicatos e entidades de classe regionais constituíram os grupos regionais do *Brazilian Furniture*, através de convênio de cooperação técnica, ou financeira, ou técnica e financeira; convênio de patrocínio; termo de adesão e termo aditivo. Em cada um dos principais APLs de móveis, o *Brazilian Furniture* está representado por uma entidade de classe do setor que coordena as atividades.

4.5 ELEMENTOS DE ANÁLISE DO ESTUDO

A partir da fundamentação teórica, foi estabelecido um enquadramento conceitual visando proporcionar uma melhor definição dos elementos-chave a serem analisados no estudo. Foram então identificadas e definidas dimensões, categorias e variáveis analíticas conceitualmente especificadas. Os critérios utilizados para essa definição estão alinhados com as principais diretrizes definidas nos objetivos específicos da pesquisa e foram baseados na literatura selecionada.

Para Huberman e Miles (1994), o enquadramento conceitual e a construção teórica proporcionam um mapa para possíveis generalizações e padrões de comparação para aquilo que está sendo estudado, e sugerem possíveis interpretações, previsões e explicações para a pesquisa em desenvolvimento.

4.5.1 Caracterização do consórcio de exportação em relação à estruturação do relacionamento entre as empresas

A partir do primeiro e do segundo objetivos específicos da pesquisa e com base na fundamentação teórica e nas diferentes orientações observadas pelos autores pesquisados, foram definidas quatro dimensões relativas à caracterização do consórcio de exportação. Estas dimensões foram definidas pelo pesquisador, considerando-se a afinidade entre as categorias identificadas na literatura, de forma a estabelecer áreas mais amplas para análise. As principais dimensões são: gestão, jurídica, base operacional e aprendizagem. Estas dimensões juntamente com suas respectivas categorias e variáveis estão apresentadas no Quadro 2.

A primeira dimensão – gestão – contém sete categorias: liderança, objetivos do consórcio, estratégia e planejamento, marketing, organizacional, finanças e pessoas.

A segunda dimensão – jurídica – está relacionada às questões pertinentes à constituição jurídica do consórcio e formalizações. Essa dimensão contém duas categorias: constituição jurídica e formalização entre as empresas consorciadas.

A terceira dimensão – base operacional – expressa as questões pertinentes à perspectiva das operações do grupo. Essa dimensão contém oito categorias: tipo de

integração, composição do grupo, perfil das empresas, atratividade, conectividade, coordenação, estrutura produtiva e estrutura administrativa.

A quarta dimensão – aprendizagem – enfoca as questões pertinentes ao aprendizado nas empresas. Essa dimensão contém duas categorias: aprimoramento contínuo e inovação.

Dimensão	Categorias de análise	Variáveis	Referências
Gestão	Liderança	Valores Motivação Conflitos e negociação	Doz e Hamel (2000); Lynch (1994); Ring e Van de Ven (1994)
	Objetivos	Comerciais (promoção e vendas) Operacionais	Casarotto Filho e Pires (2001); Minervini (2005); Coutinho e Ferraz (1994); Ferraz; Kupfer e Haguenuer (1999)
	Estratégia e Planejamento	Elementos da Estratégia Orientação para resultados Aspectos do Planejamento	Porter (1986); Dess e Davis (1984); Porter (1999); Coutinho e Ferraz (1994); Ferraz; Kupfer e Haguenuer (1999); Nohria (1992); Souza (1995); Hansen (2004); Arbage (2001); Mintzberg (2000); Donaldson (1987); Chandler (1962); Casarotto Filho e Pires (2001); Barbosa (2001); Machado-da-Silva e Fonseca (1999); Kaplan e Norton (2004); Lynch (1994)
	Marketing	Prospecção Promoção Preço Distribuição	Coutinho et. al (2002); Machado-da-Silva e Fonseca (1999); Minervini (2005); Casarotto Filho e Pires (2001); SEBRAE (2003); APEX-BRASIL (2006); ABIMÓVEL (2005); Porter (1986)
	Organizacional	Atribuições da gerência comercial Principais processos Mecanismos organizacionais	Porter (1999); Casarotto Filho e Pires (2001); Minervini (2005); Kaplan e Norton (2004)
	Finanças	Resultados financeiros Necessidades financeiras Investimentos e avaliação dos custos e riscos	Casarotto Filho e Pires (2001); Minervini (2005); Williamson (1985);
	Pessoas	Perfil do gerente e colaboradores	Rumelt (1984); Wernerfelt (1984); Barney (1991); Teece, Pisano & Shuen (1997); Doz e Hamel (2000).
Jurídica	Constituição Jurídica	Estatuto social e regimento interno do consórcio Comercial exportadora	SEBRAE (2003); Martins (2002) Mawakdiye (2002); SEBRAE (2005).
	Formalização	Contratos e acordos formais Laços pessoais	Ring e Van de Ven (1994); Grandori e Soda (1995).

Quadro 2 – Quadro de referência para análise da caracterização do Consórcio de Exportação em relação à estruturação do relacionamento entre as empresas

Quadro 2 – Quadro de referência para análise da caracterização do Consórcio de Exportação em relação à estruturação do relacionamento entre as empresas (continuação)

Dimensão	Categorias de análise	Variáveis	Referências
Base operacional	Perfil das empresas	Potencial exportador das empresas Estágio de desenvolvimento tecnológico	Rumelt (1984); Wernerfelt (1984); Barney (1991).
	Tipo de Integração	Horizontalidade Verticalidade	Porter (1999); Britto (2002); Casarotto Filho e Pires (2001); Minervini (2005); Souza (1995); Langlois e Robertson (1995).
	Composição do grupo	Setorial Territorial	Porter (1999); Britto (2002); Casarotto Filho e Pires (2001); Minervini (2005); Souza (1995); Langlois e Robertson (1995).
	Atratividade	Mercadológica Operacional Financeira Inovação	Paula (2004); SEBRAE (2004); SEBRAE (2005); Minervini (2005); Casarotto Filho e Pires (2001).
	Conectividade	Densidade; Centralidade Autonomia	Porter (1999); Britto (2002); Tolbert et al. (1995); Gnyawali e Madhavan (2001).
	Coordenação	Hierarquia Cooperação.	Porter (1999); Balestro (2004); Ring e Van de Ven (1994).
	Estrutura produtiva	Tamanho das empresas Especialização produtiva Integração produtiva Concentração regional; Apoio institucional.	SEBRAE (2003); Marshall (1984); Crocco et. al (2001); Souza (1995); Markunsen (1994); Langlois e Robertson (1995); Wood Jr. e Zuffo (1998); Krugman (1998); Porter (1999); Scott (1998); Audretsch e Feldman (1996); Schmitz (1997); Haddad (2000); Crocco et al. (2001); Porter (1999).
	Estrutura administrativa	Escritório Fax Telefone; Internet	Casarotto Filho e Pires (2001).
Aprendizagem	Aprimoramento contínuo	Melhoria da oferta exportável.	Casarotto Filho e Pires (2001); Minervini (2005); Souza (1995).
	Inovação	Ambiente de aprendizagem.	Nohria (1992); Teece, Pisano & Shuen (1997); Ghemawat (2000); Powell e Brantley (1992); Eisenhardt e Schoonhoven (1996).

Fonte: O autor (2006).

4.5.2 Mecanismos organizacionais horizontais do consórcio de exportação

A partir do segundo e terceiro objetivos específicos da pesquisa e com base na fundamentação teórica e nas diferentes orientações observadas pelos autores pesquisados, foram definidas duas dimensões relativas à identificação e utilização de mecanismos organizacionais horizontais no consórcio de exportação. Estas dimensões foram definidas pelo

pesquisador, considerando-se a fundamentação teórica. De acordo com SEBRAE (2003), a estruturação de um consórcio de exportação pode ser segmentada em três fases distintas: pré- formação, constituição e manutenção. No entanto, o pesquisador integrou as fases “pré- formação” e “constituição” em uma única que denominou “formação”. Assim, as principais dimensões a serem analisadas são: formação e manutenção do consórcio de exportação. Estas duas dimensões, juntamente com suas respectivas categorias e variáveis estão apresentadas no Quadro 3.

A primeira dimensão – formação do consórcio de exportação – assinala as etapas iniciais do processo de estruturação do consórcio, que possui como objetivos principais selecionar as empresas que formarão o grupo e instalar o consórcio, enfatizando questões administrativas e jurídicas. Essa dimensão contém uma categoria. A categoria refere-se aos mecanismos que são utilizados pelo consórcio com o objetivo de sensibilizar e negociar com as empresas que queiram aderir à iniciativa.

A segunda dimensão – manutenção do consórcio de exportação – destaca as etapas posteriores do processo de estruturação que possui como objetivos consolidar e fortalecer o consórcio constituído, com o foco em ações de melhoria da oferta exportável e em atividades de promoção à exportação. Essa dimensão foi dividida em oito categorias: a primeira refere-se aos mecanismos que são utilizados pelo consórcio com o objetivo de controlar e coordenar o grupo; a segunda, aqueles com o objetivo de compartilhar serviços de apoio administrativo; a terceira, aos mecanismos que aproximam as empresas das instituições de apoio competitivo; a quarta, aos mecanismos que promovem o acesso aos recursos de produção; a quinta, relacionada aos mecanismos que objetivam o desenvolvimento mercadológico; a sexta, aqueles que objetivam o acesso à informação; a sétima, aos mecanismos que induzem o desenvolvimento tecnológico; a oitava, aos mecanismos que estimulam o desenvolvimento gerencial.

Dimensão	Categorias de análise	Variáveis	Referências
Formação do consórcio de exportação	Mecanismos de sensibilização e negociação	Preleções; reuniões técnicas e workshops Termos para negociações	Grandori e Soda (1995); Lynch (1994); Lipnack e Stamps (1994);
Manutenção do consórcio de exportação	Mecanismos de controle e coordenação	Agenda coletiva Gestão de conflitos Objetivos compartilhados	Grandori e Soda (1995); Lynch (1994); Porter (1999); Rezende (1999); Johanson e Vahlne (1993);
	Mecanismos de serviços compartilhados	Serviços de comunicação (correio, fax, telefonia, e-mail) Serviços de tradutor e intérprete	Grandori e Soda (1995); Minervini (2005); Casarotto Filho e Pires (2001);
	Mecanismos de apoio público	Programas governamentais Serviços de associações e sindicatos Projetos de desenvolvimento Linhas de financiamentos Captação de recursos	Grandori e Soda (1995); Meyer-Stamer (2001); Schmitz (1997); Porter (1999); Suzigan (2006).
	Mecanismos de acesso aos recursos de produção	Compras em conjunto Desenvolvimento de fornecedores Banco de dados de recursos humanos Troca de idéias e informações Ensaio para desenvolvimento de produtos ou processos Compra e/ou compartilhamento de equipamentos especializados Armazenagem em conjunto	Schmitz e Nadvi (1999); Schmitz (1997); Porter (1999); Casarotto Filho e Pires (2001).
	Mecanismos de desenvolvimento mercadológico	Pesquisas de mercado Marca regional Material promocional Feiras nacionais e internacionais Convenções e <i>meetings</i> Rodadas de negócios Representante e agentes no exterior Logística em conjunto	Ohmae (1989); Root (1987); Bassi (1997); Casarotto Filho e Pires (2001); Minervini (2005);
	Mecanismos de acesso à informação	Informativo setorial Internet Revistas especializadas.	Grandori e Soda (1995); Schmitz (1997); Porter (1999).
	Mecanismos de desenvolvimento tecnológico	Aproximação com centros de pesquisas, universidades e incubadoras de empresas Laboratórios regionais Pesquisa de novos materiais Melhoria de processos Aquisição de tecnologias Transferência de tecnologias Desenvolvimento de <i>design</i> Desenvolvimento de produtos Treinamento técnico Missões Técnicas	Schmitz e Nadvi (1999); Schmitz (1997); Porter (1999); Casarotto Filho e Pires (2001).
	Mecanismos de desenvolvimento gerencial	Orientação sobre financiamentos Instrumentos financeiros e técnicas Utilização de consultoria especializada Programas de qualidade Práticas de <i>benchmarking</i> Seguros e transportes	Lynch (1994); Porter (1999); Minervini (2005); Casarotto filho e Pires (2001).

Quadro 3 – Quadro de referência para análise dos mecanismos organizacionais horizontais do Consórcio de Exportação

Fonte: O autor (2006).

5 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo descreve os conceitos e definições aplicados a esta pesquisa, o desenho de pesquisa e a síntese com as principais características do estudo.

5.1 NATUREZA DA PESQUISA

A presente pesquisa, por sua natureza com relação aos objetivos é caracterizada como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória permite ao pesquisador aprofundar o estudo nos limites de uma realidade específica, buscando maior conhecimento para, em seguida, projetar uma pesquisa descritiva (TRIVIÑOS, 1987).

Em uma etapa inicial, foi executada a pesquisa exploratória, envolvendo o levantamento bibliográfico com a finalidade de desenvolver, esclarecer e aprimorar conceitos e idéias. A fundamentação baseada na exploração conceitual proporcionou maior familiaridade com a temática dos consórcios de exportação e com as questões expressas nos três objetivos específicos da pesquisa. A partir da exploração conceitual foram definidos os elementos de análise apresentados no capítulo anterior.

Foi então realizada a pesquisa descritiva, envolvendo técnicas padronizadas de coleta de dados com a finalidade de estudar as características do grupo. A pesquisa apresentou a descrição dos elementos do consórcio analisado e dos mecanismos organizacionais utilizados pelas empresas consorciadas. Assim, aprimorou-se o conhecimento sobre os consórcios de exportação, tornando-os mais explícitos e lançando proposições para futuras pesquisas sobre o tema.

Quanto à natureza dos dados de análise, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Segundo Nakano e Fleury (1999), a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características: busca uma compreensão do contexto da situação; enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a seqüência dos fatos ao longo do tempo; busca a flexibilidade, uma vez que não há hipóteses fortes no início e a pesquisa emprega mais de uma fonte de dados.

Conforme Marshall e Rossman (1995), em estudos qualitativos, a flexibilidade é necessária visando à abertura de espaço para a incorporação de fatos inesperados e a possibilidade de exploração de novos caminhos de pesquisa. Dessa forma, as questões de pesquisa devem ser suficientemente gerais para permitir a exploração da realidade, e, ao mesmo tempo, focalizadas para delimitar o estudo.

Os dados qualitativos deste estudo consistem de descrições detalhadas das situações, pessoas, interações e comportamentos observados; citações diretas das pessoas sobre suas experiências, atitudes, crenças e pensamentos; trechos ou passagens inteiras de documentos, correspondências e registros.

Segundo Patton (1986), os estudos qualitativos partem do princípio de que a compreensão do significado de um comportamento ou evento só é possível em função das inter-relações que emergem de um determinado contexto. Assim, o pesquisador partiu de observações mais gerais sobre o evento, permitindo-se que elementos de interesse surgissem durante os processos de coleta e análise de dados.

Com relação à natureza das fontes dos dados, esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, documental e de campo. Parte deste estudo é definido como pesquisa bibliográfica, uma vez que para a fundamentação teórica e para a construção do método foi realizada a investigação e a revisão da literatura dos seguintes temas: competitividade, estratégias interorganizacionais estruturas em rede, em especial as modalidades de redes de empresas, *clusters* e arranjos produtivos locais e os consórcios de exportação. A pesquisa é documental porque explorou dados e informações disponibilizados pelo consórcio de exportação que ainda não receberam tratamento analítico. A pesquisa é de campo porque coletou dados primários, por meio de entrevistas com os representantes do consórcio e empresas consorciadas.

Este estudo caracteriza-se como delineamento de corte transversal, uma vez que cada entrevistado foi investigado em apenas uma ocasião. O delineamento de corte transversal é a modalidade mais indicada quando existe pouco conhecimento sobre o tema.

5.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O estudo de caso foi a estratégia de pesquisa escolhida para a realização deste estudo. Yin (2001) afirma que a condição mais importante para se diferenciar as diversas estratégias de pesquisa é reconhecer nela o tipo de questão que está sendo apresentada. A chave é a compreensão de que as questões de uma pesquisa possuem substância e forma. Perguntas do tipo “como?” e “por que?” refletem uma preocupação explicativa, que requer uma abordagem ampla, a mais completa possível, e que analisa fatos que se desenvolvem ao longo do tempo (YIN, 2001).

A escolha adequada do caso é fundamental para que possa haver uma compreensão do fenômeno, a partir da aprendizagem desencadeada com a evolução do estudo (STAKE, 1994). O autor defende o caso intrínseco cujo propósito é entender melhor a particularidade, argumentando que a insistência por demais em criar teoria ou generalizar tende a desviar a atenção do pesquisador de aspectos importantes do fenômeno observado.

O estudo desenvolvido foi o “Caso de um Consórcio de Exportação de Móveis” situado no Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá, em Minas Gerais. O caso foi escolhido por ser considerado pelo pesquisador como fonte importante de conhecimento tácito, retido nos empresários e executivos que operacionalizam a iniciativa. O entendimento e a compreensão das peculiaridades do fenômeno poderão contribuir e facilitar a aprendizagem sobre os consórcios de exportação formados por MPMEs.

5.3 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise é o consórcio de exportação de móveis, identificado neste estudo como Consórcio A, considerando-se que parte dos dados e informações coletados é de caráter confidencial. Este consórcio possui o formato de uma associação, constituída por oito MPMEs moveleiras, sendo todas elas filiadas ao Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá – INTERSIND e a ABIMÓVEL e integrantes do APL de móveis de Ubá em Minas Gerais.

As indústrias de Ubá e região são responsáveis por cerca de 40% do total das exportações de móveis de Minas Gerais, tendo acumulado aproximadamente US\$ 3 milhões em remessas ao exterior em 2004, contra US\$ 7,6 milhões do total exportado pelo Estado. A

cifra é pequena se comparada com o faturamento das exportações de móveis brasileiros em 2004 - US\$ 940,6 milhões - mas o Estado apresentou uma taxa de crescimento de 50% em relação a 2003. Em 2005, levando em consideração o primeiro quadrimestre do ano em relação ao mesmo período de 2004, Minas Gerais apresentou um crescimento de 81% no envio de móveis ao exterior.

O Consórcio A foi originado a partir de ações conjuntas direcionadas para o aumento da oferta exportável e promovidas pela governança do APL de móveis de Ubá e região. O perfil das indústrias participantes, encaixa-se perfeitamente na realidade das MPMEs nacionais. Os principais aspectos que caracterizam o dia-a-dia das pequenas e médias empresas brasileiras são observados nas empresas que compõem o consórcio selecionado. Estas características conformam o campo adequado para o trabalho de investigação.

5.4 DESENHO DE PESQUISA

A partir de uma revisão bibliográfica preliminar, o tema foi delimitado a uma dimensão viável, criando-se uma condição para que o problema de pesquisa pudesse ser formulado de forma clara e precisa.

Uma vez formulado o problema de pesquisa, foram definidos os objetivos da pesquisa, segmentados em geral e específicos. O objetivo geral mostrou o caminho a ser percorrido como uma ação a ser alcançada. Os objetivos específicos orientaram corretamente o estudo e estabeleceram as principais linhas que nortearam a evolução do trabalho.

A partir desse ponto, a pesquisa foi caracterizada inicialmente considerando: a natureza do estudo com relação aos objetivos, aos dados e às fontes de dados e com relação ao tempo; a estratégia de pesquisa; e a unidade de análise.

Com base nos objetivos e nas características da pesquisa, foram identificadas as principais etapas para execução do trabalho, representadas no desenho de pesquisa (Figura 2). O desenho de pesquisa representa a evolução do estudo em cinco etapas.

A primeira etapa contempla a fundamentação teórica que implicou em seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema da pesquisa, seguida de um relato por escrito. Baseando-se na fundamentação teórica e nas complementaridades encontradas entre os

autores pesquisados, foram definidos os elementos de análise, segmentados em dimensões, categorias e variáveis. Estabeleceu-se, então, um padrão descritivo que facilitou o desenvolvimento das próximas etapas.

A segunda etapa envolveu a definição dos procedimentos e técnicas para a coleta dos dados. Nesta etapa foram identificadas as principais fontes dos dados, elaborados os principais instrumentos a serem utilizados, validados os instrumentos e definidos alguns aspectos operacionais para a coleta.

A terceira etapa foi a de coleta de dados. Nesta etapa foram realizados os pré-testes e as entrevistas em profundidade. A coleta utilizou-se ainda da análise de documentos e observação direta.

A quarta etapa foi a de análise e interpretação dos dados. Inicialmente, foi composto o registro do caso. Logo após foi definido o padrão descritivo. E a seguir, foi realizado o tratamento qualitativo, descritivo, analítico, interpretativo e comparativo dos dados.

A quinta etapa contemplou a elaboração das considerações finais, a redação da versão final do estudo e a revisão da padronização e formatação do trabalho. A apresentação do estudo utilizou como referência o Modelo para apresentação de trabalhos acadêmicos, teses e dissertações (PUCRS, 2006), elaborado pela Biblioteca Central Irmão José Otão, segundo a NBR 14724: Trabalhos acadêmicos – Apresentação e demais normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT – que estejam relacionadas.

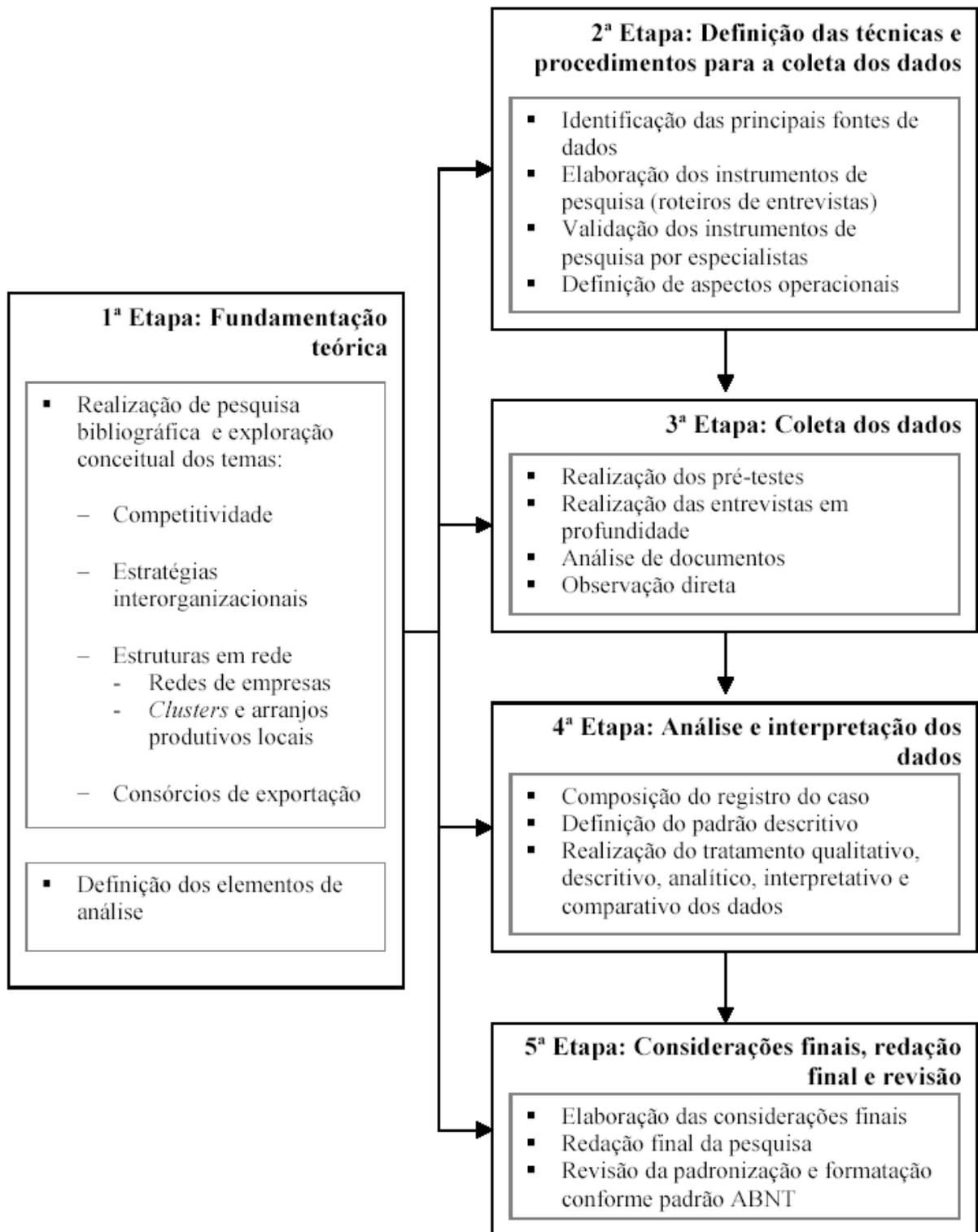


Figura 2 – Desenho de pesquisa

Fonte: O autor (2006).

5.5 COLETA DOS DADOS

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos com contribuições de diversos autores sobre o tema. A partir da leitura da literatura selecionada: foram identificados os dados e informações constantes nos materiais; estabelecidas as relações entre esses dados e informações e o problema da pesquisa e identificados os principais elementos de análise, segmentados em dimensões, categorias e variáveis e apresentados no item 4.5.

Na pesquisa documental, foram levantados dados importantes sobre a unidade de análise da pesquisa, o consórcio de exportação. Foram coletados documentos de primeira mão, que não haviam recebido um tratamento analítico, tais como: estatuto social e regimento do consórcio, normas operacionais, catálogo de produtos, comunicações internas e plano estratégico (apresentação de slides). Os documentos foram cuidadosamente utilizados e não tomados como registros literais de eventos que ocorreram. Os documentos foram usados para corroborar e valorizar evidências oriundas de outras fontes. Os documentos foram disponibilizados ao pesquisador, no período de abril e maio de 2006, tornando-se alvo de uma análise detalhada durante os meses de maio e junho de 2006.

Na pesquisa de campo, a entrevista em profundidade e a observação direta foram as técnicas utilizadas para a coleta dos dados para este trabalho.

As entrevistas foram feitas com base em dois roteiros, elaborados a partir dos elementos de análise descritos no capítulo anterior.

O roteiro de entrevista 1 – Apêndice A – está relacionado com o primeiro e o segundo objetivos específicos da pesquisa. A relação das dimensões, categorias de análise e variáveis com as questões do roteiro está apresentada conforme mostra o Apêndice B. Sua estrutura procura caracterizar o consórcio de exportação e identificar os seus mecanismos organizacionais, considerando-se as categorias de análise e variáveis descritas no item 4.5, cujo teor expressa as contribuições dos autores citados. Foram definidas 43 questões vinculadas às 19 categorias de análise.

O roteiro de entrevista 2 – Apêndice C – está relacionado com o segundo e o terceiro objetivos específicos da pesquisa. A relação das dimensões, categorias de análise e variáveis com as questões do roteiro está apresentada conforme mostra o Apêndice D. Sua estrutura

procura identificar os principais mecanismos organizacionais do consórcio e como eles têm sido utilizados pelas empresas consorciadas, considerando-se as categorias de análise e variáveis descritas no item 4.5. Foram definidas 32 questões, sendo 12 questões relacionadas com dados gerais das empresas e 20 questões vinculadas às 9 categorias de análise.

Os roteiros foram estruturados com perguntas abertas e fechadas. Buscando-se delimitar a amplitude das respectivas entrevistas e considerando a abstração que envolviam algumas questões, foram criadas algumas perguntas fechadas. Ao mesmo tempo, foi permitido o máximo de abertura para as explicações e comentários de pontos-chave relevantes. Os roteiros foram validados por dois professores do Mestrado em Administração e Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – MAN/PUCRS e ajustados conforme orientação dos mesmos.

Para coletar os dados que fizeram parte do registro do caso foram realizadas entrevistas individuais com as pessoas consideradas chave na formação e manutenção do consórcio de exportação, conforme descrito no Quadro 4. Foram totalizadas oito entrevistas, sendo uma com o gerente comercial do consórcio – principal executivo operacional do consórcio – e sete com as empresas consorciadas. Uma das empresas que integra o consórcio não foi entrevistada uma vez que se afastou do grupo por seis meses e apresentou um grau de absenteísmo alto nas reuniões de trabalho do grupo.

Empresa	Entrevistado	Roteiro utilizado
Consórcio A	Gerente comercial do consórcio	Apêndice A
Empresa 1	Empresário	Apêndice C
Empresa 2	Diretor de marketing	Apêndice C
Empresa 3	Empresário	Apêndice C
Empresa 4	Gerente comercial	Apêndice C
Empresa 5	Gestor de comércio exterior	Apêndice C
Empresa 6	Empresário	Apêndice C
Empresa 7	Gestor de comércio exterior	Apêndice C

Quadro 4 – Relação dos Entrevistados

Fonte: O autor (2006).

O INTERSIND e o grupo gestor do Fórum de Desenvolvimento do APL de Móveis de Ubá e Região, que são os principais executivos promotores do desenvolvimento setorial e local, valorizaram e apoiaram a pesquisa, facilitando o acesso do pesquisador com o principal

executivo operacional do consórcio e programando e confirmando a agenda de entrevistas com as empresas consorciadas.

As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos e foram realizadas no período de abril e maio de 2006, nas próprias empresas e no escritório da gerência comercial do consórcio. Todas elas foram gravadas pelo entrevistador e, posteriormente, transcritas para a composição do registro do caso. A observação direta pela visita *in loco*, ou seja, no local de estudo, contribuiu para a aquisição de evidências sobre o caso em estudo.

Foram realizados os pré-testes para utilização dos roteiros de entrevistas. O roteiro de entrevista 1 – Apêndice A – foi aplicado em uma executiva que participou ativamente do processo de formação do consórcio e que atualmente atua como coordenadora do Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEx. Já o roteiro de entrevista 2 – Apêndice C – foi aplicado em uma das empresas consorciadas. Nos dois casos os instrumentos foram considerados adequados para guiar as entrevistas, não havendo necessidades de ajustes. Os dados obtidos no pré-teste com uma das empresas consorciadas foram adicionados ao registro do caso.

5.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os procedimentos de análise e interpretação dos dados deste estudo foram fundamentados em Patton (1986), Huberman e Miles (1994) e Yin (2001).

Patton (1986) sugere que sejam reunidos todos os dados e organizados de forma a consolidar um registro do caso a ser utilizado na análise. Após, sugere o tratamento descritivo, analítico, interpretativo e avaliativo dos dados que compõem o registro do caso. Yin (2001) afirma a importância de um padrão descritivo para organizar o estudo, uma vez que o padrão estabelece os critérios necessários para a análise. Huberman e Miles (1994) enfatizam a importância da conceituação e da especificação de categorias analíticas para coleta e tratativas dos dados.

Dessa forma, o primeiro passo foi reunir todos os dados e informações sobre o caso. O segundo passo foi escrever um registro de caso que visou organizar todos os dados e informações que foram utilizadas na análise e no estudo do caso. Os resultados das questões fechadas, as transcrições das entrevistas e opiniões registradas em questões abertas da

entrevista foram organizadas de forma a receber um tratamento qualitativo para análise. Assim, nenhum procedimento estatístico foi utilizado.

Para a análise dos dados qualitativos foi utilizada a técnica de análise do conteúdo do tipo por categorias. As categorias analíticas foram conceitualmente especificadas e definidas no item 4.5. A fundamentação teórica e o enquadramento conceitual, além de proporcionarem uma melhor definição dos elementos analisados, sugeriram também possíveis interpretações, previsões e explicações para os dados coletados e um mapeamento para generalizações e comparações.

A análise dos dados no estudo consistiu em examinar, categorizar, tabular e reunir as evidências. Foi desenvolvido um padrão descritivo para organizar o estudo. O padrão proporcionou os critérios para a análise, interpretação e organização dos dados coletados.

O terceiro e último passo foi o tratamento descritivo, analítico, interpretativo e comparativo dos dados descritivos mais compreensivos que constam no registro do caso.

5.7 SÍNTESE DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

A partir da consolidação do exposto anteriormente, este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso único do tipo intrínseco, de natureza exploratória-descritiva e qualitativa. As principais características da pesquisa estão sintetizadas no Quadro 5.

Caracterização da Pesquisa	Descrição
Com relação aos objetivos	Pesquisa exploratória e descritiva
Com relação à natureza dos dados	Pesquisa qualitativa
Com relação às fontes de dados	Pesquisa bibliográfica; pesquisa documental e pesquisa de campo
Com relação ao tempo	Estudo transversal
Estratégia de Pesquisa	Estudo de caso único do tipo intrínseco
Unidade de análise	Consórcio de exportação
Entrevistados	Representantes do consórcio e das empresas consorciadas
Técnicas de coleta dos dados	Análise de documentos; entrevistas individuais em profundidade; observação direta
Análise e interpretação dos dados	Análise do conteúdo do tipo por categorias
Referência para apresentação	Modelo para apresentação de trabalhos acadêmicos, teses e dissertações (PUCRS, 2006)

Quadro 5 – Características da pesquisa

Fonte: O autor (2006).

6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise e discussão do caso estudado, os dados foram organizados de acordo com um padrão relacionado com os três objetivos específicos do estudo e com os elementos de análise definidos anteriormente. Inicia-se este capítulo com uma breve descrição do consórcio de exportação e das empresas consorciadas, destacando-se suas principais características e os mercados nos quais atuam. Posteriormente, são apresentados os dados relativos a cada uma das dimensões e categorias de análise.

6.1 DESCRIÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO E EMPRESAS CONSORCIADAS

Para atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, foi pesquisado um consórcio de exportação de móveis no APL de móveis de Ubá em Minas Gerais. O consórcio, conforme consta no item Unidade de Análise, foi selecionado de forma intencional.

O Consórcio A iniciou suas atividades em outubro de 2004, a partir da ampliação do esforço exportador, uma das ações identificadas no planejamento estratégico do APL de móveis de Ubá e região, e promovida pela governança do arranjo. A determinação de conquistar novos mercados fez com que oito fabricantes de móveis se unissem para formar um grupo voltado à exportação. Os principais produtos oferecidos pelo consórcio são: salas de jantar, dormitórios completos, armários, camas, mesas e cadeiras, *racks* e estantes, móveis para som e imagem, complementos e linha de planejados. O consórcio apresenta duas linhas de produtos bem distintas. Quatro empresas fabricam produtos direcionados para os públicos das classes A e B, caracterizando a chamada linha média alta. Outras quatro empresas fabricam produtos direcionados para os públicos das classes B e C, caracterizando a chamada linha média baixa.

Das oito empresas consorciadas, sete empresas participaram deste estudo. As empresas apresentadas a seguir são aquelas que permitiram a realização das entrevistas. Da mesma forma, preservando-se informações sigilosas, será omitida a razão social das indústrias. Elas

serão identificadas como: Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3, Empresa 4, Empresa 5, Empresa 6 e Empresa 7,

A Empresa 1, de família tradicional no ramo moveleiro, fabricante que atua nos segmentos de salas de jantar, som e imagem e complementos (peças decorativas), mantém no seu quadro funcional 96 funcionários diretos. Apresenta um faturamento médio anual de R\$4.850.000,00. A empresa exporta desde 2003 e vem incrementando gradualmente a sua participação no mercado externo. Os principais clientes são os distribuidores, sendo que 95% da produção é absorvida pelo mercado nacional e 5% é destinada para o mercado internacional. Adota como principal diretriz disponibilizar produtos diferenciados, com forte inserção de *design*.

A Empresa 2, fabricante de salas de jantar, atua no mercado há mais de quarenta anos. Com 135 funcionários, apresenta um faturamento médio anual de R\$3.500.000,00. A empresa já vem exportando. Tem como principais clientes o comércio varejista. O mercado estadual absorve 40% da produção, 60% é destinada ao mercado nacional, especialmente à região sudeste, e 3% abastece o mercado internacional. De família tradicional e pioneira no ramo, a empresa busca o aperfeiçoamento contínuo do seu processo produtivo, investindo em pesquisas, design e capacitação de recursos humanos. Além disso, a empresa estabelece um posicionamento que observa as questões ambientais e também de responsabilidade social.

A Empresa 3 atua no mercado desde 1995. Possui 91 funcionários na sua estrutura e o seu faturamento médio anual é de R\$5.000.000,00. As principais linhas de produtos são mesas, cadeiras, salas de jantar, produzidos com madeira reflorestada. A empresa não possui experiência com exportação. O comércio varejista é o seu principal cliente. O mercado estadual absorve 23% da sua produção e 77% é destinada ao mercado nacional, mais especificamente ao mercado da região sudeste.

A Empresa 4, com trinta e sete anos de mercado, é uma das empresas que mais cresce no setor de mobiliário da região. A indústria possui duzentos funcionários e um faturamento médio anual de R\$10.000.000,00. Os principais produtos são: armários, camas, dormitórios completos e linha de planejados (projetos especiais). O crescimento não se restringe somente ao aumento de sua capacidade produtiva e das vendas no mercado interno. Acontece principalmente no fortalecimento da marca, sustentada por conceitos de qualidade e tecnologia. A empresa apresenta potencial para exportar 15% da sua produção. Os principais

clientes são os distribuidores e o comércio varejista. Da sua produção, 5% é destinada ao mercado regional, 45% ao mercado do sudeste do país e 50% distribuída nas demais regiões do território nacional.

Os estofados, produzidos pela Empresa 5 são o resultado de muitas pesquisas, que envolvem a busca das melhores matérias-primas e o desenvolvimento de modelos que acompanham as tendências do design atual. A empresa conta com 160 funcionários. A empresa ensaia os primeiros passos no mercado externo e apresenta um potencial para disponibilizar entre 15 e 20% da sua produção à exportação. O mercado regional absorve 15% da produção, o mercado estadual 10% e 75% restantes são distribuídos no território nacional.

A Empresa 6 atua há mais de vinte e sete anos no mercado. A empresa possui 94 funcionários e apresentou um faturamento de R\$ 12.000.000,00 em 2005. A empresa não possui experiência com exportação. Os dormitórios representam a principal linha de produtos. A empresa possui um potencial de 20% da sua produção que poderia ser direcionado para o mercado externo.

A Empresa 7, fabricante de *racks* e estantes, investe há dez anos em tecnologia moderna para garantir qualidade e funcionalidade em seus produtos. Possui 90 funcionários. A empresa nunca exportou. O Comércio varejista é o seu principal cliente. O mercado nacional absorve 78% da sua produção, de forma bem distribuída. O estado de Minas Gerais absorve 22%.

6.2 CARACTERIZAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO EM RELAÇÃO À ESTRUTURAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE AS EMPRESAS

Com o propósito de caracterizar o consórcio de exportação em relação à estruturação do relacionamento entre as empresas, que é o primeiro objetivo específico do estudo, este item apresenta os dados coletados. Eles estão vinculados as quatro dimensões analisadas: gestão, jurídica, base operacional e aprendizagem, descritas no item 4.5, Quadro 2, que apresenta a referência para análise dessas características. Juntam-se a estas dimensões, as categorias e variáveis pesquisadas. A compilação dos dados está apresentada no Apêndice E.

6.2.1 Dimensão gestão

A seguir, apresentam-se as principais características do consórcio de exportação que estão relacionadas com a dimensão gestão. Essa dimensão foi dividida em sete categorias de análise: *Liderança; Objetivos; Estratégia e Planejamento; Organizacional; Marketing; Finanças; e Pessoas.*

6.2.1.1 Liderança

Três variáveis foram consideradas nesta categoria de análise: i) valores, ii) motivação e iii) gestão de conflitos e negociação.

Quanto aos valores, foram definidos pelo grupo durante a realização do evento denominado de planejamento estratégico. Os valores identificados e coletados a partir da análise do plano estratégico são: qualidade, credibilidade e compromisso com os clientes e associados.

De acordo com o gerente comercial, compreende-se que a postura de um dos empresários – Empresa 1 – que dirige a empresa de forma orientada para o mercado, com a utilização e manejo de dados e informações, é uma referência para os demais empresários do grupo. A apreciação desse valor posiciona a Empresa 1 como uma liderança marcante no consórcio. Embora esse sentido de orientação não apareça registrado como um valor no plano estratégico. Esse aspecto observado expressa a perspectiva cognitiva da confiança (LANE, 1997) que é baseada nos modos comuns de pensamento entre as partes envolvidas.

Os valores demonstram se as realizações de uma cultura corporativa estão em harmonia com as palavras. Em muitos casos as empresas adotam um conjunto de valores elogiáveis, mas agem de modos diferentes, incompatíveis e frequentemente contraditórios. Se os valores forem inexistentes, vagos ou contraditórios, ou incoerentes com as ações, simplesmente não poderá haver confiança (LYNCH, 1994). Os achados da pesquisa confirmam a colocação do autor, uma vez que o conjunto de valores do Consórcio A é uma das principais premissas encontradas para o funcionamento adequado do relacionamento entre as empresas participantes e o compartilhamento desses valores estabelece a perspectiva normativa da confiança (LANE, 1997).

Com relação à motivação, identificaram-se os estímulos desenvolvidos pela gerência comercial, no sentido de disseminar a cultura da internacionalização e a cultura da cooperação, a partir da comunicação enfatizando os diversos aspectos e ganhos decorrentes das ações conjuntas direcionadas para o mercado internacional. De acordo com Doz e Hamel (2000), a identificação dos principais fatores que podem motivar a colaboração dos participantes é o primeiro passo para que as empresas reconheçam esta necessidade.

Outro aspecto registrado foi a dinamização do grupo, a partir da vivência das práticas de exportação, estimulada pela concretização dos negócios, mesmo que sejam fechados em alguns casos com a taxa do dólar limitando a lucratividade das vendas. Como afirma o gerente comercial: “Procuramos financiar um lote de exportação, inicialmente, exatamente para provocar este início de operação e entrega de mercadorias. Eu acho que é um fator determinante para o negócio seguir adiante”.

A motivação das empresas que firmam um relacionamento inteorganizacional é gerada quando tanto os limiares de risco quanto os limiares de compensações forem suficientes para manter os parceiros comprometidos (LYNCH, 1994). O desequilíbrio com relação à avaliação dos riscos e das compensações criará condições para que ocorram os conflitos no relacionamento.

Assim, percebe-se no Consórcio A, a existência de conflitos internos dos próprios empresários e a existência de receios com relação à exportação, e conseqüentemente, a colocação de obstáculos frente à negociação com potenciais compradores. Estes obstáculos podem ser refletidos na elevação dos preços pelas indústrias e na displicência, por parte dos empresários na alimentação do sistema de inteligência comercial disponibilizado para as empresas consorciadas. Nas palavras do gerente: “Parece que existe alguma coisa inconsciente... embora ele esteja buscando a exportação, ele começa a provocar situações para que o negócio não aconteça”.

Outro ponto de conflito identificado está relacionado com a priorização e ênfase das ações de prospecção e promoção dos mercados, levando-se em consideração as potencialidades de fechamento de negócios e de ganhos de cada empresa consorciada. Conforme explica o gerente comercial: “Um dos papéis do gerente é tentar equilibrar a tensão entre todos os associados, porque gera disputa, gera inveja, gera ciúmes. O próprio grupo sente isso”. Esse aspecto observado pode ser entendido a partir de uma perspectiva calculista

ou calculativa da confiança (LANE, 1997), que envolve expectativas a respeito do outro, baseada na medida da relação entre os custos e benefícios de certos cursos de ação.

Lynch (1994) destaca que a liderança em um relacionamento interorganizacional implica em cada empresa dispor de um indivíduo comprometido com o sucesso do relacionamento, que disponha de tempo e que mereça a confiança dos demais integrantes do grupo. A participação dos empresários ou de seus executivos de confiança reforça o exposto pelo autor. Percebe-se que das 8 empresas participantes do consórcio, 4 delas são representadas pelos próprios empresários nas reuniões de trabalho do grupo. Já Ring e Van de Ven (1994) afirmam que o comprometimento acontece quando os parceiros chegam a um acordo quanto aos preceitos para as ações futuras. Nesse momento as características e a estrutura de governança na relação são estabelecidas.

Dessa forma, as principais características do Consórcio A quanto à liderança estão expressas nos seus valores, definidos no plano estratégico, que enfatizam a qualidade, a credibilidade e o compromisso com os clientes demais associados. E também nas ações do dia-a-dia dos empresários na medida em que conduzem os seus negócios de forma orientada para os mercados que desejam conquistar e manter.

6.2.1.2 Objetivos

Nesta categoria foram analisadas duas variáveis: i) objetivos comerciais e ii) objetivos operacionais.

De acordo com o gerente comercial, o Consórcio A caracteriza-se como um consórcio de promoção. Nas palavras do gerente: “O modelo de trabalho que a gente usa é o de promoção, consórcio de promoção”.

Neste caso, a definição do Consórcio A pelo gerente comercial está observando a classificação de Minervini (2005) que classifica os consórcios, segundo os objetivos, em consórcios de serviços e consórcios de vendas. Os consórcios de vendas, por sua vez podem ser de promoção ou assistência técnica.

Quanto aos objetivos comerciais, percebe-se que estes estão relacionados à definição de mercados-alvo e também ao volume de vendas para o mercado externo. Os principais

mercados definidos como alvo foram o Chile e o México, em função do custo inicial reduzido para a atividade promocional, considerando-se o aspecto da proximidade e o impacto gerado no orçamento para a participação em feiras internacionais nos dois países. Também foram identificadas ações de promoção comercial para a África do Sul, focando a comercialização da linha média baixa, contemplando os produtos de quatro empresas do grupo.

Com relação ao volume de vendas para o exterior, verifica-se que foram estabelecidas metas iniciais que totalizaram US\$ 300.000,00 entre todas as empresas, para o primeiro ano (2005), a partir da formação do grupo, e US\$ 700.000,00, projetados até o final de 2006. Considerando-se a variação cambial, com a valorização do real em relação ao dólar no período, houve a necessidade de revisar as metas originais. Assim, foram redimensionados os valores do volume de vendas do primeiro ano para US\$ 100.000,00. Embora aquém dos valores projetados inicialmente, pretende-se com isso estimular a vivência da exportação. O indicador volume de vendas do Consórcio A expressa a competitividade das empresas participantes como uma variável *ex-post*, associada ao desempenho (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

No que tange aos objetivos operacionais, percebe-se que não foram formalmente estabelecidos como os comerciais. Porém, identifica-se o objetivo de redução dos custos industriais como condição chave para a formação de preços competitivos, de forma a atender a demanda do mercado internacional. As variações cambiais têm pressionado as empresas consorciadas a buscarem ganhos maiores de produtividade em seus processos operacionais.

Outro objetivo a ser perseguido, originado mais como decorrência da prospecção dos mercados do que como efeito de um planejamento, é a adequação dos produtos às exigências de compradores cada vez mais exigentes. Exemplos surgem através de compradores israelenses que demandam valor adicionado através de criatividade, citando os produtos fabricados pela IKEA, empresa sueca, uma das maiores fabricantes de móveis do mundo. Neste caso, isto implica em rever os processos de montagem dos móveis, que passa a ser realizada pelos consumidores finais e as respectivas instruções de montagem que devem acompanhar os produtos.

Os indicadores relacionados aos custos industriais e à adequação de produtos do Consórcio A, estão vinculados aos coeficientes técnicos – de insumo-produto ou outros – e à

produtividade. A competitividade das empresas é então expressa como uma variável *ex-ante*, associada à eficiência (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

Percebe-se que para agregar maior valor aos produtos e atender aos requisitos dos compradores internacionais existe a necessidade do aprimoramento de produtos, *design*, atualização tecnológica, redução de custos industriais, entre outros itens, relativos as demais perspectivas que compõem a gestão das empresas. Esses dados corroboram a constatação de que o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação (recursos materiais, humanos, informacionais, entre outros) acumulada pelas empresas (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1999).

No entanto, os objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2004) do Consórcio A foram definidos formalmente considerando basicamente a perspectiva mercadológica. O principal objetivo estratégico é o volume de vendas. Na perspectiva operacional do empreendimento, não foram identificados objetivos formalizados, com indicadores e metas projetadas para a adequação da oferta exportável como o percentual da capacidade produtiva que poderá ser direcionada para o mercado externo, e demais indicadores relacionados à melhoria dessa oferta. Na perspectiva financeira, não foi identificado um orçamento vinculado a um programa estruturado de melhoria da oferta exportável - perspectiva aprendizagem.

O SEBRAE (2003), em relação às finalidades de um consórcio, amplia o escopo de possibilidades quando expressa que as empresas que formam o grupo devem trabalhar em conjunto com o objetivo de melhorar a oferta exportável e de promover a exportação, diferentemente da visão de Minervini (2005), que reduz o escopo a duas possibilidades: serviços e vendas.

Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam que um consórcio de exportação age não somente na promoção das empresas, mas também no ganho da competitividade, a partir de uma orientação para a penetração em mercados específicos.

Dessa forma, o consórcio de exportação analisado fica caracterizado, quanto aos objetivos (MINERVINI, 2005), como um consórcio híbrido do tipo de serviços e de vendas que enfatiza a promoção em mercados internacionais.

6.2.1.3 Estratégia e Planejamento

As variáveis analisadas nesta categoria foram: i) elementos de estratégia; ii) orientação para resultados e iii) aspectos do planejamento.

Os principais elementos da estratégia foram definidos durante a realização de um evento chamado pelo grupo de planejamento estratégico, conduzido por uma consultoria especializada. Neste encontro foram definidos: negócio; missão; visão; oportunidades e ameaças; forças e fraquezas; fatores críticos de sucesso e objetivos estratégicos.

Analisando-se o plano estratégico do consórcio foram identificados alguns elementos que ajudam a tornar mais compreensível algumas questões.

Ao definir a visão de futuro, o consórcio projetou um posicionamento baseado no reconhecimento e atuação nos mercados líderes, oferecendo diversidade em mobiliário para esses mercados.

Na descrição da missão, algumas linhas de ação indicam as possíveis trajetórias para o consórcio. A partir da análise, percebe-se o foco na competitividade, lucratividade e solidez, destacando-se o compartilhamento dos custos de exportação e da comercialização dos produtos como os meios a serem utilizados.

As oportunidades identificadas no planejamento incluem as políticas públicas de promoção das exportações, as taxas de câmbio, o mercado do Mercosul, o ambiente que envolve as empresas no contexto do APL de móveis de Ubá e os ícones regionais que podem ser apropriados nos produtos. As ameaças, por sua vez, indicam a concorrência, o desaquecimento do mercado interno, a entrada de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores, a infra-estrutura de transporte, energia e logística, a ausência de um distrito industrial organizado, a falta de matéria-prima e as variações cambiais.

Os pontos fortes destacam a mão-de-obra barata, a diversidade os produtos, a flexibilidade do grupo e a capacidade produtiva. Por outro lado, as principais fraquezas identificadas são: a união entre as empresas, a adequação dos produtos às exigências do mercado internacional, a qualificação da mão-de-obra, a disponibilidade de prestadores de serviços, o *design* e a tecnologia.

O plano estratégico, construído pelas empresas consorciadas, enfatiza a consolidação do grupo, a afirmação da liderança interna e a capacitação das empresas para a exportação como os fatores determinantes do sucesso do negócio e da consecução dos objetivos.

No entanto, Barbosa (2001) afirma que a competitividade não depende apenas da capacidade organizacional de alcançar eficiência em sua organização produtiva, mas também de se adequar aos padrões de conduta compartilhados no ambiente em que se compete. Machado-da-Silva e Fonseca (1999) por sua vez, ressaltam que enquanto os fatores relativos ao ambiente técnico irão suprir as dependências econômicas, os fatores relativos ao ambiente institucional apontarão o conjunto de regras, padrões e normas de conduta, socialmente compartilhados, que garantirá às organizações a legitimidade das ações neste meio. Coutinho e Ferraz (1994) afirmam que para avaliar a capacidade de uma empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais é fundamental verificar em que se baseia essa capacidade. Isso significa identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo – sejam eles internos à própria firma, ao setor ou sistêmicos.

Assim, percebe-se que os fatores identificados como determinantes do sucesso do Consórcio A privilegiam aqueles relativos à dimensão empresarial da competitividade, e que os fatores estruturais – com exceção da consolidação do grupo – e sistêmicos não são considerados no plano estratégico.

Os efeitos dessa postura aparecem na verificação dos resultados projetados e realizados, vinculados aos objetivos comerciais de promoção e vendas que tiveram que ser redimensionados em função dos atrasos significativos no processo de internacionalização, decorrentes da variação cambial – desvalorização do dólar. Percebe-se que a falta de adoção de premissas para dimensionamento dos principais resultados, ou seja, hipóteses adotadas quanto à evolução dos fatores não controláveis pelas empresas (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1999), como o câmbio – fator sistêmico, afetam significativamente o atingimento dos resultados projetados, tornando necessárias novas projeções mais realistas.

No atual estágio de desenvolvimento do Consórcio A foi percebido que a ênfase dos resultados quantitativos cede espaço à perspectiva de resultados qualitativos, decorrentes dos ganhos decorrentes da cooperação e das ações conjuntas em curso. Esses ganhos derivados da interação dos empresários têm superado às expectativas, mostrando-lhes oportunidades e possibilidades que até então desconheciam, e se devem principalmente à internalização da

cultura da internacionalização e da cooperação. No curto prazo, o potencial da taxa de conversão dos esforços de prospecção e promoção em vendas e também às melhorias decorrentes da adequação dos produtos aos mercados internacionais, associados à busca da redução dos custos nos processos de aquisição de insumos matérias-primas e também nos processos de fabricação refletem os principais ganhos do grupo.

Com relação aos aspectos mais específicos do planejamento não foi identificada uma análise de viabilidade da iniciativa, considerando a atratividade dos mercados-alvo, a adequação e melhoria da oferta exportável, a elaboração de um cronograma vinculado, a quantificação dos investimentos necessários, a rentabilidade e as projeções do fluxo de caixa, com as previsões de entradas, saídas e as amortizações dos investimentos. Neste sentido o planejamento não contempla aspectos importantes destacados por Casarotto Filho e Pires (2001). Nas palavras do gerente comercial: “Eu acho que eles ainda não estão sintonizados com estas questões. A preocupação maior é entender a operacionalização (...) gerar negócio e volume”.

A operacionalização das atividades do grupo é provocada a partir de uma agenda de eventos promocionais (MINERVINI, 2005) e não observam uma programação estruturada de melhoria da oferta exportável (SEBRAE, 2003).

Uma outra questão observada é a ênfase que os empresários destinam para a produção como perspectiva de orientação do negócio. Esta condição, em muitos casos, implica em não observar as necessidades e exigências dos potenciais compradores internacionais. Existe uma tendência em ofertar os produtos que se encontram na linha de produção, não observando muitas vezes especificações técnicas, características estéticas e de utilidade nos produtos. Como diz o gerente: “Eles estão muito orientados para a produção. Alguns aspectos só passam a ser considerados no processo mental quando a produção está envolvida”.

Essa questão choca-se com um dos valores identificados pelo grupo, que é a orientação para o mercado. O desequilíbrio com relação à avaliação destas questões poderá criar condições para que ocorram os conflitos no relacionamento (LYNCH, 1994).

Assim, pode-se destacar a oferta de diversidade de produtos para os mercados selecionados como a principal característica e opção estratégica definida pelo consórcio de exportação. A perspectiva comercial é enfatizada, direcionando-se a maior parte dos esforços para a venda neste estágio de desenvolvimento do grupo.

6.2.1.4 Marketing

Nesta categoria foram analisadas quatro variáveis: i) prospecção; ii) promoção; iii) produto e iv) preço.

Na prospecção, identificou-se a utilização de uma ferramenta informatizada de inteligência comercial, que permite a identificação de produtos e mercados que representem oportunidades comerciais no mercado externo. As informações e análises oferecidas pelo sistema contêm elementos básicos, necessários para formulação de estratégias de prospecção e promoção comercial e também para o dimensionamento dos investimentos e negociações, voltadas para a ampliação das exportações. O usuário ao acessar o sistema poderá acessar diversas informações sobre determinado produto como: preço médio, potencial importador, dinamismo, performance da exportação brasileira, valores exportados e importados, países concorrentes, medidas tarifárias e medidas não tarifárias. Essa ferramenta chama-se Radar Comercial e foi desenvolvida pela Secretaria de Comércio Exterior do MDIC em parceria com a APEX-BRASIL.

Quanto à prospecção, foram identificados dois mecanismos utilizados de forma sistemática pelo consórcio: a participação nas feiras internacionais (MINERVINI, 2005; SEBRAE, 2003) e a rodada de negócios (SEBRAE, 2003) com compradores internacionais. A rodada de negócios é denominada pelo grupo de Projeto Comprador (APEX-BRASIL, 2006; ABIMÓVEL, 2005). Minervini (2005) denomina este mecanismo de missão de compradores.

A participação do consórcio até então, aconteceu em feiras internacionais realizadas no Brasil. Uma vez que essas feiras recebem um grande número de compradores, são desenvolvidos novos contatos e relacionamentos de negócios, gerando novas oportunidades também para prospecção.

A rodada de negócios, muitas vezes, complementa as ações desencadeadas nas feiras. A rodada de negócios é estruturada com a vinda de compradores dos mercados-alvo ao Brasil, patrocinada pelos empresários consorciados, INTERSIND, ABIMÓVEL e APEX-BRASIL. Embora as rodadas sejam focadas nos compradores dos mercados definidos como alvo, também os relacionamentos gerados a partir das feiras são desenvolvidos nesses eventos. Um exemplo desse tipo de ação, fez com que o grupo trouxesse compradores dos Estados Unidos, Venezuela, Israel e Uruguai ampliando a perspectiva de atuação em função de condições oportunistas propiciadas pelas feiras.

Observou-se a existência de duas linhas de produtos: a linha média alta, composta pelos produtos fabricados pelas Empresas 1, 2, 4 e 6 e a linha média baixa, composta pelos produtos das Empresas 3, 5, 7 e a oitava empresa que não faz parte deste estudo. Na percepção do grupo, a composição da carteira de produtos oferece diversidade e a possibilidade de atender demandas variadas. A escolha em compor um grupo que possa oferecer diversidade, fundamenta-se conforme as empresas consorciadas, nas especificações de compras observadas no mercado internacional, considerando-se os mercados-alvo. Tais mercados privilegiam diversidade e quantidade.

A linha média alta apresenta uma carteira de produtos diferenciados com valor agregado através de *design* e qualidade e, conseqüentemente um preço mais alto. A linha média baixa, por sua vez, apresenta produtos, posicionados por preços menores, cuja composição é resultante dos baixos custos de fabricação.

A existência das duas linhas de produtos, como opção estratégica choca-se com o enfoque de Porter (1986), que afirma que o compromisso contínuo com uma das estratégias genéricas – *liderança no custo total*, *diferenciação* ou *enfoque* – como alvo primário é geralmente necessário para que uma empresa atinja o sucesso.

No entanto, Mintzberg (2000) afirma que o compromisso com uma estratégia genérica pode reduzir-se na concepção de uma fórmula, na qual a posição é selecionada a partir de uma lista restrita de condições. O autor considera que o aprendizado estratégico e as estratégias emergentes devem ser considerados no processo de formação das estratégias.

Com relação aos preços, a taxa de câmbio, principalmente do dólar, tem forçado as empresas a se adequarem aos padrões competitivos internacionais. Assim, a partir da definição de um preço objetivo definido pelos compradores internacionais, as empresas consorciadas vêm procurando otimizar os seus processos industriais, buscando eficiência.

Dessa forma, a existência de duas linhas de produtos – linha média alta e linha média baixa – representa a principal característica do *mix* de marketing do consórcio analisado.

6.2.1.5 Organizacional

As variáveis analisadas nesta categoria foram: i) atribuições da gerência comercial; ii) principais processos compartilhados e iii) mecanismos organizacionais.

As principais atribuições da gerência comercial, conforme dados coletados na entrevista individual e complementados por análise de correspondência interna do consórcio, estão relacionadas com a comercialização dos produtos no mercado internacional e envolvem: prospecção a partir da identificação de representantes comerciais no exterior; promoção do consórcio através da participação em feiras internacionais e organização de rodadas de negócios com compradores internacionais; negociação com potenciais compradores e serviços pós-vendas. Estes dados consolidam o exposto por Minervini (2005) ao abordarem as funções dos consórcios de serviços e de vendas.

Quanto aos processos compartilhados entre a gerência comercial e as empresas consorciadas, foram observados três dos quatro grupamentos de processos classificados por Kaplan e Norton (2004). Foram destacados pelo entrevistado os processos de produção e entrega de produtos aos clientes; os processos que procuram estabelecer e alavancar os relacionamentos com os clientes, destacando-se a formação do preço de venda e elaboração de propostas conjuntas; os processos de inovação, que primam pela adequação dos produtos às especificações dos compradores internacionais.

Os processos regulatório e social (KAPLAN; NORTON, 2004), que buscam estabelecer a conformidade com as expectativas reguladoras e sociais e desenvolvimento de comunidades não foram observados. Confirma-se, então, a não observância aos fatores institucionais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999) como determinantes da competitividade do consórcio, já comentado anteriormente.

Os principais mecanismos organizacionais horizontais identificados pela gerência comercial do consórcio estão apresentados no Quadro 6. Foram identificados pelo gerente comercial 39 mecanismos organizacionais utilizados pelas empresas do grupo de um total de 46 levantados na fundamentação teórica. Dos 7 mecanismos organizacionais horizontais não utilizados pelo consórcio, de acordo com a percepção do gerente comercial, 4 estão vinculados à categoria *Acesso aos recursos de produção* (compras em conjunto; desenvolvimento de fornecedores em conjunto; compras ou compartilhamento de equipamentos especializados; e armazenagem em conjunto). Os outros 3 mecanismos estão

vinculados à categoria *Desenvolvimento tecnológico* (aquisição de tecnologias; transferência de tecnologias; e seguros e transportes).

Dessa forma, constata-se que os mecanismos organizacionais horizontais são utilizados pelas empresas consorciadas, embora de maneira pouco estruturada, em função de um planejamento com pouca consistência quando avaliado em uma perspectiva de médio e longo prazo e com o foco na melhoria contínua da oferta exportável.

Categorias	Mecanismos Identificados pela gerência
Sensibilização e negociação	Preleções; reuniões técnicas workshops Termos para as negociações
Controle e coordenação	Agenda coletiva Gestão de conflitos Estabelecimento de objetivos compartilhados
Serviços compartilhados	Comunicação (correio, fax, telefonia e e-mail) Serviços de tradutor e intérprete
Apoio público	Participação em programas governamentais Linhas de financiamentos Serviços de associações e sindicatos Projetos de desenvolvimento Captação de recursos
Acesso aos recursos de produção	Banco de dados de recursos humanos Troca de idéias e informações sobre mercado Ensaio para desenvolvimento de produtos ou processos
Desenvolvimento Mercadológico	Pesquisas de mercado Marca regional Material promocional Participação em feiras nacionais e internacionais Convenções e meetings Rodadas de negócios Pesquisas de representante e agentes no exterior Logística em conjunto
Acesso à informação	Informativo setorial Internet Revistas especializadas
Desenvolvimento Tecnológico	Aproximação com centros de pesquisas Utilização de laboratórios regionais Pesquisa de novos materiais Melhoria de processos Desenvolvimento de design Desenvolvimento de produtos Treinamento técnico Missões técnicas
Desenvolvimento Gerencial	Orientação sobre formas e fontes de financiamento Desenvolvimento e uso de instrumentos financeiros e técnicas Utilização de consultores especializados Programas de qualidade Práticas de benchmarking

Quadro 6 – Mecanismos organizacionais horizontais identificados pela gerência comercial do consórcio de exportação

Fonte: O autor (2006)

6.2.1.6 Finanças

As variáveis analisadas nesta categoria foram: i) aspectos da gestão financeira; ii) necessidades financeiras e iii) investimentos e avaliação de custos e riscos.

Com relação às finanças do consórcio, ficou determinado pelo grupo que a Empresa 5 assumiria as atribuições relacionadas. Foi aberta uma conta bancária, de uso exclusivo do consórcio, utilizando-se a razão social do INTERSIND. Assim, toda a captação de recursos para o empreendimento é depositada nessa conta corrente, bem como as contribuições das empresas consorciadas.

Quanto às necessidades financeiras, foram identificadas as necessidades de curto prazo, que compõem os custos fixos do empreendimento, entre eles a contratação do gerente comercial e também as previsões para as ações de prospecção e promoção comercial, entre elas: manutenção de *site* na internet; catálogos de produtos; participação em feiras e organização de rodadas de negócios.

Não foram identificadas previsões de investimentos e nem avaliação de custos e riscos vinculados a um planejamento e programa de ações para a melhoria contínua da oferta exportável (SEBRAE, 2003), conforme apontado por Casarotto Filho e Pires (2001).

6.2.1.7 Pessoas

O gerente comercial do consórcio absorve todas as atividades relacionadas com a comercialização dos produtos. Não existe um quadro de colaboradores vinculados ao consórcio para fornecer suporte para estas atividades.

O gerente comercial atua há doze meses no consórcio e não possui uma relação de exclusividade com o grupo. Possui ainda, duas experiências anteriores na gestão de consórcios de exportação de móveis: a primeira com um grupo formado em Minas Gerais e a segunda com um grupo formado em Rondônia.

Os principais conhecimentos que compõem a competência necessária para esta função envolvem o conhecimento da indústria moveleira e o conhecimento das rotinas de comércio exterior.

As principais habilidades requeridas para a condução das atividades implicam em uma capacidade de coordenar as atividades de estruturação e capacitação das empresas para atuação no mercado externo. Isto implica, no caso do consórcio em saber se relacionar e conduzir atividades em grupo. Nas palavras do gerente comercial:

“O gerente deve possuir muita habilidade com as pessoas e conexão. Tem que saber como conversar. A hora que entra (...) que sai. Imagina, são oito empresas. Você sempre tenta o consenso. Você deve dar atenção para todo mundo. Você não deve demonstrar e nem oferecer privilégios”.

Esses dados confirmam o exposto por Doz e Hamel (2000), que enfatizam que a manutenção das relações é obtida a partir do aprimoramento das atividades de coordenação, do estabelecimento das normas de reciprocidade e a da capacidade para a resolução de conflitos.

6.2.2 Dimensão jurídica

Esta dimensão foi explorada com atenção especial uma vez que expõe questões-chave no estágio de formação do consórcio de exportação. Composto essa dimensão encontram-se duas categorias: *Constituição jurídica* e *Formalização*.

6.2.2.1 Constituição jurídica

As variáveis analisadas nesta categoria foram: i) estatuto social e regimento interno do consórcio; ii) personalidade jurídica e iii) comercial exportadora.

Com relação ao estatuto social e ao regimento interno do consórcio, identificaram-se os dois instrumentos. O estatuto social denomina a sociedade civil como Associação de Empresas Exportadoras de Móveis e tem como objetivos um conjunto de ações orientadas para a melhoria da oferta exportável. O regimento interno estabelece os critérios para convivência harmoniosa entre as empresas que compõem o consórcio.

Embora disponha de toda a documentação para existir legalmente, por uma opção dos participantes, esta documentação para registro ainda não foi encaminhada para os órgãos

competentes. No entanto, esses instrumentos colaboram na composição da perspectiva normativa da confiança (LANE, 1997) e definem uma base comum aceitável por todas as partes – o firmamento de um compromisso entre os participantes (DOZ; HAMEL, 2000), mesmo que este não esteja formalizado.

Quanto à personalidade jurídica, observou-se que a sociedade civil denominada de associação de empresas exportadoras, de acordo com o estatuto social, não existe legalmente. O consórcio A é o resultado de uma ação conjunta do INTERSIND e ABIMÓVEL, através do Programa *Brazilian Furniture*. Quando existe a necessidade de uma pessoa jurídica para representar os interesses do consórcio de exportação, em projetos que envolvam a promoção e o fomento, o INTERSIND assume esta função. No APL de móveis de Ubá, o INTERSIND é o representante legítimo do setor, que apóia institucionalmente o consórcio A e coordena as atividades no contexto do Programa *Brazilian Furniture*.

Interpreta-se então o Consórcio A como um meio de se organizar o trabalho em rede (MINERVINI, 2005; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001) entre as empresas participantes, sem que se estabeleça entre elas outro vínculo social. É um acordo especialmente adequado às iniciativas que visam à captação e aplicação de recursos sem que esses se confundam com os recursos e atividades próprias e distintas de cada empresa participante.

Os dados apresentados encontram sustentação em Martins (2002), que afirma que a legislação brasileira não trata exatamente da temática dos consórcios de exportação. A figura prevista na lei societária destina-se mais a situações transitórias para atender a empreendimentos determinados. O emprego desse tipo jurídico para associar empresas com vistas à prospecção do mercado externo em geral e não atender a uma demanda específica que constitua objeto do contrato gera riscos quanto à interpretação e ao entendimento que as autoridades administrativas possam adotar.

Os dados corroboram com a colocação de Martins (2002), que os consórcios de exportação, segundo as leis brasileiras, são associações empresariais sem personalidade jurídica. Diferentemente do que acontece com os consórcios italianos, cuja legislação prevê personalidade jurídica independente para os consórcios de exportação formado por MPes.

Com respeito à comercial exportadora, observa-se que o consórcio enfatiza a promoção das empresas coletivamente, porém preservando a identidade e a marca de cada uma delas. Da mesma forma, o processo de exportação pode ser feito também,

individualmente, por cada consorciada, através de sua razão social, desde que a empresa esteja registrada no Sistema Radar Comercial do MDIC. Foram citadas situações em que o empresário aguarda o pedido chegar para providenciar o registro no Sistema Radar Comercial, inviabilizando muitas vezes o trâmite da exportação em seu nome. Assim, busca os serviços de uma comercial exportadora, gerando um custo médio adicional nas vendas em torno de 8% do valor do negócio. Considerando que já existem as pressões competitivas originadas pelas taxas de câmbio, os custos de uma comercial exportadora podem muitas vezes onerar de forma significativa e prejudicar a lucratividade das vendas. De acordo com o gerente comercial: “oito por cento a mais ou a menos, do ponto de vista do empresário pode inviabilizar o negócio”.

6.2.2.2 Formalização

As variáveis analisadas nesta categoria foram: i) contratos e acordos formais; ii) laços pessoais.

Com relação aos contratos e acordos, percebeu-se a predominância da informalidade. O regimento interno embora não represente um documento aprovado em assembléia geral, possui aceitabilidade pelo grupo e é observado no que se refere aos deveres e obrigações nele descritos. Um dos exemplos da informalidade pode ser observada a partir do pedido de registro da marca do consórcio A em nome de uma das empresas do consórcio.

O próprio gerente comercial não possui um contrato com o grupo. Existe um escopo de contrato, uma proposta e aceite que possui valor legal, mas não a formalização de um contrato. Nas palavras do gerente: “Eu até hoje não formalizei um contrato com as empresas”.

Os laços pessoais, evidenciam-se continuamente nas relações de confiança entre os empresários. Nas palavras do gerente comercial: “Os laços são fortíssimos... é impressionante... são parentes... um avisa o outro... que brigou com o tio... que é vizinho de um terceiro”.

Na percepção do gerente comercial, existe uma influência muito forte de uma das empresas, que apresenta laços familiares e também de amizade com os demais, sendo extremamente influente nas decisões e nas ações desenvolvidas por quatro empresas do grupo.

O pertencimento à comunidade e as relações sociais são fatores que facilitam a ação coletiva orientada para um propósito comum. Os dados apresentados anteriormente comprovam a abordagem de Albagli e Maciel (2003), que afirmam que o capital social – conjunto de relações de confiança e cooperação – constitui um ativo coletivo de comunidades e grupos sociais, um bem público ou um atributo da estrutura social na qual os indivíduos encontram-se inseridos. Trata-se de valores e crenças que os cidadãos compartilham em sua convivência diária, expressando socialização e consenso normativo, favorecendo a vida associativa. O capital social é tanto coletivo como individual. Os recursos embutidos nas relações sociais podem beneficiar tanto o coletivo, como os indivíduos no coletivo.

Assim, a principal característica do Consórcio A com relação aos contratos e acordos é a informalidade, decorrente das relações pessoais entre os participantes.

6.2.3 Dimensão base operacional

Esta dimensão contempla oito categorias: *Tipo de integração; Composição do grupo; Atratividade; Perfil das empresas; Estrutura produtiva; Conectividade; Coordenação e Estrutura administrativa.*

6.2.3.1 Tipo de integração

Duas variáveis foram consideradas nesta categoria de análise: i) Horizontalidade e ii) Verticalidade.

Percebe-se no atual estágio de desenvolvimento do consórcio, que a integração é horizontal. Todas as empresas consorciadas são indústrias moveleiras e fabricam o móvel completo, não havendo a distribuição da produção entre os consorciados em cadeia. Os participantes do consórcio mantêm um acordo em que os pedidos são atendidos pelas próprias empresas com suas próprias marcas. A marca do consórcio é utilizada somente para fins promocionais.

Com relação à integração vertical, embora não exista nenhuma decisão tomada no sentido de promover a integração a partir da especialização produtiva, os participantes já

discutem algumas possibilidades para a verticalização. Nas palavras do gerente comercial: “Em algumas situações a gente acaba discutindo se existe a possibilidade de um fazer o encosto da cadeira e o outro fazer o assento”.

Assim, o Consórcio A caracteriza-se conforme Casarotto Filho e Pires (2001), com relação ao tipo de integração – abrangência – como um consórcio horizontalizado.

6.2.3.2 Composição do grupo

Esta categoria contemplou duas variáveis: i) setorial e ii) territorial.

O Consórcio A é classificado como um consórcio setorial (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001), uma vez que é formado por empresas concorrentes e complementares do setor moveleiro. E também como um consórcio específico (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001) já que restringe a sua atuação às atividades específicas para atingir determinado objetivo. O consórcio de exportação, citado pelos autores, é um exemplo de consórcio específico porque age na promoção das empresas e no ganho de competitividade orientado para mercados externos específicos.

Já de acordo com Minervini (2005), o Consórcio A é classificado como consórcio monossetorial, uma vez que é formado por empresas que trabalham o mesmo produto (com qualidade e estilos diferentes) e por empresas que fabricam produtos complementares.

Embora todas as empresas estejam situadas em Ubá e região, o consórcio não é classificado como um consórcio territorial de acordo com Casarotto Filho e Pires (2001), uma vez que não agrêmia empresas de todos os setores e atividades da região. Porém o consórcio ocupa-se de atividades informativas e de promoção do grupo de empresas e do território em que elas estão inseridas. Por outro lado, em relação ao território, considerando-se a classificação sugerida por Minervini (2005), o Consórcio A é classificado como consórcio regional – de Ubá.

Simplificando, o Consórcio A caracteriza-se, com relação à composição (membros associados) como um consórcio setorial – monossetorial – (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; MINERVINI, 2005) e específico – de exportação – (CASAROTTO FILHO; PIRES,

2001) direcionado para a promoção de empresas em determinados mercados. Caracteriza-se também como um consórcio regional (MINERVINI, 2005).

6.2.3.3 Atratividade

Esta categoria foi segmentada em quatro variáveis: i) mercadológica; ii) operacional; iii) financeira e iv) inovação.

Os fatores de atratividade mercadológica para as empresas consorciadas, identificados neste estudo são: a perspectiva de incrementar as vendas para o mercado externo; o compartilhamento dos esforços de prospecção e promoção comercial e a possibilidade que o consórcio fornece através do agrupamento de participar ofertando para o mercado diversidade de produtos, que segundo o gerente comercial é um dos fatores críticos de sucesso do negócio.

O compartilhamento dos custos, principalmente os de promoção e prospecção representa o principal fator de atratividade, considerando-se o apoio institucional para a participação das empresas em feiras e para a organização de rodadas de negócios, no estágio atual do consórcio.

A troca de informações entre as empresas consorciadas, sobre fornecedores, clientes e concorrentes também foi destacada.

A perspectiva de adequação e melhoria dos produtos, a partir das especificações técnicas definidas por compradores internacionais tem estimulado as empresas a buscarem novos materiais, design e melhoria dos processos.

Os dados corroboram o exposto por Minervini (2005) ao apresentar as principais vantagens para os membros do consórcio. A identificação destes fatores, na visão de Doz e Hamel (2000) pode motivar a colaboração dos participantes.

A principal característica atrativa do Consórcio A é o potencial de incrementar as vendas para o mercado externo, compartilhando os custos de prospecção e promoção comercial.

6.2.3.4 Perfil das empresas

A categoria está estruturada a partir das duas variáveis: i) potencial exportador das empresas e ii) estágio de desenvolvimento tecnológico.

De acordo com o gerente comercial, em relação ao potencial exportador das empresas, elas possuem capacidade produtiva e produtos com qualidade. A qualidade dos produtos tem sido verificada em pesquisas de mercado, vinculadas ao plano de desenvolvimento do APL de móveis de Ubá 2005/2006 (INTERSIND, 2005), que apontam a satisfação dos principais clientes com relação aos produtos produzidos pelas empresas de Ubá.

Com relação ao estágio de desenvolvimento tecnológico, as empresas detêm as principais tecnologias utilizadas nos processos de fabricação dos móveis. Algumas já possuem implementados programas de qualidade com o objetivo de aumentar a produtividade e a eficiência operacional. Existe uma preocupação em aprimorar o planejamento e o controle da produção. E ainda, promover a melhoria e adequação dos produtos com a utilização do *design*.

Os dados coletados confirmam o apresentado pelo IEL/MG (2003) que ao avaliar as estratégias da indústria moveleira no entorno da cidade de Ubá demonstram que existe uma priorização por estratégias mercadológicas de desenvolvimento de novos produtos e novos mercados, que são acompanhadas por históricos de investimentos na atualização dos processos de produção e equipamentos e na expansão da capacidade produtiva.

6.2.3.5 Estrutura produtiva

As principais variáveis que compõem essa categoria são: i) tamanho das empresas; ii) especialização produtiva; iv) integração produtiva e v) apoio institucional.

Utilizando-se do sistema de classificação adotado pelo SEBRAE (2005), percebe-se que com relação ao porte, quatro empresas são classificadas como pequenas empresas, apresentando em seus quadros um número inferior a 100 funcionários. As outras três empresas são classificadas como médias empresas, pois apresentam em seus quadros números entre 100 e 200 funcionários, sendo que o SEBRAE determina um número entre 100 e 499 funcionários para médias empresas.

Os empresários do grupo representam, atualmente, a 3ª geração de empreendedores do pólo moveleiro de Ubá, que iniciou as atividades com a fabricação de móveis residenciais em 1962. Analisando-se os números do plano de desenvolvimento do APL de móveis de Ubá 2005/2006 (INTERSIND, 2005), identifica-se alguns dados que espelham a tradição e a especialização produtiva existente na região. O pólo reúne 310 indústrias de móveis, com predominância de móveis residenciais; 135 fornecedores (embalagens, ferragens, vidraçarias e prestadores de serviços) e 26 lojistas do setor de móveis.

Não existe especialização produtiva das empresas, ou seja, o processo de produção não é horizontal. A integração entre as empresas do consórcio não caracteriza uma rede flexível (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001), em que cada empresa fabrica um componente do móvel, a exemplo das redes de empresas existentes nos distritos industriais italianos.

A integração das empresas, neste estágio de desenvolvimento do consórcio está direcionada para a prospecção e promoção. Todas as empresas do consórcio estão concentradas na região de Ubá, o que facilita o contato e possíveis ações que poderão se desencadear com a evolução do empreendimento.

A rede de apoio institucional que apóia as atividades do Consórcio A tem sido fundamental, principalmente com a participação do INTERSIND e da ABIMÓVEL. A presença de uma instituição local – INTERSIND – que coordena e organiza a relação entre as empresas, estabelece o vínculo horizontal-multilateral e poderá aumentar a possibilidade de sucesso do consórcio (SCHMITZ; NADVI, 1999).

6.2.3.6 Conectividade

As variáveis que foram exploradas nesta categoria são: i) densidade; ii) centralidade e iii) autonomia.

Por ser uma rede em que todos os empresários se conhecem, o consórcio é classificado como uma rede densa (BALESTRO, 2004). Percebe-se uma determinada centralidade na rede, uma vez que existe uma empresa do grupo que se relaciona mais com algumas empresas do grupo do que com outras (TOLBERT et al., 1995). Nas palavras do gerente:

“Tem o dono de uma empresa do grupo, que nunca aparece, que resolve, que decide por quatro empresas. Sabe. Você percebe claramente que as coisas passam por ele. Ele influi de forma decisiva na dinamização do negócio. Estimula a participação dos demais, fornece retorno, manda preparar a lista de preços, entre outros”.

Cabe destacar que autores como Mendes, Cunha e Teixeira (2005) considerando outra perspectiva apontam que uma rede não possui centro, ou melhor, cada ponto da rede é um centro em potencial.

Não foi observado no consórcio o que se chama de autonomia estrutural (TOLBERT et al., 1995), que representa o relacionamento de uma empresa do grupo com outras que não se relacionam entre si, de forma a influenciar e persuadir.

6.2.3.7 Coordenação

As principais variáveis que compuseram esta categoria são: i) hierarquia e ii) cooperação.

A hierarquia identificada no Consórcio A está determinada no estatuto social, que estabelece: assembléia geral, diretoria executiva, conselho fiscal e gerência. Embora exista a definição conforme o estatuto, na prática as ações se aproximam do exposto por Mendes, Cunha e Teixeira (2005), que apontam para a questão da multiliderança e horizontalidade, destacando que uma rede não possui hierarquia e que a liderança provém de muitas fontes.

Como o grupo optou, inicialmente, em não registrar o empreendimento junto aos órgãos competentes, o estatuto estabelece as disposições que são observadas pelos consorciados, embora elas não tenham validade legal. A diretoria executiva é formada por três membros: um presidente representado pela Empresa 4; um diretor financeiro representado pela Empresa 6; um diretor de marketing (ainda sem definição) e um gerente comercial.

De acordo com o gerente comercial do consórcio existe um clima propício para o trabalho, em função da união que existe no grupo: Nas palavras do gerente: “Está muito bom de trabalhar (...) o grupo está muito unido”.

A gerência comercial organiza as atividades a serem compartilhadas e distribui para o grupo, atuando assim, como facilitadora do processo de cooperação. Nas palavras do gerente

comercial: “Para receber os estrangeiros eu passei uma série de comandos, distribuí as atividades, cada um assumiu a sua atividade, cada um fez. Obviamente alguns deixaram de fazer, outros fizeram mais, como todo grupo de trabalho”.

6.2.3.8 Estrutura administrativa

Quatro variáveis formaram esta categoria: i) escritório; ii) fax; iii) telefone e iv) internet.

Quanto ao escritório utilizado pelo consórcio são utilizadas duas estruturas. A primeira é a estrutura da gerência comercial localizada em Belo Horizonte. Essa estrutura física não representa um custo fixo para o grupo uma vez que é mantida pelo próprio gerente que atua como representante comercial e não possui relação de exclusividade com o grupo. A outra é a estrutura do sindicato das indústrias moveleiras, que disponibiliza as suas instalações para a realização de reuniões técnicas, cursos, palestras e *workshops* e também colaboradores para a organização das rodadas de negócios e os trâmites para a participação nas feiras internacionais.

Com relação ao fax, foram identificados dois números. O primeiro, é o fax do escritório da gerência comercial do consórcio, utilizado para contatos comerciais. O segundo, é o fax do escritório do sindicato das indústrias utilizado para telemarketing com os consorciados e para contatos institucionais.

Da mesma forma que o fax, foram identificados dois números. O primeiro, é o telefone do escritório da gerência comercial do consórcio, utilizado para contatos comerciais e demais contatos com as empresas consorciadas. O segundo, é o telefone do escritório do sindicato das indústrias utilizado para telemarketing com os consorciados e para contatos institucionais.

O Consórcio A possui um *site* na internet. O grupo utiliza também os contatos via e-mail para troca de informações, formação de preço, elaboração das propostas comerciais e demais assuntos relativos ao negócio.

A virtualidade faz parte do formato de negócio do consórcio, não havendo necessidade de manter uma estrutura própria com instalações e funcionários. Os dados corroboram as

questões que vêm sendo tratadas por Wood Jr. e Zuffo (1998), que trazem para a discussão a questão da virtualidade nos negócios contemporâneos.

6.2.4 Dimensão aprendizagem

A dimensão aprendizagem apresenta duas categorias: *Aprimoramento contínuo* e *Inovação*.

6.2.4.1 Aprimoramento contínuo

A melhoria da oferta exportável é a variável analisada nesta categoria, identificando-se dois tipos de ações.

O primeiro tipo de ação está relacionado à melhoria contínua através de programas voltados para a qualidade que estimulam a organização das fábricas, redução de desperdícios e retrabalhos e aumento de produtividade. Das 7 empresas que compõem o Consórcio A, 6 delas possuem programas de qualidade em implementação. Os principais objetivos associados às estratégias de investimentos, de acordo com IEL/MG (2003), visam ao controle e melhoria dos processos, ao planejamento e gestão estratégica, à gestão operacional da rotina e ao programa 5S.

O segundo tipo de ações visa à adequação de produtos, a partir das solicitações dos compradores internacionais. Estas ações, porém estão sendo tratadas de forma pontual e não sustentam um programa de melhoria da oferta exportável estruturado, com perspectiva de médio e longo prazo, tendo como referência os *benchmarks* dos principais mercados-alvo.

6.2.4.2 Inovação

O ambiente de aprendizagem foi a variável analisada nesta categoria. De acordo com o gerente comercial, o ambiente de aprendizagem está sendo construído. O próprio processo de rede provoca através das reuniões e dos encontros esta condição. Existe a troca entre o grupo e o entendimento da importância da cooperação. Conforme as palavras do gerente comercial,

surgem questões como: “O que é que ele está fazendo? Como ele está fazendo para vender? Como ele tem recebido o cliente? Ele está participando de feiras? Ele está participando das reuniões? Ele está entendendo?”.

Estes dados reforçam as idéias propostas por Lundvall (1993), que afirma que a inovação é um processo interativo de natureza social que atua no sentido de reforçar o aprendizado nas empresas.

6.2.5 Síntese da análise dos elementos pesquisados

Das análises de dados apresentados anteriormente, referentes às dimensões para caracterização do Consórcio A em relação à estruturação do relacionamento entre as empresas, chegou-se à síntese que exhibe as características preponderantes nas dimensões e categorias destacadas a partir do caso analisado. Para a apresentação da síntese foram apontados os aspectos mais importantes da análise e interpretação dos dados. A síntese da análise da caracterização do Consórcio A está apresentada no Quadro 7.

O Consórcio A é composto por 8 empresas, sendo 4 pequenas empresas com média de 92,75 funcionários e 4 médias empresas com média de 165 funcionários. Estas empresas fazem parte da 2ª e 3ª geração de indústrias moveleiras do APL de móveis de Ubá. São reconhecidas pela qualidade de seus produtos e por suas capacidades produtiva e inovativa.

Com relação aos objetivos, o Consórcio A é classificado como um consórcio híbrido do tipo de serviços e de vendas, que enfatiza a promoção em mercados internacionais, e que utiliza a estratégia funcional de marketing – diversidade de produtos, como a base para a formação da sua estratégia competitiva. A postura estratégica financeira é conservadora e cautelosa, baseada nas estratégias funcionais de redução dos custos industriais e de minimização dos investimentos.

O *mix* de marketing apresenta dois traços marcantes. O primeiro deles é a definição de duas linhas de produtos bem distintas na composição do seu *portfolio*. A linha média alta – direcionada para as classes A e B – e a linha média baixa – direcionada para as classes B e C.

Quanto à composição do grupo, o consórcio é classificado como consórcio setorial – monosetorial – e regional, de Ubá/MG, uma vez que é formado por empresas que trabalham

o mesmo produto (com qualidade e estilos diferentes) e por empresas que fabricam produtos complementares, todas elas localizadas em Ubá/MG e região. É classificado como consórcio específico – de exportação, já que restringe a sua atuação às atividades específicas para atingir determinado objetivo.

Com relação ao tipo de integração, o Consórcio A é classificado como horizontalizado, uma vez que a integração é horizontal. Todas as empresas consorciadas são indústrias moveleiras e fabricam o móvel completo, não havendo a distribuição da produção entre os consorciados em cadeia – não existe a especialização interfirmas.

O Consórcio A foi constituído na forma de uma associação de empresas exportadoras, e possui dois instrumentos constitutivos – o estatuto social e o regimento interno – que regem as normas de reciprocidade. Porém o consórcio não possui personalidade jurídica, uma vez que não foi realizado o registro nos órgãos competentes. Existe uma informalidade nos acordos entre os participantes, decorrentes da confiança e dos laços pessoais que os unem.

O Consórcio A é caracterizado como uma rede associativa densa, por ser uma rede em que todos os empresários se conhecem. Apresenta determinada centralidade, uma vez que existe uma empresa que se relaciona mais com alguns participantes do que com outros. Não apresenta autonomia estrutural, já que não existe o relacionamento de uma determinada empresa com outras que não se relacionam entre si, de forma a influenciar e persuadir. A atratividade da rede é gerada pelas perspectivas de aumento das vendas e pela redução dos custos de promoção e prospecção. A rede estabelece um vínculo horizontal multilateral com o INTERSIND, que coordena e organiza a relação entre as empresas no âmbito do Programa *Brazilian Forniture* e nos trâmites com APEX-BRASIL e ABIMÓVEL. A capacidade inovativa das empresas participantes do Consórcio A tem utilizado como fonte o processo interativo, de natureza social proporcionado pela rede associativa.

A liderança é múltipla e conectiva baseada na reciprocidade e nos valores do grupo – qualidade, credibilidade e compromisso com clientes e associados. Como a rede apresenta a forma constitutiva de uma associação de empresas, foi definida uma hierarquia conforme o estatuto social, mas na prática a coordenação é horizontal. O Consórcio A conta com 01 executivo – gerente comercial, cuja competência está fundamentada no conhecimento da indústria moveleira, nas habilidades e técnicas de marketing internacional e comércio exterior e em uma atitude facilitadora na condução das atividades do grupo.

A estrutura administrativa do Consórcio A é virtual. Utiliza-se do escritório do INTERSIND em Ubá/MG e do escritório da gerência comercial em Belo Horizonte/BH, além das tecnologias de informação e comunicação que conectam todos os participantes, principalmente a *internet*.

Dimensão gestão	
Categorias	Características do Consórcio A
Liderança	Multiliderança e horizontalidade, com base na reciprocidade e nos valores do grupo – qualidade, credibilidade e compromisso com clientes e associados
Objetivos	Consórcio híbrido do tipo de serviços e de vendas que enfatiza a promoção em mercados internacionais
Estratégia e planejamento	Postura estratégica orientada para o mercado Estratégia funcional de marketing: diversidade de produtos – base da estratégia competitiva
Marketing	Duas linhas de produtos: linha média alta – classe A e B linha média baixa – classe B e C
Organizacional	Utilização de 39 mecanismos organizacionais horizontais
Finanças	Postura estratégica financeira conservadora Estratégia funcional de finanças: redução dos custos industriais
Pessoas	Conta com 01 executivo – gerente comercial Competência: – conhecimento da indústria moveleira – Habilidades e técnicas de marketing internacional e comércio exterior – Atitude facilitadora
Dimensão jurídica	
Categorias	Características do Consórcio A
Constituição jurídica	Associação de empresas exportadoras – forma de constituição Não possui personalidade jurídica
Formalização	Informalidade nos acordos
Dimensão base operacional	
Categorias	Características do Consórcio A
Tipo de integração	Consórcio horizontalizado
Composição do grupo	Consórcio setorial – monosetorial Consórcio específico – de exportação Consórcio regional
Atratividade	Vendas para o mercado externo Custos de prospecção e promoção comercial
Perfil das empresas	Qualidade dos produtos Capacidade produtiva – disponibilidade de equipamentos e processos Capacidade inovativa – <i>design</i> para introdução de inovações

Quadro 7 – Síntese da caracterização do Consórcio A

Quadro 7 – Síntese da caracterização do Consórcio A (continuação)

Dimensão base operacional	
Categorias	Características do Consórcio A
Estrutura produtiva	04 empresas de pequeno porte – média 92,75 funcionários 03 empresas de médio porte – média 165 funcionários 3ª geração de indústrias moveleiras do APL de móveis de Ubá Inexistência de especialização interfirmas Apoio do INTERSIND – vínculo horizontal multilateral
Conectividade	Rede densa com determinada centralidade e sem autonomia estrutural
Coordenação	Hierarquia definida conforme estatuto social Coordenação horizontal
Estrutura administrativa	Escritório do INTERSIND em Ubá Escritório da gerência comercial em Belo Horizonte
Dimensão aprendizagem	
Categorias	Características do Consórcio A
Aprimoramento contínuo	Programas de qualidade
Inovação	Aprendizado por interação

Fonte: O autor (2006).

6.3 MECANISMOS ORGANIZACIONAIS HORIZONTAIS DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

Esta seção apresenta os dados coletados para identificar os mecanismos organizacionais horizontais do consórcio de exportação, que é o segundo objetivo específico desta pesquisa. E também para analisar, como estes mecanismos organizacionais horizontais são utilizados pelas empresas consorciadas, que é o terceiro objetivo específico.

Os dados são referentes às duas dimensões analisadas: formação e manutenção do consórcio de exportação e suas respectivas categorias e variáveis. Elas estão apresentadas no capítulo quatro, Quadro 3 que é o referencial para análise dos mecanismos organizacionais no consórcio.

No decorrer desta seção serão apresentadas as categorias e variáveis, com a indicação do número de empresas consorciadas que utilizam os mecanismos identificados. E ainda, serão descritos os quadros de cada uma das categorias, com suas respectivas variáveis, onde aparecem as respostas obtidas nas entrevistas com as sete empresas consorciadas, que

expressam a análise de como as empresas utilizam os mecanismos identificados. Cada grupo de variáveis será apresentado correspondendo à sua categoria e será objeto de uma análise comparativa das respostas dos entrevistados, identificando-se especificidades, similaridades e convergências. Os aspectos-chave apontados estão grifados em negrito nos quadros.

6.3.1 Dimensão formação do consórcio de exportação

Esta dimensão apresenta uma única categoria: *Mecanismos de sensibilização e negociação*.

6.3.1.1 Mecanismos de sensibilização e negociação

As variáveis analisadas nesta categoria foram: i) preleções; reuniões técnicas e *workshops*; ii) termos para negociações.

Esses mecanismos estão relacionados ao modo como as empresas foram sensibilizadas para participar do consórcio, e também aos aspectos debatidos em termos de negociações visando aos interesses das empresas e do grupo. O Quadro 8 sintetiza os principais resultados obtidos para as duas variáveis analisadas.

As preleções, reuniões técnicas e *workshops* foram mecanismos utilizados pelas 7 empresas entrevistadas no processo de sensibilização e negociação visando à decisão para ingresso no consórcio de exportação. Para auxiliar na tomada de decisão visando ao ingresso no grupo, foram identificados ainda, os termos de negociações, utilizados por 5 empresas entrevistadas.

De acordo com Ring e Van de Ven (1994) ao identificarem os estágios para desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais, definem que os parceiros desenvolvem expectativas conjuntas em torno de suas motivações, de possíveis investimentos e de incertezas percebidas em um empreendimento conjunto no primeiro estágio – de negociações.

Examinando-se as respostas dos representantes das empresas pesquisadas, sobre a utilização das preleções, reuniões técnicas e *workshops*, verifica-se que giram em torno de

quem foi o agente sensibilizador, dos temas que foram discutidos durante os eventos e dos principais motivos utilizados para sensibilizar e negociar com as empresas visando à adesão ao consórcio de exportação.

Segundo a Empresa 1, o processo de sensibilização e negociação teve início através do Fórum de Desenvolvimento do APL de móveis de Ubá, principal agente sensibilizador, que previa o aprimoramento da capacidade exportadora das empresas locais.

Um segundo agente sensibilizador revelado nas respostas das Empresas 2, 3, 4, 5, 6 e 7 foi o INTERSIND. De acordo com as empresas, o INTERSIND foi um dos principais sensibilizadores, articulando com ABIMÓVEL E APEX-BRASIL, e também convidando as empresas para participarem das discussões iniciais. A instituição promoveu um treinamento, onde se desenvolveu um ambiente propício para discutir os principais temas relativos à exportação e definir os principais elementos para formação de um novo grupo. Nas palavras do representante da Empresa 3:

“(...) o INTERSIND foi nosso ponto de apoio, foi a entidade que reuniu esse grupo para poder formar a associação, e pegamos as empresas a partir dessa divulgação, desse trabalho que foi feito. Reunimos as empresas que teriam interesse e fomos aprofundando mais as dúvidas de como seria a formação e tudo, algumas não se sentiram preparadas naquele momento para estar participando, e finalizou em oito empresas”.

A formação do Consórcio A é uma ação conjunta deliberada das empresas e instituições locais (SCHIMTZ, 1995). Esse tipo de ação conjunta resulta em economias externas de natureza ativa.

Para a Empresa 2, o Banco do Brasil – BB foi outro agente sensibilizador, utilizando-se de palestras técnicas direcionadas para os empresários da região. Nas palavras do representante da Empresa 2:

“(...) nós fomos sensibilizados com o consórcio já existente, e pelo Banco do Brasil fomentando a exportação. Pela oportunidade, uma vez que o dólar estava em queda e o mercado de exportação também estava, e nesse fomento o Banco do Brasil estava promovendo diversas palestras sobre exportação”.

Quanto aos temas que foram discutidos no processo de sensibilização e negociação, constata-se conforme as respostas da Empresa 1, que as ações do Fórum, procuravam suscitar nas empresa o desejo de exportar. Então foram realizadas palestras no sentido de “desmistificar” a exportação. As empresas começaram a perceber que sozinhas, teriam poucas chances de atuar no mercado externo. Foi levantada então, a possibilidade de formação de um consórcio de exportação, levando-se em consideração a experiência de um consórcio já existente em Ubá que apresentava resultados satisfatórios. Associado a essa questão, o esforço exportador promovido por órgãos competentes estabeleceram uma conjunção de fatores que favoreceram a formação do grupo.

Quanto aos principais motivos utilizados na sensibilização e negociação para formação do grupo, identifica-se que as Empresas 1, 2 e 3 apresentam diferentes percepções.

Para a Empresa 1, o fator motivacional determinante é a experiência exitosa de um consórcio anterior formado na região e que vem apresentando sucesso na penetração em diversos mercados internacionais, aumentando assim, as vendas, com investimentos reduzidos em função do compartilhamento dos custos de comercialização entre os consorciados.

Percebe-se que o Consórcio A utilizou a técnica de *Benchmarking* para identificar as melhores práticas relacionadas aos consórcios de exportação (CAMP, 1993). Essas práticas atuaram como fatores motivacionais do grupo.

Um outro motivo para a adesão de empresas, evidenciado pela Empresa 2, é o desafio representado pela exportação. Nas palavras do representante da Empresa 2:

“O grande desafio é criarmos o diferencial para exportar, o bloqueio e o indicador mais forte é o dólar, nós não podemos ficar contando com variação do dólar se está baixo ou se está alto, nós temos que ser realmente competitivos e nos adaptarmos, criando produtos inovadores, com qualidade, com diferenciais, caso contrário, não poderemos mais vender para eles”.

Para a Empresa 3, os motivos para adesão estão relacionados com a credibilidade dos parceiros e com o apoio do INTERSIND no processo. Nas palavras do representante da Empresa 3: “E por serem bons parceiros, boas empresas, a gente acreditou muito”.

Os dados apresentados reforçam o exposto por Doz e Hamel (2000), que afirmam que o primeiro passo para a estruturação de um relacionamento interempresarial é o reconhecimento da necessidade de colaboração, através da identificação dos principais fatores que podem motivar os participantes.

Verificando-se os resultados, sobre os principais termos utilizados nas negociações entre as empresas, percebeu-se que estes estão relacionados com: a questão dos produtos; dos mercados; com o tipo de negociação; com a gestão da negociação; com os investimentos necessários para a entrada no negócio; com as ações definidas, considerando-se os interesses das consorciadas; com as responsabilidades das empresas ao participarem do grupo.

O primeiro termo revelado pelas Empresas 1 e 7 está relacionado com as principais linhas de produtos definidas pelo grupo. Um dos fatores que ficou evidenciado foi o fato de haver muitas empresas fabricando o mesmo tipo de produto, favorecendo a concorrência dentro do próprio negócio. Dessa forma, o ponto de partida para formação do grupo, foi identificar empresas que teriam produtos complementares. Nas palavras do representante da Empresa 1:

“Dentro do consórcio, existem 3 empresas que fazem salas de jantar, mas cada um atuando em um segmento. A mesma situação ocorreu com os dormitórios, hoje temos 3 (três) empresas que produzem dormitórios, mas cada uma possui uma especificação, cada uma possui uma peculiaridade e vai atender um nicho específico do mercado. Isso faz com que o consórcio se fortaleça”.

A questão do mercado foi destacada pelas Empresas 3 e 7, e está relacionada com os principais segmentos que interessam às empresas, considerando-se as linhas de produtos. O entrevistado ressaltou que os mercados a serem prospectados e promovidos devem absorver os produtos das duas linhas, tanto a média alta como a média baixa. Nas palavras do representante da Empresa 3: “(...) sala de jantar de linha alta, como minha sala tem o preço médio de R\$ 700,00 há outras fabricadas por empresas do grupo que têm um preço médio de R\$ 3.000,00”. O entrevistado comenta ainda:

“(...) se eu pegar o mercado europeu ou mesmo o mercado dos Estados Unidos, eu não tenho produtos. Os Estados Unidos utilizam a madeira. Eu não trabalho com madeira, trabalho com o MDF. É uma linha mais alta. O meu produto é uma linha popular”.

A negociação do tipo ganha-ganha foi ressaltada pelo representante da Empresa 2:

“A gente é sempre aberto ao entendimento, e como é um consórcio e nós somos sócios, se eu exportar eu vou dar uma participação de 1% para o consórcio, para sua manutenção. Há interesse de que todos os consorciados exportem, eu estou ali para exportar, mas também estou torcendo pelo companheiro para ele exportar também”.

Para Lynch (1994), a criação do duplo ganhar é mais do que uma técnica; é um princípio e um processo. Como um princípio, o duplo ganhar exige que negociadores procurem continuamente soluções flexíveis que maximizem o ganho e o valor para ambos os parceiros. Como um processo, o duplo ganhar estabelece metodologias que procuram expandir o bolo, para encontrar soluções criativas e para proporcionar novos caminhos de oportunidades.

A questão da gestão da negociação foi mencionada pela Empresa 2. Foi mencionado pelo entrevistado, que deveria haver uma liderança maior. Alguém que realmente fizesse o diligenciamento dos termos acordados e verificasse o executado. Nas palavras do representante da Empresa 2: “Porque ali parece que há um consenso, depois, cada um corre atrás do seu, e falta, eu sinto a necessidade de uma certa liderança”.

Para Lynch (1994), a liderança estimula a modelagem de valores e padrões claros e distintos para criar uma cultura da cooperação, fornecendo o suporte ao trabalho de equipe para manter os níveis de cooperação e entusiasmo.

O investimento, relativamente pequeno, foi citado pela Empresa 3 que comenta: “Foi pelo tipo de consórcio. Trata-se de um investimento pequeno, não fizemos nada astronômico. É uma coisa simples, rateado entre as 8 empresas”.

A definição das ações foi destacada pelo representante da Empresa 3:

“Então o que é discutido é isso, se for ter duas ações, uma deve atender as empresas do público médio e popular, que é a minha e a de mais três empresas. E outra, que atenda também as empresas que fabricam produtos de linha média alta, para contrabalancear”.

A responsabilidade dos participantes foi um dos itens contemplados no escopo dos principais termos identificados. Nessa perspectiva, a Empresa 5 destacou as atribuições cabíveis às empresas e as definições que constam no estatuto social e no regimento interno. Nas palavras do representante da Empresa 5: “Eu acho que tem que ter uma maior responsabilidade, um maior engajamento nas ações. Se a coisa tem que ser feita, ela deve ser feita, claro que existem erros, mas tem que existir uma maior perfeição, uma maior cumplicidade de todos”.

Assim, com relação à utilização dos mecanismos de sensibilização e negociação pelas empresas consorciadas, percebe-se que as preleções, reuniões técnicas e *workshops*, proporcionaram ambientes para a troca de informações e debates entre os participantes.

Variáveis	Empresas						
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
Preleções; reuniões técnicas e <i>workshops</i>	Sensibilizador Fórum de Desenvolvimento do APL Seleção dos temas Conteúdo programático para exportação Motivos Experiência exitosa de consórcio existente	Sensibilizador Banco do Brasil INTERSIND Motivos Atratividade Desafios	Sensibilizador INTERSIND Motivos Credibilidade das empresas Apoio do INTERSIND	Sensibilizador INTERSIND	Sensibilizador INTERSIND	Sensibilizador INTERSIND	Sensibilizador INTERSIND
Termos para as negociações	 Produtos Linhas de produtos	Tipo de negociação Ganha-ganha Gestão da negociação	Investimento para entrar no negócio Mercados Segmentos Ações Interesses das empresas	Não utiliza	Responsabilidades Atribuições Estatuto social Regimento interno	Não utiliza	Mercados Produtos

Quadro 8 – Mecanismos de sensibilização e negociação

Fonte: O autor (2006).

6.3.2 Dimensão manutenção do consórcio de exportação

Esta dimensão foi segmentada em oito categorias: *Controle e coordenação*; *Serviços compartilhados*; *Apoio competitivo*; *Acesso aos recursos de produção*; *Desenvolvimento mercadológico*; *Acesso à informação*; *Desenvolvimento tecnológico* e *Desenvolvimento gerencial*.

6.3.2.1 Mecanismos de controle e coordenação

Nesta categoria, as variáveis foram: i) agenda coletiva; ii) gestão de conflitos e iii) estabelecimento de objetivos compartilhados.

Esses mecanismos expressam aos principais aspectos de como são realizados o controle e a coordenação entre as empresas participantes do consórcio. O Quadro 9 apresenta os principais resultados obtidos para as variáveis analisadas.

A agenda coletiva foi destacada como um mecanismo utilizado pelas 7 empresas entrevistadas no sentido de gerar uma condição de controle e coordenação dos participantes no ambiente do consórcio. Os objetivos compartilhados também foram identificados pelas 7 empresas e representam os pontos dos quais se originam as ações do grupo. A gestão dos conflitos, por sua vez, foi identificada por 5 empresas participantes do consórcio. E ainda, uma das empresas (Empresa 1) identificou outro mecanismo que não havia sido relacionado. Este mecanismo ressalta a utilização de controles econômicos e financeiros internos pelas empresas consorciadas.

Analisando-se os resultados obtidos com as empresas pesquisadas, com relação a utilização da agenda coletiva, observou-se: a referência ao planejamento estratégico como base da agenda coletiva; a definição de coordenadores para as ações agendadas; o vínculo com a programação de eventos; e o destaque para a participação das empresas consorciadas destacando o consenso do grupo.

Para Doz e Hamel (2000), a definição de uma base comum aceitável por todas as partes, o firmamento de um compromisso formal e posterior compartilhamento é fundamental para a mobilização dos participantes.

A referência ao planejamento estratégico como base da agenda coletiva foi destacada pelas Empresas 1, 2, 3, 4, 6 e 7. De acordo com as empresas, as ações agendadas são pautadas e definidas em função do planejamento estratégico. A partir da definição estratégica dos principais mercados e dos eventos associados, são definidas as reuniões necessárias com os respectivos escopos. Nas palavras do representante da Empresa 1: “Todas as nossas ações são pautadas e definidas em função do planejamento”.

A Empresa 1 destacou também, a definição de coordenadores para as ações agendadas, visando à distribuição das atribuições pelas empresas consorciadas, estabelecendo-se o compartilhamento como característica organizacional do grupo.

Um outro aspecto ressaltado pelas Empresas 2 e 3 é o vínculo da agenda coletiva com a programação de eventos, principalmente os comerciais. Nas palavras do representante da Empresa 3:

“Existe uma agenda, oriunda do planejamento estratégico, e a gente adapta ela para participações, por exemplo, de feiras em tal país e em tal data. Nós tínhamos um projeto comprador agendado para a mesma data da principal feira regional aqui de Ubá. Então nós alteramos a agenda do projeto comprador para a semana posterior à feira, que trará comparadores internacionais”.

A participação dos representantes das empresas foi destacada pela Empresa 5, ressaltando que o potencial da agenda de trabalho poderia ser otimizado com uma participação mais efetiva de alguns integrantes do grupo. Nas palavras do entrevistado: “Tem que ter toda uma estrutura por trás, se marca uma reunião tem que ter o comparecimento de todos”.

Com relação à gestão de conflitos, identificaram-se elementos que proporcionam uma perspectiva de como este mecanismo é utilizado pelos consorciados. As principais respostas obtidas indicam: a utilização de reuniões extraordinárias para discutir pontos específicos de conflito; a liderança gerencial como um aspecto organizacional importante e que influencia na gestão e as atitudes dos participantes quando ocorrem situações de tensão.

A reunião extraordinária, destacada pela Empresa 1, e representa um aspecto deste mecanismo, utilizado pelas empresas para a discussão de questões relacionadas aos seus interesses específicos e do grupo. Nas palavras do representante da Empresa 1:

“Eventualmente podem ocorrer situações que desvirtuem isso em algum ponto, aí quando ocorre determinada situação é realizada uma reunião para tratar daquele assunto específico”.

O conflito para Lynch (1994) é uma oportunidade de transformar tensão em soluções criativas. Para o autor, um integrador hábil reunirá as pessoas, irá escuta-las com atenção, estabelecerá uma estrutura para desenvolver o entendimento mútuo e orientará o grupo para que vejam o quadro de forma mais ampla quando estiverem desenvolvendo soluções.

A liderança gerencial foi um fator expresso pela Empresa 2. O comprometimento dos associados e a liderança do consórcio, segundo a percepção do entrevistado estão ligados. Percebe-se a necessidade de um agente que estimule as ações neste tipo de empreendimento. Nas palavras do representante da Empresa 2: “São conflitos mais de liderança do consórcio, conduta de cada associado, comprometimento, uma cobrança maior com um ou com outro. (...) deveria até ter uma liderança maior, alguém que realmente nos cobrasse e nos puxasse mesmo”.

A atitude dos participantes foi destacada pelas Empresas 2, 3, 4, 5 e 6. Essas atitudes, na opinião das Empresas 3, 4 e 5 estão relacionadas com a predisposição para a ação conjunta. Para as Empresas 2 e 6, estão relacionadas com a capacidade de estabelecer consenso no grupo. Nas palavras do representante da Empresa 5: “Muitas pessoas dentro do grupo freqüentam, opinam e tentam fazer. Outros faltam. Falta disponibilizar mais tempo. Se você se predispõe a fazer aquela ação ela tem que ser bem feita”.

Nas palavras do representante da Empresa 2: “(...) porque ali parece que há um consenso onde depois cada um corre atrás do seu”.

Quanto aos objetivos compartilhados, foram identificados dois aspectos, que explicam como este mecanismo é utilizado pelas empresas. O primeiro relaciona os objetivos estratégicos como produto do processo de planejamento estratégico. O segundo, é relacionado à capacidade de representação do consórcio pelas empresas participantes.

Os objetivos estratégicos como produto do planejamento estratégico, foram destacados por todas as empresas entrevistadas. Eles estabelecem o que deve ser feito, de forma compartilhada, e definem as principais diretrizes para as ações a serem executadas pelas empresas que compõem o empreendimento. Nas palavras do representante da Empresa 1: “A

primeira ação desse consórcio foi realizar um planejamento estratégico. Isso facilitou o caminho a ser percorrido, o planejamento mostrou o que se deveria fazer”.

A representatividade, destacada pela Empresa 2, é a expressão da capacidade das empresas em compartilharem objetivos estratégicos comuns a todas elas. A representatividade do consórcio em determinados eventos institucionais e comerciais é definida pelo consenso do grupo.

Lynch (1994) afirma que os objetivos estratégicos devem ser colocados como a prioridade número um pela liderança do consórcio, no sentido de proporcionar a integração adequada dos participantes no longo prazo.

Assim, com relação aos mecanismos de controle e coordenação, percebe-se que a agenda coletiva, a gestão de conflitos e os objetivos compartilhados, sustentam e fortalecem a integração entre as empresas, uma vez que ao contrário da organização corporativa interna, relacionamentos interorganizacionais não podem ser comandados. Nenhuma empresa está encarregada dele, ninguém tem o controle absoluto (LYNCH, 1994). A habilidade crítica é a coordenação.

Variáveis	Empresas						
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
Agenda coletiva	Referência Planejamento Estratégico Coordenador	Referência Planejamento Estratégico Programação de eventos Feiras e rodadas de negócios	Referência Planejamento Estratégico Programação de eventos Feiras e rodadas de negócios	Referência Planejamento Estratégico		Referência Planejamento Estratégico	Referência Planejamento Estratégico
Gestão de conflitos	Reunião extraordinária	Liderança gerencial Atitude Consenso	Atitude Predisposição para ações conjuntas	Atitude Predisposição para ações conjuntas	Atitude Predisposição para ações conjuntas	Atitude Consenso	Não utiliza
Estabelecimento de objetivos compartilhados.	Fonte Planejamento Estratégico	Fonte Planejamento Estratégico Representatividade	Fonte Planejamento Estratégico	Fonte Planejamento Estratégico	Fonte Planejamento Estratégico	Fonte Planejamento Estratégico	Fonte Planejamento Estratégico

Quadro 9 – Mecanismos de controle e coordenação

Fonte: O autor (2006).

6.3.2.2 Mecanismos de serviços compartilhados

Esta categoria foi estruturada com duas variáveis: i) Serviços de comunicação (correio, fax, telefonia e e-mail) e ii) serviços de tradutor e intérprete.

Esses mecanismos refletem os principais serviços de infra-estrutura administrativa que são compartilhados entre as empresas do consórcio. O Quadro 10 apresenta os principais resultados obtidos para as duas variáveis analisadas. Os serviços de comunicação, entre eles: correio, fax, telefonia e e-mail, são utilizados e os serviços de tradutor e intérprete, da mesma forma, são utilizados por todas as empresas entrevistadas nesta pesquisa.

A estrutura administrativa da gerência comercial do consórcio, que dispõe de um escritório em Belo Horizonte, é utilizada por todas as empresas para centralização das comunicações do grupo. Todos os contatos telefônicos, recebimento e envio de fax, e-mails são administrados pelo escritório da gerência comercial, contratada pelo consórcio. Nas palavras do representante da Empresa 1: “Nós compartilhamos. As ações do grupo são concentradas no nosso gerente. Tudo é direcionado a ele. Todas as captações, contatos, passam necessariamente pelo gerente”.

A estrutura administrativa do INTERSIND foi citada também, pelas Empresas 1, 5 e 6 como base para a comunicação entre os consorciados. Neste caso, o INTERSIND concentra mais as comunicações interinstitucionais com ABIMÓVEL e APEX-BRASIL.

Com relação à utilização dos serviços de tradutor e intérprete, todas as empresas entrevistadas, identificaram duas maneiras de utilização dos serviços. A primeira, através do próprio gerente comercial, que tem participado de todos os eventos internacionais, atuando com tradutor e intérprete, já que domina o inglês e o espanhol. A segunda, através de profissionais especializados, contratados para este fim, em função de uma agenda ampliada, devido às rodadas de negócios que apresentam reuniões simultâneas. Nas palavras do representante da Empresa 1: “Muitas vezes, em um evento, você vai atender, mais de um comprador. E, além disso, as pessoas responsáveis pela área comercial das empresas, não possuem o domínio do inglês”.

De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001), o melhor conhecimento lingüístico facilita a comunicação entre empresas de países diferentes. As dificuldades lingüísticas em contatos diretos com empresas externas podem ser superadas por pessoas que tenham, além

do conhecimento das línguas, também o conhecimento das realidades e dos interesses das empresas consorciadas.

Assim, com relação aos mecanismos de serviços compartilhados, percebe-se que eles atuam de forma a manter a comunicação sistemática entre os participantes da rede e facilitam as tomadas de decisão e a negociação permanente (GRANDORI; SODA, 1995). Além disso, permitem a redução dos custos fixos do empreendimento, pelo uso das tecnologias.

Variáveis	Empresas						
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
Correio, fax, telefonia, e-mail	Gerência comercial						
	INTERSIND				INTERSIND	INTERSIND	
Serviços de tradutor e intérprete	Utilização do gerente comercial						
	Contratação de tradutores e intérpretes						

Quadro 10 – Mecanismos de serviços compartilhados

Fonte: O autor (2006).

6.3.2.3 Mecanismos de apoio público

São cinco as variáveis que compõem esta categoria: i) programas governamentais; ii) serviços de associações e sindicatos; iii) projetos de desenvolvimento; iv) linhas de financiamentos; e v) captação de recursos.

Esses mecanismos são utilizados para promover o relacionamento e a cooperação entre as empresas consorciadas e as demais instituições de apoio competitivo existentes na região. O Quadro 11 apresenta os principais resultados obtidos para as cinco variáveis analisadas.

A participação em programas governamentais, a utilização dos serviços de associações e sindicatos e também a participação em projetos de desenvolvimento foram identificadas por todas as empresas entrevistadas. O envolvimento com a captação de recursos foi identificado por 6 empresas entrevistadas. E por último, o acesso às linhas de financiamento foi identificado por 3 empresas do grupo entrevistado. Para Grandori e Soda (1995), os mecanismos de apoio público são particularmente relevantes em situações em que os custos da inovação são altos.

Com relação aos programas governamentais, identificam-se aspectos que mostram como este mecanismo é utilizado pelos consorciados. As principais respostas obtidas indicam que as empresas utilizam os programas governamentais a partir da formalização da adesão.

As Empresas 1, 3, 4, 5 e 7 mencionaram a adesão ao Programa *Brazilian Forniture*, promovido pela APEX-BRASIL e ABIMÓVEL que apóiam as exportações de móveis brasileiros. As empresas utilizam-se desse mecanismo a partir da associação à ABIMÓVEL e formalização da adesão ao programa, via INTERSIND. Os consorciados recebem apoio para participação em feiras internacionais e realização de rodadas de negócios com compradores internacionais. Nas palavras do representante da empresa 3: “Através do grupo a gente tem o convênio firmado com a APEX-BRASIL. O projeto comprador é subsidiado pela APEX-BRASIL. A gente tem a nossa contrapartida, claro, mas ele é subsidiado. A participação em feiras também”.

As Empresas 2 e 6 identificaram a adesão ao Projeto Extensão Industrial Exportadora - PEIEx, gerenciado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC. O projeto disponibiliza para as empresas situadas em APL um sistema de resolução de

problemas técnico-gerenciais, e apóia o processo de formação de redes e consórcios de exportação.

O apoio do INTERSIND foi destacado por todas as empresas entrevistadas. Esse mecanismo é utilizado a partir da filiação das empresas ao sindicato. Dessa forma, a empresa passa a se beneficiar de todas as soluções geradas pela entidade para apoiar o desenvolvimento das indústrias moveleiras locais. De acordo com o representante da Empresa 3: “É fundamental, o INTERSIND fornece todo o suporte para o grupo. As reuniões são feitas lá. Tem uma pessoa que ajuda a coordenar. Fornece um apoio muito bom para a gente”.

De acordo com Schmitz (1995), os vínculos que envolvem instituições apoio são denominados de multilaterais. Nesses casos, as entidades públicas e privadas coordenam ações que envolvem várias empresas concorrentes. É possível identificar a presença de uma instituição local que coordena e organiza a relação entre as empresas, aumentando a possibilidade de sucesso das iniciativas. No caso do Consórcio A, esta instituição é o INTERSIND, que dispõe de credibilidade entre os empresários locais.

Quanto aos projetos de desenvolvimento, todas as empresas entrevistadas identificaram suas participações.

As Empresas 1, 2, 4, 6 e 7 possuem interesses nos aspectos informacionais sobre o APL e nas oportunidades derivadas, relativas ao mercado, à capacitação, à tecnologia e gestão. As empresas recebem as informações através da participação nos eventos promovidos pelo Projeto de Desenvolvimento do APL de móveis de Ubá, que enfoca a cadeia produtiva regional, com ênfase nas micro e pequenas empresas.

As Empresas 3 e 5 aderiram ao Projeto de Tratamento e Reciclagem de Resíduos Industriais, no contexto do APL. Este projeto compreende o desenvolvimento, a montagem e o monitoramento de uma unidade piloto de reciclagem e destinação final dos resíduos. Nas palavras do representante da Empresa 3: “Há também a questão da usina de tratamento de resíduos, que eu participo também”.

Quanto às linhas de financiamento, foram identificados os aspectos informacionais utilizados pelas Empresas 1, 2 e 3. O Banco do Brasil realizou palestras para os consorciados, salientando as oportunidades de financiamento oferecidas para as empresas que desejam

exportar. Nas palavras do representante da Empresa 2: “São vários acessos, mas como não aconteceu a exportação no volume esperado, não estamos concretizando estas operações”.

Com relação à captação de recursos, identificam-se aspectos que mostram que este mecanismo é utilizado por todos os consorciados. Todas as respostas obtidas destacam que a participação no Programa *Brazilian Forniture* é uma modalidade de captação de recursos. Nas palavras do representante da Empresa 5: “Se você for ver através das contrapartidas da ABIMÓVEL, existe a captação de recursos através do grupo”.

Assim, quanto aos mecanismos de apoio público, percebe-se que eles atuam de forma a organizar e coordenar ações que envolvem várias empresas, aumentando a possibilidade de sucesso das iniciativas.

Variáveis	Empresas						
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
Programas Governamentais	Adesão APEX-Brasil	Adesão APEX-Brasil PIEX	Adesão APEX-Brasil	Adesão APEX-Brasil	Adesão APEX-Brasil	Adesão APEX-Brasil PIEX	Adesão APEX-Brasil
Serviços de associações e sindicatos	Filiação Intersind	Filiação Intersind	Filiação Intersind	Filiação Intersind	Filiação Intersind	Filiação Intersind	Filiação Intersind
Projetos de desenvolvimento	Informacional Projeto do APL	Informacional Projeto do APL	Adesão Tratamento de resíduos	Informacional Projeto do APL	Adesão Tratamento de resíduos	Informacional Projeto do APL	Informacional Projeto do APL
Linhas de financiamento	Informacional	Informacional	Informacional	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza
Captação de recursos	Adesão APEX-Brasil	Adesão APEX-Brasil	Adesão APEX-Brasil	Adesão APEX-Brasil	Adesão APEX-Brasil	Adesão APEX-Brasil	Adesão APEX-Brasil

Quadro 11 – Mecanismos de apoio público

Fonte: O autor (2006).

6.3.2.4 Mecanismos de acesso aos recursos de produção

Esta categoria está dividida em sete categorias: i) Compras em conjunto; ii) Coordenação e desenvolvimento de fornecedores; iii) Banco de dados de recursos humanos; iv) Troca de idéias e informações sobre fornecedores, clientes e concorrentes; v) Ensaio para desenvolvimento de insumos, produtos ou processos; vi) Compra e/ou compartilhamento de equipamentos especializados; e vii) Armazenagem em conjunto. O Quadro 12 apresenta os principais resultados obtidos para as variáveis analisadas.

As trocas de idéias e informações entre os consorciados sobre fornecedores, clientes e concorrentes foram identificados por 7 empresas. A perspectiva de utilizar banco de dados de recursos humanos foi identificada por 5 empresas entrevistadas. A realização de ensaios em insumos, produtos e processos, utilizando-se da estrutura regional, foram identificados por 3 empresas entrevistadas. O envolvimento com compras em conjunto foi identificado por 2 empresas entrevistadas. A participação em processos de coordenação e desenvolvimento de fornecedores, as perspectivas de compras ou compartilhamento de equipamentos e também as perspectivas de armazenagem em conjunto foram identificados, cada um, por 1 empresa entrevistada.

Quanto às compras em conjunto (SCHMITZ, 1995) foram identificados dois aspectos pelas empresas entrevistadas: aquisição em conjunto com demais empresas do grupo e adesão à central de compras constituída no âmbito do APL de móveis de Ubá.

Embora exista uma cultura individualista no pólo moveleiro de Ubá com relação a aquisição de insumos, matérias-primas e componentes, uma vez que esses itens têm uma participação significativa nos custos de produção dos produtos. E muitas vezes, dependendo dos volumes adquiridos, determinados fornecedores priorizam algumas empresas em detrimento de outras. Percebem-se iniciativas por parte de algumas empresas, no sentido de compartilhar os custos de aquisição através das compras em conjunto.

A aquisição de materiais em conjunto com outra empresa do grupo foi destacada pela Empresa 1. Neste caso existe uma negociação de quantidade, qualidade, entrega e condições comerciais com o fornecedor, a partir de uma demanda gerada pelas duas empresas. Sendo que cada empresa gerencia o seu processo de compras. Nas palavras do representante da Empresa 1: “Em compras ocorre um compartilhamento sim, por exemplo, a minha empresa com a Empresa 2. Já desenvolvemos há algum tempo a questão das compras compartilhadas”.

A Empresa 2, por outro lado destaca a sua participação na central de compras, constituída no APL de móveis de Ubá. A central de compras é resultado de uma das ações no escopo do projeto de desenvolvimento do APL. A Empresa 2 utiliza-se deste mecanismo juntamente com outras empresas que estão localizadas na região.

Por outro lado existem empresas do grupo que se mostram reticentes com relação ao compartilhamento das compras, expressando uma posição mais individualista. Nas palavras do representante da Empresa 5:

“Com relação à compra em conjunto a nossa empresa tem um diferencial por estar trabalhando com uma mercadoria da linha média e alta, você não encontra dentro de Ubá algumas que tenham isso. Até porque a compra de matéria prima é um grande diferencial no preço final, nada fica escondido, mas enquanto você puder esconder, esse pode ser o seu diferencial”.

A Empresa 6, por sua vez, expressa a importância das compras na competitividade do negócio. Nas palavras o entrevistado: “Um representante chegou ontem de viagem com um produto próximo ao nosso com 25% de diferença. Da onde você tira essa diferença. Eu tenho que tirar da minha produção, da compra de matéria prima e insumos”.

A Empresa 6 destacou a utilização do mecanismo de coordenação e desenvolvimento de fornecedores (SCHMITZ, 1995). O mecanismo é utilizado a partir de articulação com a Empresa 2, identificando-se o volume total dos itens em termos de valor e de criticidade para o funcionamento das fábricas.

Quanto à perspectiva de utilização de um banco de dados de recursos humanos (PORTER, 1999), foram identificados três aspectos: compartilhamento de informações com demais empresas do grupo; sugestão de formação de um banco de dados a ser administrado pelo INTERSIND; formação de um banco de dados específico de agentes no exterior.

O compartilhamento de informações com demais empresas foi identificado pelas Empresas 1, 6 e 7, sendo uma das formas utilizadas pelas consorciadas para gerenciar recursos humanos na região. Nas palavras do representante da Empresa 1: “Entre Empresa 1 e Empresa 2, por exemplo, toda pessoa que por algum motivo sai daqui, eu compartilho essa informação com eles lá, e toda pessoa que sai de lá, compartilha-se a informação comigo aqui”.

A sugestão para criação de um banco de dados a ser gerenciado pelo INTERSIND foi colocada pela Empresa 2, e poderá representar no futuro uma fonte interessante de dados de recursos humanos para o grupo e também uma excelente oportunidade de negócios para o sindicato.

A formação de um banco de agentes no exterior foi citada pela Empresa 5. Nas palavras do entrevistado: “O gerente comercial vem criando esse banco de dados já que estamos com a intenção de ter agentes no mundo, nos mercados que nos interessam”.

Com relação à troca de informações com fornecedores, clientes e concorrentes (SCHMITZ, 1995) foram destacados dois aspectos que expressam uma idéia da utilização do mecanismo pelas empresas: compartilhamento de informações com demais empresas do grupo e conversas informais.

O compartilhamento de informações com demais empresas foi destacado pelas Empresas 1 e 2. Nas palavras do representante da Empresa 2: “Nós temos um trânsito de informações limitadas, com muita ética. Em determinados setores há uma troca de informações, sobre o que deu certo lá, o que deu certo aqui, há uma troca e um respeito”.

As conversas informais, citadas pelas Empresas 3, 4, 5, 6 e 7, criam as condições para que a troca de informações aconteça. Nas palavras do representante da Empresa 6:

“Quando estamos conversando surge um assunto ali, o outro anota. Depois você pode ver que sempre está um conversando com o outro, é sobre um plano corporativo de uma operadora de telefone ou é sobre um funcionário que saiu daquela empresa porque não se adequou a ela mas tem potencial para estar na outra”.

E ainda nas palavras do entrevistado da Empresa 3: “O cliente como está? Está vendendo para ele não está? Está com problemas? Está pagando em dia ou não?”.

Com relação aos ensaios para desenvolvimento de insumos, produtos ou processos (SCHMITZ, 1995; PORTER, 1999), observou-se dois aspectos na utilização do mecanismo: contratação de serviços do centro de tecnologia regional e solicitações de clientes.

A Empresa 1 e 2 destacou a contratação de serviços do SENAI, que dispõe de laboratórios especializados para ensaios e testes nos móveis como: teste de aderência, teste de dobradiças, entre outros.

A Empresa 5 destacou as solicitações cada vez mais constantes dos clientes com relação à evidência de testes e ensaios nos móveis produzidos. Nas palavras do entrevistado da Empresa 5: “Há sempre uma solicitação, porque alguns compradores têm sempre um detalhe a mais que você tem que colocar dentro da mercadoria”.

Quanto à compra e/ou compartilhamento de equipamentos especializados (SCHMITZ, 1995) foi identificado pela Empresa 1 um aspecto relacionado à idéia ou possibilidade futura para viabilizar esse mecanismo. De acordo com o representante da Empresa 1: “Existe um sonho entre a Empresa 1 e a Empresa 2 de comprarem equipamentos comuns para serem compartilhados. Existe um sonho. Não é ainda um projeto”.

Foi identificada uma situação em que o grupo armazenou material promocional em conjunto. Na visão da Empresa 1 esta questão reflete um fato, que embora não esteja vinculado à produção, expressa uma perspectiva de cooperação entre os integrantes. Nas palavras do representante da Empresa 1:

“Se você contar com a armazenagem que nós fizemos na última feira internacional, nós montamos nosso stand comum que se encontra guardado numa das empresas. O piso do stand foi disponibilizado para a minha empresa fazer um outro evento, que não tem nada a ver com o grupo. Então, existe um certo compartilhamento”.

Dessa forma, quanto aos mecanismos de acesso aos recursos de produção, percebe-se que eles atuam no sentido de aprimorar a gestão de suprimentos, uma vez que os materiais possuem participação significativa nos custos industriais das empresas moveleiras. Para tanto, induzem o estabelecimento de vínculos verticais (SCHMITZ, 1995), que são referentes às ligações com fornecedores e subcontratados. E também vínculos multilaterais com instituições de apoio, principalmente os centros de tecnologia e laboratórios regionais.

Variáveis	Empresas						
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
Compras em conjunto	Aquisição em conjunto com Empresa 2	Adesão à Central de compras	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza
Coordenação e desenvolvimento de fornecedores	Desenvolvimento em conjunto com Empresa 2	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza
Banco de dados de recursos humanos	Compartilhamento de informações com Empresa 2	Sugestão para formação de um banco de dados do sindicato	Não utiliza	Não utiliza	Agentes no exterior	Compartilhamento de informações	Compartilhamento de informações
Troca de idéias e informações com fornecedores, clientes e concorrentes	Compartilhamento de informação com Empresa 2, 4, e 5	Compartilhamento de informação com Empresa 1	Conversa informal	Conversa informal	Conversa informal	Conversa informal	Conversa informal
Ensaio para desenvolvimento de insumos, produtos ou processos	Contratação de serviços de centro de tecnologia regional	Contratação de serviços de centro de tecnologia regional	Não utiliza	Não utiliza	Solicitações dos clientes	Não utiliza	Não utiliza
Compra e/ou compartilhamento de equipamentos especializados	Idéia	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza
Armazenagem em conjunto	Material promocional	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza

Quadro 12 – Mecanismos de acesso aos recursos de produção

Fonte: O autor (2006).

6.3.2.5 Mecanismos de desenvolvimento mercadológico

Esta categoria está composta por oito variáveis: i) Pesquisas de mercado; ii) Marca regional; iii) Material promocional; iv) Participação em feiras nacionais e internacionais; v) Convenções e *meetings*; vi) Rodadas de negócios; vii) Pesquisas de representante e agentes no exterior; e viii) Logística em conjunto.

Esses mecanismos, a partir de ações conjuntas entre as empresas consorciadas são utilizados para promover o desenvolvimento mercadológico. O Quadro 13 apresenta os principais resultados obtidos para as variáveis analisadas.

A utilização das pesquisas de mercado, a marca regional, a utilização de material promocional, a participação em feiras nacionais e internacionais, a participação em rodadas de negócios, as pesquisas de representantes no exterior foram identificadas por todas as empresas entrevistadas. O compartilhamento de ações de logística foi identificado por 6 empresas entrevistadas. A participação em convenções e *meetings* foi identificada por 5 empresas entrevistadas.

Quanto à utilização de pesquisas de mercado, foram identificados três aspectos: a contratação das pesquisas, o conhecimento dos dados e informações e manejo dos dados e informações.

As pesquisas são contratadas mediante a identificação dos principais mercados-alvo. A menção à contratação das pesquisas foi colocada pelas Empresas 1, 5 e 6. A partir das colocações da Empresa 1 foram destacadas algumas dúvidas relacionadas ao processo de coleta de dados e informações. Na opinião do empresário, a quantidade de dados e informações disponíveis para o grupo atualmente não apresenta a consistência adequada. Nas palavras do representante da Empresa 1: “Conforme já falado anteriormente, aí reside minha maior dúvida com relação ao nosso processo, em função das informações que nós dispomos”.

O conhecimento dos dados e informações foi identificado pelas Empresas 2, 4, 5 e 7. Nas palavras do representante da Empresa 6: “A gerência faz essa pesquisa e é passado para o grupo”.

O manejo dos dados e informações foi destacado pelas Empresas 5 e 6. A partir do manejo dos dados e informações, os objetivos são revisados e são também definidas as programações das atividades de prospecção e promoção. Nas palavras do representante da

Empresa 6: “Então nós traçamos as metas, como serão feitos os projetos, quais os países, quais os compradores, de cada projeto”.

Nas palavras do representante da Empresa 1: “Então, é isso que norteia o nosso caminho, mas como eu disse anteriormente isso requer um embasamento, uma estrutura para se levantar essas informações, uma estrutura mais forte”.

Percebeu-se uma convergência acentuada nas respostas dos entrevistados com relação à utilização da marca regional. Todas as empresas mencionaram a utilização da marca. Algumas enfatizaram a utilização nas embalagens dos produtos e em material promocional, mesmo direcionado para o mercado interno. Nas palavras do representante da Empresa 2: “É isso o que eu chamo de marketing interno. A minha empresa está participando de um consórcio de exportação que é o Consórcio A”.

Apenas a Empresa 1 abordou o aspecto de criação da marca, a partir de um estudo antropológico, com identificação dos ícones e símbolos regionais que retratassem aspectos da cultura regional, ou seja a questão da valorização do local em um mercado globalizado.

A utilização do material promocional foi salientada por todas as empresas entrevistadas. Nas palavras do representante da Empresa 1: “Temos o catálogo do nosso grupo, temos o site, o CD que na verdade é nosso catálogo virtual, já temos alguns materiais promocionais”.

A participação em feiras nacionais e internacionais foi salientada por todas as empresas entrevistadas. Nas palavras do representante da Empresa 2: “Participei em três feiras. Se a gente ficar aqui escondido ninguém vai saber que a gente quer exportar, a gente foi lá e falou a gente é responsável por isso aqui”.

A programação das feiras foi mencionada pelas Empresas 1 e 3. Nas palavras do representante da Empresa 3: “Em nosso planejamento se não me falhe a memória, participaremos este ano em duas feiras, sendo uma como expositor e outra somente como visita”.

Para Casarotto Filho e Pires (2001) a participação conjunta em feiras permite consistente representatividade e redução dos custos de participação. As feiras setoriais são mais que a oportunidade de realização concreta de negócios, o ambiente mais rico de

informações tecnológicas e de mercado que podem ser eficientemente utilizadas pelo consórcio e suas empresas.

A participação em convenções e *meetings* foi destacada pelas Empresas 1, 2, 3, 5 e 6. Nas palavras do representante da Empresa 1:

“Praticamente todo mês ocorre um evento, seja ele promovido pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - FIEMG como tivemos agora. No mês de março tivemos um evento promovido pela FIEMG no qual eu trouxe investidores italianos aqui”.

Por outro lado, nas palavras do representante da Empresa 2: “As convenções e encontros são realizados junto com as feiras”.

A participação em rodadas de negócios foi identificada por todas as empresas. As rodadas de negócios são agendadas com compradores internacionais. Os compradores são identificados e agendados para rodadas de negociação com as empresas consorciadas e também para visitas técnicas às instalações das fábricas (MINERVINI, 2005).

As pesquisas de representantes e agentes no exterior foram identificadas por todas as empresas entrevistadas.

A perspectiva de captar representantes nas feiras foi identificada pela empresa 2. Nas palavras da Empresa 2: “Uma das formas utilizadas é a captação de contatos de representantes nas feiras em que participamos”.

A abordagem da Empresa 3 vincula a busca de representantes no exterior como uma evolução no processo de prospecção e promoção em mercados-alvo. Nas palavras da Empresa 3: “Nós estamos mudando nosso foco de abordagem, visando conseguir representantes em cada país, para fazer a divulgação de nossos produtos”.

Quanto à logística em conjunto foi identificada a otimização de *containers* para o embarque das cargas pelas Empresas 1, 2, 3, 4, 5 e 6. Nas palavras do representante da Empresa 2: “Já embarcamos o primeiro container com as outras empresas”.

Da mesma forma, nas palavras do representante da Empresa 1: “Toda a ação do grupo é feita em conjunto, em container consolidado”.

Assim, quanto aos mecanismos de desenvolvimento mercadológico, percebe-se que eles atuam no sentido de promover as exportações das empresas participantes. De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001), o consórcio promove as exportações, na medida em que aproxima e assessora o conjunto de empresas, isto é desenvolvendo uma rede de relacionamento entre as empresas do território e destas com as instituições.

Variáveis	Empresas						
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
Pesquisas de mercado	Contratação de pesquisas de mercado				Contratação de pesquisas de mercado	Contratação de pesquisas de mercado	
	Conhecimento dos dados e informações	Conhecimento dos dados e informações	Conhecimento dos dados e informações	Conhecimento dos dados e informações	Conhecimento dos dados e informações	Manejo dos dados e informações	Conhecimento dos dados e informações
	Manejo dos dados e informações						
Marca regional	Criação e utilização da marca regional	Utilização da marca regional	Utilização da marca regional	Utilização da marca regional	Utilização da marca regional	Utilização da marca regional	Utilização da marca regional
Material promocional	Catálogo Catálogo eletrônico Site	Catálogo Catálogo eletrônico Site	Catálogo Catálogo eletrônico Site	Catálogo Catálogo eletrônico Site	Catálogo Catálogo eletrônico Site	Catálogo Catálogo eletrônico Site	Catálogo Catálogo eletrônico Site
Feiras nacionais e internacionais	Programação de feiras		Programação de feiras				
	Participação em feiras	Participação em feiras	Participação em feiras	Participação em feiras	Participação em feiras	Participação em feiras	Participação em feiras
Convenções e <i>meetings</i>	Participação em eventos	Participação em eventos	Participação em eventos	Não utiliza	Participação em eventos	Participação em eventos	Não utiliza
Rodadas de negócios	Participação nas rodadas	Participação nas rodadas	Participação nas rodadas	Participação nas rodadas	Participação nas rodadas	Participação nas rodadas	Participação nas rodadas
			Programação das rodadas				
Representante e agentes no exterior	Identificação	Identificação	Identificação	Identificação	Identificação	Identificação	Identificação
		Contatos em feiras	Estratégia				
Logística em conjunto	Aproveitamento de <i>containers</i>	Aproveitamento de <i>containers</i>	Aproveitamento de <i>containers</i>	Aproveitamento de <i>containers</i>	Aproveitamento de <i>containers</i>	Aproveitamento de <i>containers</i>	Não utiliza

Quadro 13 – Mecanismos de desenvolvimento mercadológico

Fonte: O autor (2006).

6.3.2.6 Mecanismos de acesso à informação

Três variáveis estruturam esta categoria: i) informativo setorial; ii) Internet e iii) Revistas especializadas. O Quadro 14 apresenta os principais resultados obtidos para as variáveis analisadas.

Esses mecanismos são utilizados pelas consorciadas para fortalecer a cooperação através do acesso à informação. O acesso à internet, para busca de informações, foi identificado por 6 empresas entrevistadas. A utilização de informativos setoriais foi identificada por 5 empresas entrevistadas. A utilização de revistas especializadas do setor e da área de comércio internacional foi identificada por 3 empresas entrevistadas.

As Empresas 1, 2, 3, 5 e 6 utilizam-se de informativos setoriais que são disponibilizados pelo INTERSIND. Nas palavras do representante da Empresa 3: “O sindicato nos passa e-mail, alguns informativos e revistas”.

As Empresas 1 e 2 recebem informações de uma associação denominada Associação Brasileira da Indústria de Móveis de Alta Decoração - ABIMAD, que possui um departamento de comércio internacional que coleta dados e informações e repassa aos associados.

As Empresas 1, 2, 3, 4, 5, e 7 apontaram a utilização da internet para acessar informações setoriais e informações pertinentes ao comércio internacional de móveis. Nas palavras do representante da Empresa 3: “Alguma coisa buscamos na internet, tem o portal moveleiro”.

As Empresas 1, 2 e 3 apontaram a utilização de revistas especializadas do setor moveleiro e de comércio internacional disponibilizadas pela gerência comercial do consórcio.

Assim, quanto aos mecanismos de acesso à informação, percebe-se que eles atuam no sentido de fortalecer a cooperação através de informações setoriais. O aprofundamento destas questões poderá representar futuras oportunidades técnicas ou comerciais.

Variáveis	Empresas						
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
Informativo setorial	Disponibilização INTERSIND ABIMAD	Disponibilização INTERSIND ABIMAD	Disponibilização INTERSIND	Não utiliza	Disponibilização INTERSIND	Disponibilização INTERSIND	Não utiliza
Internet	Busca em sites especializados	Busca em sites especializados	Busca em sites especializados	Busca em sites especializados	Busca em sites especializados	Não utiliza	Busca em sites especializados
Revistas especializadas	Disponibilização Gerência comercial	Disponibilização Gerência comercial	Disponibilização Gerência comercial	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza

Quadro 14 – Mecanismos de acesso à informação

Fonte: O autor (2006).

6.3.2.7 Mecanismos de desenvolvimento tecnológico

Esta categoria é composta pelas dez variáveis seguintes: i) aproximação com centros de pesquisas, universidades e incubadoras de empresas; ii) utilização de laboratórios regionais; iii) pesquisa de novos materiais; iv) melhoria de processos; v) aquisição de tecnologias; vi) transferência de tecnologias; vii) desenvolvimento de *design*; viii) desenvolvimento de produtos; ix) treinamento técnico; e x) missões e visitas técnicas. O Quadro 15 apresenta os principais resultados obtidos.

A realização de pesquisa relacionada com a utilização de novos materiais nos processos de fabricação dos móveis, o desenvolvimento de *design*, o desenvolvimento de produtos e a participação em treinamentos técnicos foram identificados por 6 empresas entrevistadas. A aproximação com centros de pesquisas, tecnologias e a utilização dos laboratórios regionais foi apontada por 5 empresas entrevistadas. A ênfase na melhoria dos processos internos foi observada em 3 empresas entrevistadas. A questão da aquisição de tecnologias foi abordada por 2 empresas entrevistadas. A transferência de tecnologias e a participação em missões e visitas técnicas foram identificadas por 1 empresa entrevistada.

Quanto à aproximação com centros de ensino e pesquisa e centros de tecnologias e gestão (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001) foram identificadas situações distintas. A primeira, relacionada com a busca de soluções específicas para o processo produtivo, envolvendo questões técnicas de processos e de produção. Neste caso, as empresas procuram o SENAI. Nas palavras do representante da Empresa 1: “O SENAI é muito atuante na região, é uma entidade que apóia muito a produção, no caso específico da empresa 1 eu tenho consultores do SENAI, com projetos desenvolvidos por eles aqui dentro”.

A segunda, relacionada com a busca de soluções específicas para questões gerenciais. Neste caso, as empresas procuram o SEBRAE. Nas palavras do representante da Empresa 2: “Nós procuramos o SENAI para qualificar a produção e o SEBRAE para implementar a qualidade total”.

E a última relacionada com questões pontuais relacionadas às necessidades das empresas e que poderiam ser supridas na região, pela universidade. Nas palavras do representante da Empresa 3: “Eu participo de um projeto chamado Pró-Ubá, que é um projeto de *design*, na equipe, tem alguns coordenadores que são da Universidade Federal de Viçosa”.

E ainda nas palavras do representante da Empresa 1: “Com instituições de ensino existem alguns projetos desenvolvidos e outros tantos a desenvolver, que envolvem design e desenvolvimento de mercado”.

Com relação à utilização de laboratórios regionais, percebe-se que as Empresas 1, 2, 3, 5, e 6 utilizam os laboratórios do SENAI. A empresa 7 possui um laboratório interno. Nas palavras do representante da Empresa 1:

“O próprio SENAI disponibiliza o teste da fadiga, teste de cadeiras, das portas, das dobradiças. Tem a seção onde eles podem ver a composição química dos produtos. Tem um laboratório no qual podem ser desenvolvidos processos de acabamento e processos de usinagem de peças”.

A Empresa 3 encontra-se em negociação com o SENAI, em função da exportação. Nas palavras do representante da Empresa 3: “Eu tenho conhecimento que tem o SENAI em Ubá. Vou levar algum móvel lá para ensaio, em função da exportação. E ainda tem a questão do container, que envolve a variação da temperatura”.

As Empresas 1, 2, 3, 4, 5 e 7 apontaram a importância da questão e ressaltaram que estão envolvidas em pesquisas e testes envolvendo novos materiais. Porém não houve maiores detalhes sobre a questão. Nas palavras do representante da Empresa 1: “Isso é inerente ao nosso negócio, não tem como você desenvolver e ser de vanguarda se você não abrir esse espaço”. E ainda nas palavras do representante da Empresa 2: “Nós focamos muito na fibra natural”.

Com relação à melhoria dos processos, foi destacada a exportação como indutora das melhorias em função das necessidades e exigência dos compradores internacionais. Foram destacados ainda o SENAI e o SEBRAE como os agentes que têm auxiliado as empresas a melhorarem os seus processos internos. Nas palavras do representante da Empresa 3:

“Como eu te falei antes, por estar participando da exportação para atender um cliente, um comprador de outro país, pela questão de distância, pelas questões do nome do grupo, da empresa, e de enviar um produto de melhor qualidade, foi feita uma série de mudanças dentro da empresa: layout, fluxo e movimentação”.

E ainda de acordo com o entrevistado da Empresa 2: “Sim, pelo SENAI e SEBRAE”.

Quanto à aquisição de tecnologias foram destacados três aspectos. O primeiro, destacado pelas Empresas 1 e 3 está relacionado com a questão do acesso ao crédito e aponta para as dificuldades das MPMEs financiar os equipamentos e novas tecnologias. As empresas salientam que o alto custo do acesso às tecnologias de ponta, muitas vezes inviabiliza os investimentos.

Nas palavras do representante da Empresa 3:

“Hoje com relação ao acabamento se você não tiver um maquinário com uma tecnologia atualizada você está fora do mercado. Eu uso esse processo de impressão, já tenho uma linha completa que não perde nada para nenhuma outra empresa, mas tem outros maquinários, para beneficiar chapa, centros de usinagem, são máquinas que valem de R\$ 500.000,00 a R\$ 1.000.000,00. Se for pegar um financiamento é inviável, e tem que estar com o pé muito no chão, muito planejado para não dar errado”.

O segundo aspecto foi destacado pela Empresa 1 e está relacionado com as taxas de importação de equipamentos. Nas palavras do representante da Empresa 1:

“A ABIMAQ (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos), se ela provar que há no mercado uma máquina similar, ela sobretaxa o produto vindo de fora. E muitas vezes essa comprovação apresenta controvérsias, é questionável, pois ela fala que tem uma máquina aqui que faz a mesma coisa que aquela de fora, e isso efetivamente não acontece. E isso é aceito pelo governo”.

O terceiro aspecto está relacionado com o desenvolvimento pelas próprias empresas das tecnologias e equipamentos, suprimindo assim as suas necessidades. Nas palavras do representante da Empresa 1:

“Então o empresário vai lá, pega uma pessoa que é boa, um serralheiro bom, ela constrói a estrutura da máquina; pega um técnico bom e faz um componente eletrônico, faz determinado processo desenvolvido por ele mesmo. Tudo está adequado ao custo dela, pode não ter a eficiência de uma máquina importada, mas atende uma determinada necessidade que ela apresenta”.

Quanto à transferência de tecnologias (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001) foi apontado pela Empresa 1 a existência da prática entre algumas empresas do grupo e entre estas e centros de tecnologias como o SENAI. Nas palavras do representante da Empresa 1:

“A transferência de tecnologias existe. Principalmente entre a Empresa 1 e a Empresa 2, existe também entre a Empresa 4 e a Empresa 1, com certeza existe entre a Empresa 4 e a Empresa 5, porque são empresas que têm sócios em comum”.

E ainda: “O SENAI tem uma máquina de impressão. Eles desenvolvem a tecnologia, a qual é repassada às empresas”.

Um outro aspecto destacado pela Empresa 1 está relacionado com uma perspectiva futura de compartilhamento dos processos produtivos de forma a atender pedidos específicos.

Nas palavras do representante da Empresa 1:

“Naqueles segmentos específicos em que não haja um choque entre as empresas do consórcio, pode muito provavelmente, ocorrer uma interação no futuro, um pedido consolidado. Por exemplo, se você pega um pedido muito grande de dormitórios. É possível que uma empresa possa perfeitamente, produzir o armário, a outra a cama e outra pode produzir o complemento das duas outras mercadorias. Hoje isso não está ocorrendo, mas é factível”.

Quanto ao desenvolvimento de *design*, foi destacado pelas Empresas 1, 2, 3, 5, 6 e 7 o apoio que o projeto de desenvolvimento do APL de móveis de Ubá vem fornecendo através da parceria com centros de pesquisa e tecnologias. Nas palavras do representante da Empresa 2:

“O design foi através das ações do projeto do APL que focou muito em design. Em nossa empresa hoje, todo produto nasce com a assinatura de um designer, de um desenvolvimento conjunto com pesquisas e acompanhamento até execução do protótipo final”.

Quanto ao desenvolvimento de produtos foi identificado pelas Empresas 1, 2, 3, 5, 6 e 7 a importância do desenvolvimento de produtos no negócio de móveis. De acordo com o representante da Empresa 2: “Hoje a cada seis meses nós criamos um produto inovador, e até se fizermos por estatística vamos tirando um produto que não está sendo aceito, e revertendo o quadro”.

Outro aspecto observado relacionou a questão do desenvolvimento de produtos (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; MINERVINI, 2005) com a entrada no mercado

internacional. Nas palavras do entrevistado da Empresa 3: “Estão sendo solicitadas mudanças de algumas embalagens”.

O processo de desenvolvimento de produtos está vinculado com o desenvolvimento de *design*, que vem sendo promovido pelo APL de móveis de Ubá.

Quanto ao treinamento técnico (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001) foi identificada a participação das Empresas 1, 2, 3, 4, 5 e 6. Os principais objetivos dos treinamentos foram capacitação em exportação e capacitação em processos produtivos.

As Empresas 1, 2, 3, 4 e 5 participaram de capacitação em exportação e as empresas. A capacitação em processos produtivos foi realizada com as Empresas 1, 2 e 6.

Quanto à participação em missões técnicas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001), foi apontada somente pelo representante da Empresa 3 que destacou sua participação em visitas técnicas: “Sim, através de visitas em outras empresas que já possuem determinado maquinário. A gente acaba olhando e conversando com o gerente de produção, o qual passa alguma coisa. Porém não é prática comum”.

Com relação aos mecanismos de desenvolvimento tecnológico, eles atuam no sentido de aprimorar a capacidade inovativa (SEBRAE, 2003) das empresas participantes, de maneira a fortalecer a cooperação.

Variáveis	Empresas						
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
Aproximação com centros de pesquisas, universidades e incubadoras de empresas	Centros de tecnologias e gestão SENAI SEBRAE Centros de ensino e pesquisa UFV	Centros de tecnologias e gestão SENAI SEBRAE	Centros de ensino e pesquisa UFV	Centros de tecnologias e gestão SENAI SEBRAE	Centros de ensino e pesquisa UFV	Não utiliza	Não utiliza
Laboratórios regionais	Centro de tecnologia SENAI	Centro de tecnologia SENAI	Centro de tecnologia SENAI	Não utiliza	Centro de tecnologia SENAI	Centro de tecnologia SENAI	Não utiliza
Pesquisa de novos materiais	Importância e ações em andamento	Importância e ações em andamento	Importância e ações em andamento	Importância e ações em andamento	Importância e ações em andamento		Importância e ações em andamento
Melhoria de processos	Centros de tecnologias e gestão SENAI SEBRAE	Centros de tecnologias e gestão SENAI SEBRAE	Centros de tecnologias e gestão SENAI SEBRAE	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza0
Aquisição de tecnologias	Acesso ao crédito Taxas de importação de equipamentos Fabricação própria de equipamentos	Não utiliza	Acesso ao crédito	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza
Transferência de tecnologias	Entre as empresas De centros de tecnologias	Não utiliza					
Desenvolvimento de design	Apoio através do projeto de desenvolvimento do APL	Apoio através do projeto de desenvolvimento do APL	Apoio através do projeto de desenvolvimento do APL	Não utiliza	Apoio através do projeto de desenvolvimento do APL	Apoio através do projeto de desenvolvimento do APL	Apoio através do projeto de desenvolvimento do APL

Quadro 15 – Mecanismos de desenvolvimento tecnológico

Fonte: O autor (2006).

Quadro 35 – Mecanismos de desenvolvimento tecnológico (continuação)

Variáveis	Empresas						
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
Desenvolvimento de produtos	Importância do desenvolvimento de novos produtos	Importância do desenvolvimento de novos produtos	Observação às exigências do mercado internacional	Não utiliza	Importância do desenvolvimento de novos produtos	Importância do desenvolvimento de novos produtos	Importância do desenvolvimento de novos produtos
Treinamento técnico	Capacitação em processos produtivos	Capacitação em processos produtivos				Capacitação em processos produtivos	Não utiliza
	Capacitação em exportação	Capacitação em exportação	Capacitação em exportação	Capacitação em exportação	Capacitação em exportação		
Missões e visitas técnicas	Não utiliza	Não utiliza	Visitas técnicas a outras empresas	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza

6.3.2.8 Mecanismos de desenvolvimento gerencial

Esta categoria formada por seis variáveis: i) orientação sobre formas e fontes de financiamento; ii) instrumentos financeiros e técnicas; iii) Consultoria especializada; iv) Programas de qualidade; v) Práticas de *benchmarking*; vi) Seguros e transportes.

Esses mecanismos utilizam o desenvolvimento gerencial, de maneira a fortalecer o relacionamento entre as consorciadas. O Quadro 16 apresenta os principais resultados obtidos para as variáveis analisadas.

A utilização de programas de qualidade foi identificada por 6 empresas entrevistadas. A utilização de consultores especializados foi identificada por 5 empresas entrevistadas. A orientação sobre financiamentos foi identificada por 4 empresas entrevistadas. A utilização dos instrumentos financeiros foi identificada por 4 empresas entrevistadas. As práticas de *benchmarking* foram identificadas por 3 empresas entrevistadas. A utilização de seguros de transportes foi identificada por 2 empresas entrevistadas. Uma das empresas (Empresa 3) identificou outro mecanismo que não havia sido relacionado. Este mecanismo ressalta a utilização da central de fretes pela empresa consorciada.

Quanto às formas e fontes de financiamento (SEBRAE, 2003) foi identificada pelas Empresas 1, 3, 4 e 5 a ênfase dada pelas instituições locais na disseminação de informações sobre as formas e fontes de financiamentos.

A Empresa 1 destacou a participação do INTERSIND e da FIEMG como os principais agentes envolvidos em repassar as informações. A Conforme o entrevistado da Empresa 1: “Hoje existe por parte do INTERSIND e por parte da FIEMG, uma preocupação muito grande com relação à informação da obtenção de crédito”.

A Empresa 3 destaca que já utilizou o serviço de orientação ao crédito (SEBRAE, 2003), oferecido pelo SEBRAE, que aborda sobre as principais linhas de financiamento. Nas palavras do representante da Empresa 3: “Já utilizei através do Sebrae a orientação sobre algumas linhas de financiamento. Mas não penso em utilizar no curto prazo”.

As Empresas 1, 3, 4 e 7 apontaram a utilização de um software utilizado na maior parte das indústrias moveleiras da região. Nas palavras do representante da Empresa 3: “Eu utilizo um programa específico para indústria moveleira, e eu creio que da região aqui 90%

utiliza este software. Mas tenho que reconhecer que há algumas deficiências sim, tem que melhorar”.

A Empresa 1 destaca o uso incipiente de instrumentos e técnicas financeiras nas empresas da região. De acordo com a Empresa 1: “Existe muita coisa desenvolvida, e muito bem desenvolvida no mercado, porém boa parte das empresas ainda não utiliza. É incipiente isso, então eu acho que as empresas demandam uma consultoria, uma assessoria nessa área”.

A Empresa 2, por outro lado ressaltou que no consórcio ainda não foi percebido um controle mais apurado das finanças que envolvem as atividades compartilhadas. Nas palavras do representante da Empresa 2: “É, há um monitoramento mútuo entre um e outro. Em termos de controle financeiro e técnico eu não vejo nenhum controle ainda, e com certeza com o andar das ações a gente vai monitorando”.

As Empresas 1, 2, 3, 5 e 6 destacaram a utilização de consultoria (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001), de forma sistemática em suas empresas.

A Empresa 1 ressaltou a necessidade de consultoria para a área comercial. Porém destacou a questão do custo para contratação dos serviços: “O custo é elevado, por exemplo: temos agora a proposta de uma consultoria na área comercial interna, direcionada para o mercado interno. Mas o custo é alto, é um programa excepcional com um custo levado”.

A empresa 6 destaca uma preocupação maior com o processo produtivo. Nas palavras do representante da Empresa 6: “Nós estamos prevendo agora na área de produção, de adequação do produto, conforme eu tinha falado”.

As Empresas 1, 2, 3, 4, 6, e 7 apontaram a utilização de programas de qualidade em suas empresas.

A Empresa 1 destacou, no entanto que muitas vezes o conteúdo do programa é muito extenso, e a velocidade de implementação das ações não é absorvida pelas MPMEs. Nas palavras do representante da Empresa 1: “A maior parte das empresas não implementam nem 40% do conteúdo dos programas de qualidade. Agora eu peguei um bloco de 5S somente para implementar o 5S depois irei novamente para um programa de qualidade”.

E ainda conforme a percepção do entrevistado da Empresa 1: “Muitas vezes as empresas não conseguem criar um programa de qualidade, porque o programa vai numa velocidade além da capacidade da empresa que sta absorvendo”.

Quanto às práticas de *benchmarking* (SEBRAE, 2003), foram identificadas pelas Empresas 1, 2 e 3. A maior parte das referências é originada a partir das outras empresas moveleiras da região, a partir de informações geradas pelos fornecedores e de dados obtidos junto às representações do setor.

Nas palavras do representante da Empresa 1: “Uma empresa está lançando um produto no mercado. Ótimo. Eu não me prendo ao que ela está lançando, eu me atenho em como ela faz esse lançamento. Porque o que eu quero lançar eu já sei , mas como é a sistemática de lançamento”.

Nas palavras do representante da empresa 2: “A gente observa. Por exemplo, o fornecedor diz que vendeu dez máquinas para o cliente “x”, e você não comprou nenhuma”.

Nas palavras do representante da Empresa 1:

“Nós temos o presidente do sindicato que faz parte do projeto nacional da cadeia produtiva de madeira e móveis. Então ele nos traz informações, nos mostra como o pólo está como um todo e como nosso consórcio esta perante o mercado. São algumas informações que nos chegam, porém não de forma sistematizada”.

Quanto aos seguros e transportes (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001) foi identificada pelas Empresas 2 e 3 a participação na central de fretes, que é uma ação derivada também do projeto de desenvolvimento do APL de móveis de Ubá. Nas palavras do representante da Empresa 3: “A partir de agosto do ano passado através da formação da central de fretes. Estão seguradas, mas até o momento desse projeto da Central de Fretes não eram”.

Com relação aos mecanismos de desenvolvimento gerencial, eles atuam no sentido de aprimorar a eficiência e o desempenho das empresas participantes, de maneira a fortalecer a cooperação.

Variáveis	Empresas						
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
Orientação sobre formas e fontes de financiamento	INTERSIND FIEMG	Não utiliza	SEBRAE	INTERSIND FIEMG	INTERSIND FIEMG	Não utiliza	Não utiliza
Instrumentos financeiros e técnicas	Utilização de software	Não utiliza	Utilização de software	Utilização de software	Não utiliza	Não utiliza	Utilização de software
Utilização de consultores especializados	Gestão	Gestão	Gestão	Não utiliza	Produção	Produção	Não utiliza
Programas de qualidade	Qualidade Total	Qualidade Total	Qualidade Total	Qualidade Total	Não utiliza	Qualidade Total	Qualidade Total
Práticas de benchmarking	INTERSIND Fórum de competitividade	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza
Seguros e transportes	Não utiliza	Benefícios através da central de fretes	Benefícios através da central de fretes	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza

Quadro 16 – Mecanismos de desenvolvimento gerencial

Fonte: O autor (2006).

6.3.3 Síntese da análise dos elementos pesquisados

A síntese da análise dos dados referentes às dimensões definidas para a identificação dos mecanismos organizacionais horizontais foi baseada no número de utilizações dos mecanismos pelas empresas consorciadas. A síntese aponta que nos dados obtidos junto às empresas consorciadas, dos 46 mecanismos apresentados, todos foram identificados como sendo utilizados, pelo menos por uma empresa consorciada. Foram identificados ainda 2 novos mecanismos pelas empresas participantes. O primeiro vinculado aos mecanismos de controle e coordenação – controles econômicos e financeiros internos. O segundo vinculado aos mecanismos de desenvolvimento gerencial – central de fretes.

Na análise dos dados, conforme quadros anteriormente apresentados, verificou-se que alguns mecanismos foram mais utilizados do que outros pelas empresas consorciadas. Em primeiro lugar, destacaram-se os mecanismos de serviços compartilhados com a maximização da utilização. Em segundo lugar, vieram os mecanismos de desenvolvimento mercadológico. O terceiro lugar foi ocupado pelos mecanismos de controle e coordenação. Em quarto lugar, posicionaram-se os mecanismos de apoio público.

Os mecanismos de serviços compartilhados possuem uma função essencial que é a manutenção sistemática da comunicação com a gerência comercial do consórcio, com o INTERSIND e todos os demais parceiros. Eles têm a função de viabilizar a opção do grupo em atuar de forma virtual, sem uma estrutura física mantida pelo próprio consórcio, o que implicaria em custos fixos maiores para operacionalização das atividades.

A utilização dos mecanismos de desenvolvimento mercadológico pode ser explicada uma vez que o consórcio foi classificado, com relação aos objetivos, como um consórcio híbrido do tipo de serviços e de vendas, que enfatiza a promoção em mercados internacionais, e que utiliza a estratégia funcional de marketing. Sendo assim todos estes mecanismos têm sido utilizados sistematicamente pelos participantes, já que as ações de promoção e prospecção são executadas com frequência.

Da mesma forma, os mecanismos de controle e coordenação estabelecem questões essenciais que devem permear as atividades das empresas no seu dia-a-dia, como a agenda coletiva, as questões que envolvem a gestão dos conflitos entre os participantes e os objetivos estratégicos que, juntamente com outros elementos, compõem as normas de reciprocidade, fundamentais para o funcionamento da rede associativa.

Os mecanismos de apoio público, por sua vez, são perceptíveis na própria constituição do consórcio, uma vez que o mesmo é uma ação conjunta deliberada das empresas. Esta ação é coordenada pelo INTESIND, através da viabilização do Programa *Brazilian Furniture* em articulação com APEX-BRASIL e ABIMÓVEL. Além disso, todas as empresas participantes do consórcio são filiadas ao INTERSIND e associadas a ABIMÓVEL.

Por outro lado, os mecanismos menos utilizados foram: os mecanismos de sensibilização e negociação; os mecanismos de acesso à informação; os mecanismos de desenvolvimento tecnológico; os mecanismos de desenvolvimento gerencial e finalmente, os mecanismos de acesso aos recursos de produção.

Cabe salientar, inicialmente, que os mecanismos mais utilizados estão ligados à manutenção do consórcio. Considerando que algumas empresas aderiram mais tarde à iniciativa e não participaram dos eventos iniciais vinculados especificamente à sensibilização e negociação dos interesses dos participantes, percebe-se uma utilização menor deste grupo de mecanismos.

Outro aspecto importante a observar está relacionado aos objetivos do consórcio, que apresenta um foco direcionado para as atividades promocionais. Além disso, a cultura da cooperação vem sendo assimilada gradativamente pelos empresários locais. Compartilhar o acesso à informação (que envolve em alguns casos fontes privilegiadas), aspectos do desenvolvimento tecnológico (que envolve segredos industriais relacionados a processos e produtos), desenvolvimento gerencial (que envolve dados e informações financeiras das empresas) e recursos da produção (materiais que participam de forma significativa dos custos industriais), exige um determinado tempo para que algumas barreiras individualistas sejam quebradas. Cabe salientar também, que existe uma preocupação muito grande dos empresários locais em abrirem os números das suas empresas, em função da carga tributária que incide sobre os produtos. E ainda, em muitos casos uma determinada condição oportunista, no momento da compra de insumos, matérias-primas e componentes pode decidir uma concorrência, em função da criticidade, dos valores envolvidos e da participação desses materiais na estrutura de custo dos produtos.

Na análise dos mecanismos que foram mais utilizados pelas empresas, não foi observada nenhuma relação que associasse a utilização desses mecanismos por determinadas empresas. Pode-se afirmar, que neste caso, os mecanismos que tiveram maior ocorrência, foram utilizados de maneira uniforme por todas as empresas.

Na análise dos demais mecanismos, observou-se a utilização mais acentuada por parte das Empresas 1, 2, 3 e 5. Tal fato pode ser explicado por três aspectos. Os dirigentes das Empresas 1 e 2 são participativos e bem informados das ações no contexto do APL de móveis de Ubá e são diretores executivos do INTERSIND. O segundo aspecto está relacionado ao entendimento dos empresários sobre a competitividade e as questões relacionadas aos fatores empresariais, estruturais e sistêmicos. O terceiro aspecto está vinculado ao comprometimento e a participação desses dirigentes nas reuniões de trabalho que têm gerado novas possibilidades para todos os participantes.

A síntese da análise dos dados referentes ao modo de como os mecanismos organizacionais horizontais são utilizados pelas empresas na formação e manutenção do consórcio está apresentada no Quadro 17, que expressa os principais resultados para os elementos analisados.

Com relação à utilização dos mecanismos de sensibilização e negociação pelas empresas consorciadas, percebe-se que as preleções, reuniões técnicas e *workshops*, proporcionaram ambientes para a troca de informações e debates entre os participantes. Os agentes promotores e de fomento da região tiveram um papel chave neste processo, uma vez que conduziram e facilitaram os eventos, que foram pautados essencialmente pelos principais temas que envolvem a exportação e principalmente pelos motivos que levam as empresas a formarem os consórcios de exportação. As empresas destacaram o Fórum de Desenvolvimento do APL, o Banco do Brasil e o INTERSIND como os principais agentes sensibilizadores visando à adesão das empresas para formação do consórcio. Os principais motivos apontados para a adesão foram: a experiência exitosa do consórcio já existente na região, a atratividade e os desafios do mercado internacional, a credibilidade das empresas participantes e o apoio do INTERSIND. Os principais termos utilizados nas negociações privilegiam a definição do *mix* de produtos e a seleção dos principais mercados-alvo, considerando-se os interesses do grupo e das empresas individualmente, sendo que algumas empresas abordaram aspectos da gestão das negociações, os investimentos necessários para participar da iniciativa e as responsabilidades dos participantes.

Com relação aos mecanismos de controle e coordenação, percebe-se que a agenda coletiva, a gestão de conflitos e os objetivos compartilhados sustentam e fortalecem a integração entre as empresas. A agenda coletiva do consórcio de exportação tem como referência o planejamento estratégico do negócio. Os objetivos compartilhados pelo grupo também foram identificados de forma participativa no evento de planejamento. Com relação à gestão dos conflitos foi destacado pela maioria das empresas que a atitude dos participantes embasada na predisposição para atuar em conjunto e no consenso é o principal elemento utilizado para amenizar tensões e equilibrar as relações.

Quanto aos mecanismos de serviços compartilhados, percebe-se que eles atuam de forma a manter a comunicação sistemática entre os participantes da rede e facilitam as tomadas de decisão e a negociação permanente. Além disso, permitem a redução dos custos fixos do empreendimento, pelo uso das tecnologias. Os serviços de escritório, telefone, fax e internet são disponibilizados pelo escritório da gerência comercial do consórcio e pelo INTERSIND. Os serviços de tradutor e intérprete são utilizados por todas as empresas consorciadas e são disponibilizados pelo gerente comercial e também por profissionais especialmente contratados por ocasião das feiras e rodadas de negócios.

Quanto aos mecanismos de apoio público, percebe-se que eles atuam de forma a organizar e coordenar ações que envolvem várias empresas, aumentando a possibilidade de sucesso das iniciativas. Todas as empresas entrevistadas participam de programas governamentais, sendo que o principal é o programa articulado pela APEX-BRASIL e a ABIMÓVEL. Algumas empresas também participam do Programa PEIEx do MDIC. A participação acontece mediante comprometimento através de um termo de adesão. Todas as empresas consorciadas são filiadas ao INTERSIND, utilizando-se assim, das soluções disponibilizadas pelo sindicato aos seus filiados. Todas as empresas participam também do Projeto de Desenvolvimento do APL de móveis de Ubá. Algumas utilizam mais os mecanismos informacionais, enquanto outras participam de ações específicas como as atividades que promovem a capacitação para tratamento de resíduos.

Quanto aos mecanismos de acesso aos recursos de produção, percebe-se que eles atuam no sentido de aprimorar a gestão de suprimentos, uma vez que os materiais possuem participação significativa nos custos industriais das empresas moveleiras. Foram identificadas iniciativas por parte de algumas empresas, no sentido de compartilhar os custos de aquisição através das compras em conjunto, utilizando-se de negociação de quantidade, qualidade, entrega e condições comerciais com fornecedores, a partir de uma demanda gerada pelas empresas. Foi apontada a questão da utilização de um banco de dados de recursos humanos, onde foram identificados três aspectos: compartilhamento de informações com demais empresas do grupo; sugestão de formação de um banco de dados a ser administrado pelo INTERSIND; formação de um banco de dados específico de agentes no exterior. Outro mecanismo foi a troca de informações com fornecedores, clientes e concorrentes, onde foram destacados dois aspectos que expressam uma idéia da utilização do mecanismo pelas empresas: compartilhamento de informações com demais empresas do grupo e conversas informais. Os ensaios para desenvolvimento de insumos, produtos ou processos também foram sinalizados. A utilização do mecanismo acontece via contratação de serviços do centro de tecnologia regional.

Quanto aos mecanismos de desenvolvimento mercadológico, percebe-se que eles atuam no sentido de promover as exportações das empresas participantes. Todos os itens pesquisados como: pesquisas de mercado; marca regional; material promocional; participação em feiras nacionais e internacionais; convenções e *meetings*; rodadas de negócios; pesquisas de representante e agentes no exterior; e logística em conjunto foram identificados, sendo os aspectos destacados muito semelhantes.

Quanto aos mecanismos de acesso à informação, percebe-se que eles atuam no sentido de fortalecer a cooperação através de informações setoriais. Os informativos setoriais disponibilizados pelo INTERSIND são os principais mecanismos utilizados pelas empresas do grupo. Algumas empresas apontaram a utilização da internet para acessar informações setoriais e informações pertinentes ao comércio internacional de móveis.

Com relação aos mecanismos de desenvolvimento tecnológico, eles atuam no sentido de aprimorar a capacidade inovativa (SEBRAE, 2003) das empresas participantes, de maneira a fortalecer a cooperação. As empresas utilizam o SENAI para a busca de soluções específicas para o processo produtivo, envolvendo questões técnicas de processos e de produção. Já para a busca de soluções específicas para questões gerenciais é utilizado o SEBRAE. Com relação à utilização de laboratórios regionais, a maioria das empresas apontou a utilização dos laboratórios do SENAI. Quanto ao desenvolvimento de *design*, foi destacado o apoio que o projeto de desenvolvimento do APL de móveis de Ubá vem fornecendo através da parceria com centros de pesquisa e tecnologias. As empresas têm participado dos treinamentos, sendo que os principais objetivos dos treinamentos foram capacitação em exportação e capacitação em processos produtivos.

Com relação aos mecanismos de desenvolvimento gerencial, eles atuam no sentido de aprimorar a eficiência e o desempenho das empresas participantes, de maneira a fortalecer a cooperação. Foi destacada a participação do INTERSIND e da FIEMG como os principais agentes envolvidos em repassar as informações sobre formas e fontes de financiamento. As empresas apontaram a utilização de um software de gestão por grande parte das indústrias moveleiras da região. As empresas destacaram a utilização de consultoria, de forma sistemática em suas empresas. As empresas apontaram a utilização de programas de qualidade em suas empresas e também práticas de *benchmarking*. A maior parte das referências é originada a partir das outras empresas moveleiras da região, a partir de informações geradas pelos fornecedores e de dados obtidos junto às entidades que representam o setor.

Categorias	Variáveis	Resultados
Formação do consórcio de exportação	Mecanismos de sensibilização e negociação	Atuam de forma a proporcionar ambientes para debates e a facilitar a troca de informações entre os participantes visando à negociação e o estabelecimento das bases para a participação e adesão ao consórcio.
Manutenção do consórcio de exportação	Mecanismos de controle e coordenação	Atuam de maneira a sustentar e fortalecer a integração entre os participantes do consórcio.
	Mecanismos de serviços compartilhados	Atuam de forma a manter a comunicação sistemática entre os participantes da rede e facilitar as tomadas de decisão e a negociação permanente. Permitem a redução dos custos fixos do empreendimento, pelo uso das tecnologias.
	Mecanismos de apoio público	Atuam de forma a organizar e coordenar ações que envolvem várias empresas, aumentando a possibilidade de sucesso das iniciativas.
	Mecanismos de acesso aos recursos de produção	Atuam no sentido de aprimorar a gestão de suprimentos, uma vez que os materiais possuem participação significativa nos custos industriais das empresas moveleiras.
	Mecanismos de desenvolvimento mercadológico	Atuam no sentido de promover as exportações das empresas participantes.
	Mecanismos de acesso à informação	Atuam no sentido de fortalecer a cooperação através da divulgação de informações setoriais.
	Mecanismos de desenvolvimento tecnológico	Atuam de maneira a aprimorar a capacidade inovativa, através de vínculos horizontais bilaterais e multilaterais entre as empresas participantes e instituições de apoio.
	Mecanismos de desenvolvimento gerencial	Atuam de maneira a aprimorar a eficiência e o desempenho, através da capacitação das empresas participantes.

Quadro 17 – Síntese da análise da dimensão formação e da dimensão manutenção do consórcio de exportação

Fonte: O autor (2006).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, ao analisar os mecanismos organizacionais horizontais em consórcios de exportação, identifica e esclarece detalhes sobre estas iniciativas, práticas, ações e processos que enfatizam os relacionamentos interorganizacionais.

O objetivo geral deste trabalho foi atingido, na medida em que se realizou uma análise da atuação dos mecanismos organizacionais horizontais entre as empresas consorciadas. A análise da atuação dos mecanismos surge como uma decorrência da verificação da utilização destes mecanismos pelas empresas.

O primeiro objetivo específico foi alcançado, uma vez que o desenvolvimento do trabalho incluiu a caracterização do consórcio de exportação em relação à estruturação do relacionamento entre as empresas. Partindo-se da fundamentação teórica, definiram-se os principais elementos de análise para caracterizar o consórcio de exportação, compondo-se um instrumento de pesquisa cujos dados coletados junto à gerência comercial do consórcio foram apresentados e analisados mediante um padrão descritivo.

O segundo objetivo foi atingido, pois o trabalho identificou os mecanismos organizacionais horizontais utilizados na formação e manutenção do consórcio de exportação. Da mesma forma, partindo-se da fundamentação teórica, definiu-se os principais elementos de análise para identificar os mecanismos organizacionais horizontais na formação e manutenção do consórcio de exportação, alocando-se esses elementos nos instrumentos de pesquisa, coletando-se os dados e identificando-se os mecanismos a partir da visão da gerência comercial do consórcio e das empresas participantes.

O terceiro objetivo, por sua vez, também foi alcançado, uma vez que o trabalho verificou como os mecanismos organizacionais horizontais identificados são utilizados pelas empresas consorciadas a partir da coleta de dados junto às empresas, sendo os mesmos, posteriormente apresentados e analisados mediante um padrão descritivo.

Dessa forma, são apresentadas neste capítulo, as principais considerações sobre o trabalho, destacando: as conclusões feitas a partir deste estudo; as observações sobre as

limitações da pesquisa; as principais contribuições do trabalho e algumas questões para pesquisas futuras.

7.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Algumas empresas integrantes do consórcio de exportação já perceberam a necessidade da prática da cooperação interorganizacional como elemento da estratégia de internacionalização e como um fator gerador da competitividade. Assim, elas têm conseguido superar algumas restrições para atuar em mercados internacionais. Constata-se, então, que mais do que se utilizar de uma condição oportunista proporcionada pelas questões cambiais, a decisão de internacionalização representa uma estratégia competitiva para as empresas participantes do consórcio, de forma a atender aos padrões técnicos internacionais e obter vantagem nos mercados selecionados.

Embora as definições estratégicas tenham surgido de um evento organizado para este fim, percebe-se a necessidade do aprimoramento da reflexão e do processo de formação das estratégias, bem como dos aspectos do planejamento organizacional do empreendimento. As ações planejadas pelo grupo contemplam eventos comerciais e ações operacionais pontuais no sentido de adequar os produtos às exigências dos compradores internacionais. Considerando que o processo de internacionalização de empresas contempla outras perspectivas, além da comercial, conclui-se ser necessário a estruturação e implementação de um ciclo de gerenciamento fundamentado em uma visão sistêmica do empreendimento direcionado para a melhoria contínua e inovação da oferta exportável.

A estratégia do consórcio é orientada para o crescimento e está embasada na estratégia funcional de marketing que é de oferecer diversidade de produtos, apresentando duas linhas de produtos denominadas linha média alta (produto diferenciado com maior valor agregado) e linha média baixa (baseada nos baixos custos industriais), com variedade maior de opções em *design*, qualidade e preços. Para Porter (1986), o compromisso contínuo com uma das estratégias genéricas - *liderança no custo total, diferenciação* ou *enfoque* - como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido por uma empresa. No atual estágio, de acordo com Porter (1986), conclui-se que a posição do consórcio não se configura em uma estratégia genérica, mas evidencia a ausência de um posicionamento bem definido. Dess e Davis (1984) apontam, porém, que o fato de uma empresa possuir um

posicionamento classificado como *stuck in the middle* (meio termo) não significa que ela não utilize técnicas competitivas típicas, mas apenas que sua estratégia carece de consistência interna como um todo. Para Porter (1999), a origem dessa escolha está em não conseguir distinguir entre eficácia operacional, que significa realizar atividades semelhantes melhor que os concorrentes, e estratégia – a criação de uma posição única e de valor, com base no ajuste das atividades organizacionais.

Por outro lado, Mintzberg (2000) ao afirmar que o compromisso com uma estratégia genérica pode reduzir-se na concepção de uma fórmula, traz para a discussão a questão do aprendizado estratégico e das estratégias emergentes que surgem a partir deste aprendizado. Assim, percebe-se que o desafio para o consórcio será criar um ambiente adequado para que a aprendizagem aconteça e as empresas e o grupo possam aprender a partir de suas escolhas e decisões.

Conclui-se também, que a ausência de um posicionamento bem definido do consórcio pode ser a causa de um dos principais pontos de conflitos entre os participantes, uma vez que evidenciou-se na apresentação dos dados que a disputa interna para formação do *mix* de produtos e a definição dos principais mercados-alvo são as principais questões conflitantes e passíveis de negociação entre os consorciados. Corrobora-se assim Porter (1986), que afirma que a empresa posicionada no meio termo provavelmente também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação.

A estratégia funcional de finanças, no atual momento do consórcio, está simplesmente embasada na diminuição e controle dos custos industriais, a partir da definição dos preços objetivos nos mercados internacionais, definidos com base na cotação do dólar. Percebe-se que a postura estratégica relacionada às finanças é conservadora e procura seguir o caminho mais simples, que exige menos investimentos. Conclui-se que a intenção é ganhar mercado e aumentar volumes, para depois refletir sobre os investimentos necessários para a melhoria da oferta exportável.

Mesmo que o consórcio de exportação não possua personalidade jurídica, isto é, não exista legalmente, percebe-se que os mecanismos organizacionais horizontais que promovem o inter-relacionamento e a cooperação entre os participantes geram a sinergia necessária para que o empreendimento se desenvolva. Corroborando-se Martins (2002), conclui-se que a

criação de um tipo jurídico próprio para os consórcios, com interesse exclusivo para as exportações, possibilitaria o desenvolvimento dos empreendimentos mais consistentes, gerando uma condição de maior estabilidade e premissas mais adequadas para a efetivação de um planejamento do negócio focado na melhoria da oferta exportável com perspectiva de longo prazo, uma vez que fatores estruturais e sistêmicos da competitividade estariam sendo contemplados.

Levando-se em consideração a conectividade da rede associativa em que todos os empresários se conhecem e a centralidade identificada a partir de uma empresa do grupo que se relaciona mais com algumas empresas do que outras, conclui-se que pode existir uma interferência mais acentuada da estratégia competitiva de uma das empresas na formação da estratégia do consórcio.

A partir do caso analisado, pode-se concluir que os mecanismos organizacionais horizontais utilizados pelas empresas na formação e manutenção do consórcio de exportação, com o objetivo de estabelecer os inter-relacionamentos e a cooperação entre si e com os demais agentes locais, são muitos, embora estejam sendo utilizados de maneira pouco estruturada, em função de um planejamento com pouca consistência quando avaliado em uma perspectiva de longo prazo e orientado para a melhoria contínua da oferta exportável.

Foram identificados pelo gerente comercial 39 mecanismos organizacionais utilizados pelas empresas do grupo de um total de 46 levantados pelo pesquisador a partir da fundamentação teórica. Não foi levantado nenhum mecanismo adicional pela gerência comercial. Conclui-se que o instrumento de coleta apresentou consistência quanto aos mecanismos questionados junto ao entrevistado.

Nas entrevistas com as empresas participantes, dos 46 mecanismos apresentados pelo pesquisador, todos foram identificados como sendo utilizados, pelo menos por uma empresa consorciada. Foram adicionados 2 mecanismos pelas empresas participantes. Conclui-se que o instrumento de coleta apresentou consistência quanto aos mecanismos questionados junto às empresas entrevistadas.

De acordo com Schmitz e Nadvi (1999), os vínculos horizontais ocorrem entre empresas do mesmo nível e podem ser objeto de institucionalização, sendo que os principais objetivos envolvem prática de estratégias conjuntas. Já os vínculos multilaterais, envolvem a participação de instituições de apoio. Neste caso, as entidades públicas e privadas coordenam

projetos setoriais que envolvem a participação de várias empresas concorrentes. Corroborando-se Schmitz e Nadvi (1999), no caso estudado é possível perceber que o mecanismo de apoio público, identificado e utilizado a partir da adesão das empresas ao Programa *Brazilian Furniture*, articulado entre APEX-BRASIL, ABIMÓVEL e com a presença de uma instituição local (INTERSIND) que coordena e organiza a relação entre as empresas, estabelece o vínculo horizontal-multilateral e poderá aumentar a possibilidade de sucesso do consórcio.

Dentre os mecanismos utilizados, conclui-se que a agenda coletiva do consórcio de exportação, que tem como referência o planejamento estratégico do negócio e os objetivos compartilhados pelo grupo, que também foram identificados de forma participativa no evento de planejamento, representam a base de todas as ações desencadeadas pelo consórcio de exportação.

Corroborando Wood Jr. e Zuffo (1998) que trazem para a discussão a questão da virtualidade, conclui-se que os mecanismos de serviços compartilhados (serviços de escritório, telefone, fax e internet) disponibilizados pelo escritório da gerência comercial do consórcio e pelo INTERSIND podem estar apontando a estrutura virtual, como uma tendência que liga temporariamente as redes associativas em empreendimentos como os consórcios de exportação.

Todas as empresas consorciadas são afiliadas ao INTERSIND, utilizando-se das soluções disponibilizadas pelo sindicato. Todas as empresas participam também do Projeto de Desenvolvimento do APL de móveis de Ubá, cujo principal executivo é o INTERSIND. Dessa forma, percebe-se que a afiliação ao sindicato é um fator que fortalece a manutenção do consórcio exportador.

A troca de informações sobre fornecedores, clientes e concorrentes é um mecanismo que tem alimentado o ambiente de aprendizagem entre as empresas participantes do consórcio. A maior parte das referências tecnológicas e competitivas das empresas consorciadas é originada de outras empresas moveleiras da região, a partir de dados e informações geradas pelos fornecedores, concluindo-se assim que existe uma influência significativa desse *stakeholder* (parte interessada) no aprendizado das indústrias e no conhecimento gerado a partir da interação.

Como as empresas têm utilizado o SENAI e a universidade para a busca de soluções específicas de tecnologias para processos e produtos e o SEBRAE para a busca de soluções específicas das questões gerenciais, conclui-se que a aproximação com essas instituições contribuem para o aprimoramento e atualização tecnológica, amenizando o efeito da falta de cultura das MPMEs em investir em pesquisa e desenvolvimento.

Espera-se que com a identificação e análise dos mecanismos organizacionais horizontais que enfatizam a cooperação e o inter-relacionamento entre as empresas consorciadas, possam ser observados aspectos que contribuam com a academia no sentido de aprimorar os estudos sobre a temática dos consórcios de exportação, aumentando-se o conhecimento sobre eles, levantando-se novas questões e lançando-se proposições para futuras pesquisas científicas.

A análise organizacional dos consórcios de exportação proporcionará novos dados e informações que podem subsidiar os programas desenvolvimentistas direcionados para a promoção de ações conjuntas e capacitação no contexto dos APLs. O estudo poderá contribuir como fonte de pesquisa e colaborar na fundamentação de ambientes de aprendizagem que promovam a formulação de políticas públicas direcionadas para o incremento da participação das MPMEs nas exportações do Brasil. Dessa forma, a pesquisa contribuirá também com a sociedade, na medida em que as MPMEs integrantes da indústria moveleira nacional possuem um potencial exportador e são agentes que participam significativamente na geração de trabalho e distribuição de renda no país.

7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Seria difícil propor que as considerações apresentadas anteriormente sejam conclusivas, uma vez que as dimensões, categorias e variáveis que foram definidas a partir da fundamentação teórica sobre os consórcios de exportação, provavelmente, não representem todas as perspectivas possíveis nas quais se pode estudar esse tema. Considerações adicionais poderiam ser apresentadas e, até mesmo, conclusões complementares poderiam ser adicionadas caso o problema de pesquisa fosse analisado sob diferentes óticas.

Inicialmente cabe destacar que o trabalho não se propõe a explicar as causas que levaram à adoção desses mecanismos organizacionais pelo consórcio de exportação e nem prever os resultados que serão alcançados a partir deles.

Embora, através deste estudo, tenham sido identificados e analisados os mecanismos organizacionais horizontais utilizados pelas empresas visando à competitividade, não é possível avaliar a influência que cada um desses mecanismos exerce na capacidade competitiva das empresas. Provavelmente, o impacto de um determinado mecanismo, esteja diretamente relacionado ao padrão de concorrência de um mercado específico, ou seja, aos fatores críticos de sucesso do negócio (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1999).

O estudo também não permite avaliar a eficiência (PORTER, 1999) da utilização dos mecanismos organizacionais utilizados pelas empresas consorciadas. Talvez, alguns dos mecanismos que foram identificados não proporcionem os resultados organizacionais esperados, assim como outros, não identificados neste estudo, podem estar gerando resultados satisfatórios. Para se avaliar a eficiência com que os mecanismos estão sendo utilizados, teriam de ser considerados, além dos fatores críticos de sucesso do negócio, os seus objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 2004).

Uma outra limitação que se poderia sinalizar neste estudo, é a impossibilidade de se avaliar a necessidade que as empresas estudadas têm de adotar determinados mecanismos visando à competitividade. A necessidade de cooperação e interação de uma empresa parece estar relacionada ao setor e à região na qual ela atua e às características do mercado e das tecnologias utilizadas. Adotar determinados mecanismos para aumentar a capacidade competitiva, sem necessidade, pode gerar mais problemas do que soluções para as empresas.

A partir do estudo realizado, podem ser levantadas novas questões que poderiam originar novas proposições a serem analisadas em estudos posteriores. Assim, na próxima seção, serão apresentadas algumas sugestões para futuras pesquisas na área organizacional dos consórcios de exportação.

7.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com relação ao tema mecanismos organizacionais horizontais em consórcios de exportação sugere-se:

- a) Desenvolver estudo para avaliar o impacto da utilização dos mecanismos organizacionais horizontais pelas empresas sobre a eficiência do consórcio de exportação;
- b) Desenvolver pesquisa para avaliar o impacto da utilização dos mecanismos organizacionais horizontais pelas empresas sobre o desempenho do consórcio de exportação;
- c) Desenvolver estudo para avaliar o impacto da utilização dos mecanismos organizacionais horizontais pelas empresas sobre a competitividade do consórcio de exportação, considerando-se as dimensões empresarial, estrutural e sistêmica;
- d) Desenvolver pesquisa para analisar os principais motivos que levam as empresas a utilizarem determinados mecanismos organizacionais horizontais na formação e manutenção de um consórcio de exportação;
- e) Desenvolver estudo para avaliar a influência das estratégias competitivas individuais das empresas sobre o desempenho do consórcio, comparativamente à estratégia do grupo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES – APEX-BRASIL. Disponível em: <www.apexbrasil.com.br/interna>. Acesso em: 15/06/06.

ALBAGLI, S.; MACIEL, M.L. Capital social e desenvolvimento local. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L. (orgs.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará/UFRJ/Instituto de Economia, 2003.

ARBAGE, A.P. Coordenação: um conceito fundamental no âmbito da teoria geral da administração. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.7, n.2, maio 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO – ABIMÓVEL. Disponível em: <www.abimovel.org.br>. Acesso em: 04/08/05.

AUDRESCHT, D.; FELDMAN, M. R&D spillovers and geography of innovation and production. **The American Economic Review**, v.86, n.3, June 1996.

AZEVEDO, P. **Integração vertical e barganha**. São Paulo: USP, 1996. Tese (Doutorado em Economia). Departamento de Economia – FEA, Universidade de São Paulo, 1996.

BALESTRO, M.V. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, R.S. (org.). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

BARBOSA, S.L. **Padrões de competitividade e estratégias organizacionais no setor moveleiro no Paraná**. Curitiba, UFPR, 2001. 193p. Dissertação (Mestrado em Administração: Estratégias e Organizações). Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – CEPPAD; Universidade Federal do Paraná, 2001.

BARLEY, S.; FREEMAN, J.; HYBELS, R. Strategic alliances in commercial biotechnology. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. (orgs.). **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1981.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (orgs.). **Handbook of organizational studies**. Londres: Sage, 1996.

BASSI, E. **Globalização de negócios**. São Paulo: Cultura, 1997.

BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. Cadeias agroindustriais: definições e aplicações. **Agropolo: uma proposta metodológica**, Brasília: ABIPTI/SEBRAE/CNPq/IEL/EMBRAPA, 1999.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976. **Sociedade por ações** – Capítulo XXII – Consórcio.

_____. Lei nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996. **Sistema de Simplificação Tributária**.

_____. Lei nº 9.841, de 05 de outubro de 1999. **Estatuto da Micro e Pequena Empresa**.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC. **A CAMEX: Competências**. Disponível em: <www.desenvolvimento.gov.br/sitio/camex/competencia>. Acesso em: 25/06/2006.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs.). **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.345-88.

BUCKLEY, P.J.; PASS, C.L.; PRESCOTT, K. Measures of international competitiveness: a critical severy. **Journal of Marketing Management**, v.4, n.2, p.175-200, 1988.

CAMP, R.C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CASAROTTO FILHO, N. **Projeto de Negócio: estratégias e estudos de viabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

CASAROTTO FILHO, N.; 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, 2001.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. Aglomerações, cadeias e sistemas produtivos e de inovação. **Cluster: Revista brasileira de competitividade**, n.1, p.38-48, 2001.

CHANDLER JR, A.D. **Strategy and structure**. Chapter in the history of the American industrial enterprise. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 1962.

CIRIBELLI, M.C. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através de pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

CLUSTER. **Cluster: Revista brasileira de competitividade**, n.1, p.10-3, 2001.

COASE, R.H. **The nature of the firm**. [s.l.]: Econômica, 1937.

CORRÊA, G.N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. São Carlos: EESC, 1999. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos, 1999.

COUTINHO, L.G.; FERRAZ, J.C. (orgs.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 1994.

COUTINHO, L.G.; LAPLANE, M.F.; KUPFER, D.; FARINA, E. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: madeiras e móveis**. Campinas: NEIT-IE-UNICAMP/IE-UFRJ/FEA-USP, 2002.

CREED, W.E.D.; MILES, R.E. Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In: KRAMER, R.M.; TYLER, T.R. (orgs.). **Trust in organizations: frontier of theory and research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

CROCCO, M.; SANTOS, F.; SIMÕES, R.; HORÁCIO, F. Pesquisa Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais. O Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá. **Cedeplar-UFMG**, mar. 2001.

DESS, G.G.; DAVIS, P.S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, v.27, n.3, p. 467-88, Sept 1984.

DONALDSON, L. Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defence of contingency theory. **Journal of Management Studies**, v.24, n.1, p.1-24, 1987.

DOZ, Y.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através das parcerias** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DUHÁ, A.H. **Práticas adotadas por empresas gaúchas para estimular o aprendizado organizacional: estudo de caso de duas organizações**. Porto Alegre: PUCRS, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios – MAN). Faculdade de Administração; Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2001.

EISENHARDT, K.; SCHOONHOVEN, C. Ressource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, v.7, n.2, p.136-50, 1996.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FIEMG. **Cresce Minas: Um projeto brasileiro**. Belo Horizonte: FIEMG, 2000.

GARCIA, R.; MOTTA, F.G. Sistemas locais de produção e cadeias globais: uma análise integrada e aplicações para a indústria brasileira. In: AMATO NETO, J. (org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios; textos e casos**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

GHOSHAL, S.; MORAN, P. Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. In: MOORE, D. (org.). **Academy of Management best papers proceedings 1995**. Charleston: Academy of Management, 1995.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GNYAWALI, D.R.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, Mississipi, v.26, n.3, p.431-45, 2001.

GOROFOLI, G. Economic development, organization of production and territory. **Revue d'Economie Industrielle**, n.64, 2º trim. 1993.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter firm networks: antecedents, mechanism and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, 1995.

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-5, Spring 1991.

GUSMÃO, S.L.L. **Proposição de um esquema integrando a teoria das restrições e a teoria dos custos de transação para identificação e análise de restrições em cadeias de suprimentos**: estudo de casos na cadeia de vinhos finos do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA; Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

HADDAD, P.R. **Apontamentos Sobre uma Gestão Urbana Social-Democrata**. Brasília: Instituto Teotônio Vilela, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia revolucionando a empresa**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANSEN, P.B. **Um modelo meso-analítico de medição de desempenho de cadeias produtivas**. Porto Alegre: UFRGS, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGE; Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

HOUAISS, A. **Dicionário Antonio Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HRONEC, S.M. **Sinais vitais**: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUBERMAN, A.M.; MILES, M.B. Data management and analysis methods. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994. p.428-44.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**. Vienna: UNIDO, 1995.

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Diagnóstico do pólo moveleiro de Ubá e região** – Belo Horizonte: IEL-MG/INTERSIND/SEBRAE-MG, 2003.

INTERSIND – Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá. **Plano de Desenvolvimento do APL de móveis de Ubá 2005/2006**. Ubá: INTERSIND, 2005.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of a firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: BUCKEY, P.J.; GHOURI, P. (eds.). **Internationalization of the firm: a reader**. London: Academic, 1993.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOGUT, B.; SHAN, W.; WALKER, G. The make-or-cooperate decision in the context of an industry network. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. (orgs.). **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.

KRUGMAN, P. What's new about the New Economic Geography? **Oxford Review of Economic Policy**, v.14, n.2, 1998.

LANE, C. Introduction. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (orgs.). **Trust within and between organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

LANGLOIS, R.; ROBERTSON, P. **Firms, markets and economic change - a dynamic theory of business institutions**. Londres/New York: Routledge, 1995.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Strategic alliances: implementation, and evolution**. Oxford: Blackwell, 1992.

LUNDEVALL, B. Explaining interfirm cooperation and innovation: limits of the transaction-cost approach. In: GRABHER, G. (ed.). **The embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks**. London/New York: Routledge, 1993.

LYNCH, R.P. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L.L.M. (orgs.). **Administração Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999. p.27-39.

MARKUNSEN, A. Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts. **Economic Geography**, p.293-313, 1995.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1984.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G.B. **Designing qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1995.

MARTINS, G.A. Exportação de Pequenas e Médias empresas: problemas e sugestões para um associativismo. **FUNCEX**, p.4-6; 13-20, ago. 2002.

MAWAKDIYE, A. Micro e Pequenas Empresas formam consórcios para exportar. **Revista Problemas Brasileiros**, n.354, nov/dez. 2002. Disponível em: <www.sescsp.org.br/sesc/revistas_sesc/pb/artigo>. Acesso em: 02/08/05.

MENDES, V.L.P.S.; CUNHA, F.J.A.P.; TEIXEIRA, F. Redes Sociais de Colaboração: a experiência de uma rede de hospitais. In: TEIXEIRA, F. (org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais**: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

MESSIAS, A.S.A.; BÊRNI, D.A. Quatro visões sobre a criação da estratégia empresarial e o aprendizado tecnológico. **Análise**, Porto Alegre, v.15, n.1, p.113-42, 1º sem. 2004.

MEYER-STAMER, Y. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica. **Policy Paper**, n.28, set. 2001.

MINERVINI, N. **Exportar**: Competitividade e Internacionalização. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1977.

_____. **O exportador**. São Paulo: Makron Books, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORVAN, Y. Filière de Production, in Fondaments d'économie industrielle. **Econômica**, p. 199-231, 1985.

MYTELKA, L.; FARINELLI, F. **Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness**. Projetos de Pesquisa, Arranjos e Sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Rio de Janeiro: IE/UFRJ; BNDES e FINEP, 2000.

NADVI, K. **Industrial clusters and networks**: case studies of SME growth and innovation. Vienna: Unido, 1995.

_____. **The cutting edge**: collective efficiency and international competitiveness in Pakistan. Brighton: University of Sussex; Institute of Development Studies, 1997. Discussion Paper.

NAKANO, D.N.; FLEURY, A.C.C. **Métodos de pesquisa na engenharia de produção**. São Paulo: EPUSP, 1996.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. (orgs.). **Networks and organizations**: structure, form, and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

OHMAE, K. Managing in a borderless world. **Harvard Business Review**, p.136-45, May/June, 1989.

OLIVIER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future decisions. **Academy of Management Review**, v.15, n.2, p.241-65, 1990.

PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills: Sage, 1986.

PAULA, J. Um olhar que se amplia. In: LAGES, V.; BRAGA, C.; MORELLI, G. (orgs); SACHS, I. (prefácio). **Territórios em movimento**: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva. Rio de Janeiro: Relume Dumará; Brasília: SEBRAE, 2004.

PENNA, J.C. Clusters, lucros e crescimento. **Cluster**: Revista brasileira de competitividade, n.1, p.10-3, 2001.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PGNI-MPE. Micro e pequenas empresas conquistam o mercado externo com apoio do BB. **Comércio Exterior Informe BB**, Brasília, ed.48, p.11, jul/ago. 2003.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**; técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v.75, n.6, p.77-90, Nov/Dec. 1998.

_____. **Competição = On Competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, W.W.; BRANTLEY, P. Competitive cooperation in biotechnology: learning through networks? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. (orgs.). **Networks add organizations**: structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p.79-91, May/June 1990.

PRAHALAD, C.K.; RMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PUCRS. **Modelo Para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos, Teses e Dissertações**. Segundo a NBR 14724: Trabalhos acadêmicos - Apresentação: dez. 2005. Porto Alegre: Biblioteca Central Irmão José Otão, 2006.

RABELLOTI, R. Recovery of mexican cluster: devaluation bonanza or collective efficiency? **IDS Working Paper**, v.71, 1997.

REZENDE, S.F.L. Expansão internacional: impactos da cultura na escolha do produto e na forma de entrada. In: RODRIGUES, S.B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, P.; VAN DE VEN, A. Developmental proceses of cooperative interorganization relationships. **Academy of Management Review**, Mississipi, v.19, p.90, 1994.

ROOT, F. **Entry strategies for international markets**. Massachusetts: DC Heath and Company, 1987.

RUMELT, R. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. (ed.). **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984. p.556-70.

SCHMITZ, H. On the clustering of small firms. **IDS Buletin**, Brighton, v.23, n.23, p.64-9, July 1992.

_____. Collective Efficiency and increasing returns. **IDS Working Paper**, Falmer: Institute of Development of Sussex, n.50, Mar 1997.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**, v.27, n.9, Sept 1999.

SCOTT, A. The geographic foundations of industrial performance. In: CHANDLER, A.; HAGSTRON, P.; SOLVELL, O. (orgs.). **The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions**. London: Oxford University Press, 1998.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Consórcios de Exportação: Instruções Normativas**. Brasília: SEBRAE, 2003.

_____. **Termo de referência para atuação do sistema Sebrae em arranjos produtivos locais**. Brasília: SEBRAE, 2003.

_____. **As micro e pequenas empresas na exportação brasileira**. Brasília: SEBRAE, 2004.

_____. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas - 1º sem**. Brasília: SEBRAE, 2005.

SOUZA, M.C.A.F. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995.

SOUZA, W.H.; VASCONCELLOS, E.P.G. A competitividade das empresas do setor de embalagens para alimentos: um estudo de caso. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.1, p.88-100, jan/mar. 2000.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (eds.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

STEINDL, J. **Small and big business**. Oxford: Basil Blackwell, 1945.

SUZIGAN, W. Política industrial e desenvolvimento regional. **Jornal da Unicamp**. Disponível em: <www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/abril2006/ju320pag2a>. Acesso em: 15/06/06.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p.509-53, 1997.

TOLBERT, P. et al. Wanted: a good network theory of organization. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, NY, Cornell University, Johnson Graduate School of Management, v.40, p.343, 1995.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNCTAD. Promoting and sustaining SMEs clusters and networks for development. **UNCTAD Secretariat**, TD/B/COM.3/EM.5/2, 1998.

WERNERFELT. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p.171-80, 1984.

WIKIPEDIA. **A enciclopédia livre**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em: 20/06/06.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WOOD JR, T.; ZUFFO, P. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.38, n.3, p.55-63, jul/set. 1998.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndices

Apêndice A

CARACTERIZAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

ROTEIRO DE ENTREVISTA 1

1. Quais são os principais objetivos do consórcio?
 Comerciais (promoção e vendas)
 Operacionais
2. Qual é a constituição jurídica do consórcio? Como é realizada a exportação? O próprio consórcio realiza? Existe uma comercial exportadora?
3. Comente os itens relevantes que caracterizam a instalação do consórcio (estatuto; regimento interno; obrigações normas que as empresas consorciadas deverão cumprir)
4. Como está formalizado relacionamento entre o consórcio e as empresas? Existem contratos? Existem laços informais e pessoais?
5. Quais são as principais atribuições da gerência comercial do consórcio de exportação?
6. Existem processos compartilhados pelas empresas consorciadas?
 Sim
 Não
Comente:
7. Qual é a abrangência do consórcio?
 Horizontalizado (agentes fazem o mesmo produto)
 Verticalizado (a produção está distribuída entre os consorciados em cadeia)
Comente:
8. Com relação aos membros participantes, como está caracterizado o consórcio?
 Setorial
 Monossetorial
 Plurissetorial
 Territorial
 Específico
Comente:
9. Quais são os principais fatores de atratividade utilizados para sensibilização das empresas consorciadas?
 Mercadológicos
 Operacionais
 Financeiros
 Inovação
Comente:
10. Quais são as principais ações de marketing do consórcio?
 Prospecção
 Promoção
 Preço
 Distribuição
Comente:
11. Qual é o perfil do consórcio de exportação?
 - 11.1 Considerando o potencial exportador das empresas:
 - 11.2 Considerando o estágio de desenvolvimento tecnológico das empresas:

12. Com relação a estrutura operacional, comente sobre cada um dos aspectos listados abaixo:

- 12.1 Tamanho das empresas
- 12.2 Critérios de seleção
- 12.3 Especialização produtiva
- 12.4 Concentração regional
- 12.5 Apoio institucional.

13. Como é realizada a coordenação do consórcio? Existe uma hierarquia? Como acontece a cooperação?

14. Como é exercida a liderança no ambiente do consórcio? Comente sobre os valores e os motivos que impulsionam o grupo.

15. Como são administrados os conflitos e o processo de negociação entre os participantes?

16. Considerar se existem empresas que se relacionam de forma a formar grupos com interesses próprios dentro do consórcio:

17. Qual é o nível de conexão da rede? Considerar se cada membro da rede pode ser contatado por outros:

18. De que maneira as empresas estão inseridas na rede de relações?

19. Qual é o grau de conectividade existente? (Uma rede na qual todos se conhecem é considerada uma rede densa)

20. As autonomias individuais têm implicações sobre a conectividade da rede?

21. Qual é o perfil do gerente e dos colaboradores da rede?

22. Qual é a infra-estrutura do consórcio? (escritório; comunicações; funcionários e terceiros)?

23. Com relação à gestão do consórcio comente:

- 23.1 Como acontece o processo de formação de estratégias do consórcio?
- 23.2 Existe um processo de planejamento do consórcio?
- 23.3 O consórcio possui um mapeamento dos principais processos? Existe controle desses processos?
- 23.4 Existe avaliação periódica dos resultados do empreendimento? Os resultados são satisfatórios?

24. Como acontece a gestão financeira do consórcio? As necessidades financeiras são identificadas, bem como os investimentos e avaliação dos custos e riscos?

25. Quais são as principais ações direcionadas para a melhoria da oferta exportável?

26. Existe um ambiente adequado para a aprendizagem das empresas consorciadas?

27. Identifique os principais mecanismos organizacionais utilizados pelo consórcio:

27.1 Mecanismos de sensibilização e negociação

- Preleções
- Reuniões técnicas
- Workshops*
- Outros. Especifique: _____

27.2 Controle e coordenação social

- Agenda coletiva
- Administração de conflitos
- Estabelecimento de objetivos compartilhados
- Outros. Especifique: _____

27.3 Serviços compartilhados

- Correio, fax, telefonia, e-mail
- Serviços de tradutor e intérprete
- Outros. Especifique: _____.

27.4 Mecanismos de apoio público

- Participação em programas governamentais
- Linhas de financiamentos
- Serviços de associações e sindicatos
- Projetos de desenvolvimento
- Captação de recursos
- Outros. Especifique: _____.

27.5 Acesso aos recursos de produção

- Compras em conjunto
- Armazenagem em conjunto
- Coordenação e desenvolvimento de fornecedores
- Banco de dados de recursos humanos
- Troca de idéias e informações com fornecedores, clientes e concorrentes
- Ensaios para desenvolvimento de insumos, produtos ou processos
- Compra e/ou compartilhamento de equipamentos especializados
- Treinamento técnico
- Transferência de tecnologias
- Missões técnicas
- Outros. Especifique: _____.

27.6 Desenvolvimento Mercadológico

- Pesquisas de mercado
- Marca regional
- Material promocional
- Participação em feiras nacionais e internacionais
- Convenções e *meetings*
- Rodadas de negócios
- Pesquisas de representante e agentes no exterior
- Logística em conjunto
- Outros. Especifique: _____.

27.7 Acesso à informação

- Informativo setorial
- Internet
- Revistas especializadas
- Outros. Especifique: _____.

27.8 Desenvolvimento Tecnológico

- Aproximação com centros de pesquisas, universidades e incubadoras de empresas
- Utilização de laboratórios regionais
- Pesquisa de novos materiais
- Melhoria de processos
- Aquisição de tecnologias
- Transferência de tecnologias
- Desenvolvimento de *design*
- Desenvolvimento de produtos
- Outros. Especifique: _____.

27.9 Desenvolvimento Gerencial

- Orientação sobre formas e fontes de financiamento
 - Desenvolvimento de e uso de instrumentos financeiros e técnicas
 - Utilização de consultores especializados
 - Programas de qualidade
 - Práticas de *benchmarking*
 - Recuperação de créditos
 - Seguros e transportes
 - Outros.
- Especifique: _____.

Apêndice B

RELAÇÃO DAS DIMENSÕES, CATEGORIAS DE ANÁLISE E VARIÁVEIS COM AS QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA 1

Dimensão	Categorias de análise	Variáveis	Questões relacionadas
Gestão	Liderança	Valores Motivação Conflitos e negociação	14, 15
	Objetivos	Comerciais (promoção e vendas) Operacionais	1
	Estratégia e Planejamento	Elementos da Estratégia Orientação para resultados Aspectos do Planejamento	23.1, 23.2 e 23.4
	Marketing	Prospecção Promoção Preço Distribuição	10
	Organizacional	Atribuições da gerência comercial Principais processos Mecanismos organizacionais	5, 6, 23.3, 27.1, 27.2, 27.3, 27.4, 27.5, 27.6, 27.7, 27.8 e 27.9
	Finanças	Resultados financeiros Necessidades financeiras Investimentos e avaliação dos custos e riscos	24
	Pessoas	Perfil do gerente e colaboradores	21
Jurídica	Constituição Jurídica	Estatuto social e regimento interno Comercial exportadora	2
	Formalização	Contratos e acordos formais Laços pessoais	3, 4
Base operacional	Tipo de integração	Horizontalidade Verticalidade	7
	Composição do grupo	Setorial Territorial	8
	Atratividade	Mercadológica Operacional Financeira Inovação	9
	Perfil das empresas	Potencial exportador das empresas Estágio de desenvolvimento tecnológico	11.1 e 11.2
	Estrutura produtiva	Tamanho das empresas Especialização produtiva Integração produtiva Concentração regional Apoio institucional.	12.1, 12.2, 12.3, 12.4 e 12.5
	Conectividade	Densidade Centralidade Autonomia.	16, 17, 18, 19, 20
	Coordenação	Hierarquia Cooperação.	13
	Estrutura administrativa	Escritório Fax Telefone Internet	22

Aprendizagem	Aprimoramento contínuo	Melhoria da oferta exportável.	25
	Inovação	Ambiente de aprendizagem	26

Apêndice C

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS MECANISMOS ORGANIZACIONAIS HORIZONTAIS PELAS EMPRESAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA 2

1. DADOS GERAIS DA EMPRESA

1.1 Empresa: _____

1.2 N° funcionários: _____

1.3 Faturamento anual total 2005: R\$ _____

1.4 Principal linha de produtos: _____

1.5 Capacidade produtiva mensal: _____

1.6 A empresa já exportou? Sim Não. Desde que ano exporta? _____

1.7 Volume de exportação 2003: _____ (peças) US\$ _____

1.8 Volume de exportação 2004: _____ (peças) US\$ _____

1.9 Volume de exportação 2005: _____ (peças) US\$ _____

1.10 Qual o percentual da sua produção que poderia ser exportada? _____

1.11 Principal tipo de cliente:

Consumidor Final

Distribuidor (Intermediários)

Comércio Varejista

Fabricantes / Indústria

Outros: _____

1.12 Mercado de atuação:

Regional [___%]

Estadual [___%]

Nacional [___%]

Internacional [___%]

Observações: _____

2. Mecanismos de sensibilização e negociação

2.1 A empresa participou de preleções; reuniões técnicas e *workshops* com o objetivo de ser sensibilizada?

Sim

Não

2.2 Foi estabelecido um processo de negociação visando a criação do consórcio?

2.3 Houve muitas dificuldades para as definições do empreendimento a ser criado?

2.4 Existem mecanismos coordenados pelo consórcio que estimulam a negociação permanente no grupo?

Sim

Não

Quais? _____

3. Controle e coordenação social

3.1 Identifique os principais mecanismos de controle e coordenação do consórcio já utilizados ou em uso pela sua empresa.:

Agenda coletiva

Administração de conflitos

Estabelecimento de objetivos compartilhados

Outros. Especifique: _____

3.2 Detalhe como são utilizados pela sua empresa, enfatizando os aspectos relevantes.

4. Serviços compartilhados

4.1 Identifique os principais mecanismos disponibilizados por uma equipe comum às empresas consorciadas já utilizados ou em uso pela sua empresa.

Correio, fax, telefonia, e-mail

Serviços de tradutor e intérprete

Outros. Especifique: _____

4.2 Detalhe como são utilizados pela sua empresa, enfatizando os aspectos relevantes.

5. Mecanismos de apoio público

5.1 Identifique os principais mecanismos de apoio institucional já utilizados ou em uso pela sua empresa.

Participação em programas governamentais

Linhas de financiamentos

Serviços de associações e sindicatos

Projetos de desenvolvimento

Captação de recursos

Outros. Especifique: _____

5.2 Detalhe como são utilizados pela sua empresa, enfatizando os aspectos relevantes.

6. Acesso aos recursos de produção

6.1 Identifique os principais mecanismos de acesso aos recursos de produção já utilizados ou em uso pela sua empresa.

Compras em conjunto

Desenvolvimento de fornecedores em conjunto

Banco de dados de recursos humanos

Troca de idéias e informações sobre fornecedores, clientes e concorrentes

Ensaios para desenvolvimento de produtos ou processos

Compra e/ou compartilhamento de equipamentos especializados

Armazenagem em conjunto

Outros. Especifique: _____

6.2 Detalhe como são utilizados pela sua empresa, enfatizando os aspectos relevantes.

7. *Desenvolvimento Mercadológico*

7.1 Identifique os principais mecanismos de desenvolvimento mercadológico já utilizados ou em uso pela sua empresa

- Pesquisas de mercado
- Marca regional
- Material promocional
- Participação em feiras nacionais e internacionais
- Convenções e *meetings*
- Rodadas de negócios
- Pesquisas de representante e agentes no exterior
- Logística em conjunto
- Outros. Especifique: _____

7.2 Detalhe como são utilizados pela sua empresa, enfatizando os aspectos relevantes.

8. *Acesso à informação*

8.1 Identifique os principais mecanismos de acesso à informação já utilizados ou em uso pela sua empresa

- Informativo setorial
- Internet
- Revistas especializadas
- Outros. Especifique: _____

8.2 Detalhe como são utilizados pela sua empresa, enfatizando os aspectos relevantes.

9. *Desenvolvimento Tecnológico*

9.1 Identifique os principais mecanismos de desenvolvimento tecnológico já utilizados ou em uso pela sua empresa

- Aproximação com centros de pesquisas, universidades e incubadoras de empresas
- Utilização de laboratórios regionais
- Pesquisa de novos materiais
- Melhoria de processos
- Aquisição de tecnologias
- Transferência de tecnologias
- Desenvolvimento de *design*
- Desenvolvimento de produtos
- Treinamento técnico
- Missões técnicas
- Outros. Especifique: _____

9.2 Detalhe como são utilizados pela sua empresa, enfatizando os aspectos relevantes.

10. *Desenvolvimento Gerencial*

10.1 Identifique os principais mecanismos de desenvolvimento gerencial já utilizados ou em uso pela sua empresa

- Orientação sobre formas e fontes de financiamento
- Desenvolvimento de e uso de instrumentos financeiros e técnicas
- Utilização de consultores especializados
- Programas de qualidade
- Práticas de *benchmarking*
- Seguros e transportes
- Outros. Especifique: _____

10.2 Detalhe como são utilizados pela sua empresa, enfatizando os aspectos relevantes.

Apêndice D

RELAÇÃO DAS DIMENSÕES, CATEGORIAS DE ANÁLISE E VARIÁVEIS COM AS QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA 2

Dados gerais da empresa		Questões relacionadas	
		1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 1.5; 1.6; 1.7; 1.8; 1.9; 1.10; 1.11; 1.12	
Dimensão	Categorias de análise	Variáveis	Questões relacionadas
Formação do consórcio de exportação	Mecanismos de sensibilização e negociação	Preleções; reuniões técnicas e workshops Termos para as negociações	2.1; 2.2; 2.3; 2.4
Manutenção do consórcio de exportação	Mecanismos de controle e coordenação	Agenda coletiva Gestão de conflitos Objetivos compartilhados	3.1; 3.2
	Mecanismos de serviços compartilhados	Comunicação (correio, fax, telefonia, e-mail) Serviços de tradutor e intérprete	4.1; 4.2
	Mecanismos de apoio público	Programas governamentais Linhas de financiamentos Serviços de associações e sindicatos Projetos de desenvolvimento Captação de recursos	5.1; 5.2
	Mecanismos de acesso aos recursos de produção	Compras em conjunto Desenvolvimento de fornecedores Banco de dados de recursos humanos Troca de idéias e informações Ensaio para desenvolvimento de produtos ou processos Compra e/ou compartilhamento de equipamentos especializados Armazenagem em conjunto	6.1; 6.2
	Mecanismos de desenvolvimento mercadológico	Pesquisas de mercado Marca regional Material promocional Feiras nacionais e internacionais Convenções e <i>meetings</i> Rodadas de negócios Pesquisas de representante e agentes no exterior Logística em conjunto	7.1; 7.2
	Mecanismos de acesso à informação	Informativo setorial Internet Revistas especializadas.	8.1; 8.2

	Mecanismos de desenvolvimento tecnológico	Aproximação com centros de pesquisas, universidades e incubadoras de empresas Laboratórios regionais Pesquisa de novos materiais Melhoria de processos Aquisição de tecnologias Transferência de tecnologias Desenvolvimento de design Desenvolvimento de produtos Treinamento técnico Missões Técnicas	9.1; 9.2
	Mecanismos de desenvolvimento gerencial	Orientação sobre formas e fontes de financiamento Instrumentos financeiros e técnicas Utilização de consultores especializados Programas de qualidade Práticas de <i>benchmarking</i> Seguros e transportes	10.1; 10.2

Apêndice E

CARACTERIZAÇÃO DO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO EM RELAÇÃO À ESTRUTURAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE AS EMPRESAS

Resultados obtidos para as dimensões, categorias e variáveis

Dimensão gestão		
Categorias	Variáveis	Resultados
Liderança	Valores	Qualidade Credibilidade Compromisso com o cliente e o associado Orientação para o mercado
	Motivação	Cultura da internacionalização Cultura da cooperação Vivência das práticas de exportação
	Conflitos e negociação	Resistência à exportação Tensão originada da disputa pelos mercados
Objetivos	Objetivos comerciais	Seleção e priorização dos mercados-alvo Volume de vendas
	Objetivos operacionais	Redução dos custos industriais Adequação de produto para o mercado externo
Estratégia e planejamento	Elementos de estratégia	Definição do negócio Definição da missão Definição da visão Definição de oportunidades e ameaças Definição de forças e fraquezas Definição dos fatores determinantes do sucesso
	Orientação para resultados	Atrasos no processo de internacionalização Redimensionamento das metas Necessidades e expectativas dos consorciados Ganhos resultantes das ações conjuntas Ganhos resultantes da internalização da cultura da internacionalização Potencialidade da taxa de conversão em vendas
	Aspectos do planejamento	Planejamento não contempla melhoria contínua da oferta exportável Preocupação com a operacionalização Orientação para a produção Falta de sistemática para reuniões de trabalho
Marketing	Prospecção	Identificação de representantes nos mercados-alvo Utilização de ferramenta de inteligência comercial
	Promoção	Participação em feiras Realização de rodada de negócios com compradores potenciais
	Produto	Opção pela diversidade de produtos Existência de duas linhas bem distintas de produtos

	Preço	Enfoque de produto diferenciado Enfoque de produto com baixos custos de fabricação Preço objetivo A influência da taxa de câmbio
Organizacional	Atribuições da gerência comercial	Realização de prospecção do mercado Identificação de representantes internacionais Participação em feiras internacionais Organização de rodadas de negócios Negociação Serviço pós-vendas
	Principais processos compartilhados	Formação do preço de venda Elaboração de propostas Adequação de produto Produção
	Mecanismos organizacionais	Sensibilização e negociação Controle e coordenação Serviços compartilhados Apoio público Acesso aos recursos de produção Desenvolvimento Mercadológico Acesso à informação Desenvolvimento Tecnológico Desenvolvimento Gerencial
Finanças	Aspectos da gestão financeira	Realizada por uma das empresas consorciadas
	Necessidades financeiras	Identificadas para ações de promoção no curto prazo
	Investimentos e avaliação de custos e riscos	Inexistência de orçamento e planejamento financeiro associado a um programa sistemático de melhoria da oferta exportável
Pessoas	Perfil do gerente e colaboradores	Conhecimento da indústria moveleira Habilidades e técnicas de comércio exterior Atitude de liderança, de facilitador e coordenador

Dimensão jurídica

Categories	Variáveis	Resultados
Constituição jurídica	Estatuto social e regimento interno	Existência de estatuto social que denomina o grupo como associação de empresas exportadoras Existência de um regimento interno
	Personalidade jurídica	Inexistência do registro da associação nos órgãos competentes Inexistência de personalidade jurídica do consórcio
	Comercial exportadora	Registro no Sistema de Inteligência do MDIC é um fator limitador
Formalização	Contratos e acordos formais	Informalidade Observância às regras de convivência
	Laços pessoais	Confiança Parentesco Amizade Vizinhança

Dimensão base operacional		
Categorias	Variáveis	Resultados
Tipo de integração	Horizontalidade	Consórcio com integração do tipo horizontal
	Verticalidade	Possibilidade de estimular a especialização produtiva para a fabricação de cadeiras
Tipo de participantes	Setorial	Consórcio setorial formado por indústrias moveleiras
	Territorial	Inexistência de empresas de outros setores da região no grupo
Atratividade	Mercadológica	Vendas Prospecção Promoção Diversidade
	Operacional	Troca de informações
	Financeira	Compartilhamento dos custos de promoção e prospecção
	Inovação	Adequação e melhoria dos produtos
Perfil das empresas	Potencial exportador das empresas	Existência de capacidade produtiva Existência de produto de qualidade
	Estágio de desenvolvimento tecnológico	Empresas atualizadas tecnologicamente Existência de programas de qualidade Implementação de programas para planejamento e controle da produção Participação em programas de design
Estrutura produtiva	Tamanho das empresas	04 empresas de pequeno porte 03 empresas de médio porte
	Especialização produtiva	3ª geração do pólo moveleiro de Ubá As empresas possuem tradição
	Integração produtiva	Não caracteriza uma rede flexível
	Concentração regional	Consórcio regional formado por empresas são da região
	Apoio institucional	A rede de apoio institucional tem sido fundamental Participação intensa do INTERSIND Apoio da ABIMÓVEL
Conectividade	Densidade	Rede densa É uma rede em que todos se conhecem
	Centralidade	Existe centralidade na rede Existe uma determinada centralidade no grupo
	Autonomia	Não foi observada autonomia estrutural Existe influência e persuasão
Coordenação	Hierarquia	Definida no estatuto social
	Cooperação	Existe união do grupo A gerência comercial organiza as atividades a serem compartilhadas e distribui para o grupo A gerência comercial atua como facilitadora do processo de cooperação
Estrutura administrativa	Escritório	Escritório do sindicato das indústrias em Ubá Escritório do sindicato das indústrias em Belo Horizonte Virtualidade

	Fax	Fax do escritório da gerência comercial do consórcio para contatos comerciais Fax do escritório do sindicato das indústrias para contatos institucionais
	Telefone	Telefone do Escritório da gerência comercial do consórcio para contatos comerciais Telefone do Escritório do sindicato das indústrias para contatos institucionais
	internet	Site do consórcio e-mail

Dimensão aprendizagem		
Categorias	Variáveis	Resultados
Aprimoramento contínuo	Melhoria da oferta exportável	Programas de qualidade Ações para adequação de produtos
Inovação	Criação de ambiente de aprendizagem	Muitas questões estão surgindo a partir do agrupamento das empresas Aprendizado por interação