

# GANHOS COMPETITIVOS EM PROJETOS COOPERATIVOS DE PEQUENOS NEGÓCIOS DO SETOR MOVELEIRO

Renan Nunes da Silva<sup>1</sup>

## **Resumo:**

A cooperação interorganizacional é uma alternativa de grande importância para as atividades empresariais. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) estimula, por meio de projetos, a atuação cooperativa entre pequenos negócios. Uma questão importante é como os pequenos negócios obtêm ganhos competitivos ao participar de projetos cooperativos. A expectativa dessas empresas ao cooperar com outras é de obter vantagens competitivas que não seriam possíveis de se obter atuando individualmente. Esse estudo analisa os ganhos competitivos obtidos por pequenos negócios do setor moveleiro participantes de um projeto cooperativo, a partir de uma visão relacional. A proposição do tema se justifica pelo seu caráter de abordagem das relações interorganizacionais dos empreendimentos de pequeno porte participantes de um projeto cooperativo de destaque, propondo a análise dos seus resultados e a sistematização da sua experiência de cooperação. A metodologia utilizada contempla um estudo de caso único, de caráter qualitativo.

**Palavras-chave:** Cooperação. Ganhos Competitivos. Pequenos Negócios. Setor Moveleiro.

## **1 Introdução**

O cenário econômico atual contempla mercados altamente competitivos, com consumidores cada vez mais exigentes e muita concorrência, o que obriga as organizações a se prepararem adequadamente ao seu mercado de atuação. Nesse contexto, a cooperação é um tema de crucial importância para as atividades empresariais. O conceito de cooperação interorganizacional está relacionado à intenção de duas ou mais empresas de alcançar conjuntamente seus objetivos e obter ganhos múltiplos (Balestrin e Verschoore, 2008). A fragilidade dos pequenos negócios frente ao atual cenário estimula esses empreendimentos a cooperarem com outros, visando auferir vantagens que não obteriam atuando individualmente. A atuação em redes e arranjos interorganizacionais, por meio de projetos cooperativos coletivos, é estimulada e apoiada pelo Sebrae.

O Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é uma instituição que trabalha com muitos projetos focados nos pequenos negócios brasileiros, como

<sup>1</sup>Administrador graduado pela UFRGS. Mestrando em Administração Pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Analista/Bolsista do Sebrae Nacional. Email: renansilvas@gmail.com.

os projetos de atendimento a Microempreendedores Individuais, e os projetos de inovação, (projeto Agentes Locais de Inovação). Outros projetos que se destacam são os projetos cooperativos coletivos, nos quais O Sebrae estimula a cooperação entre os pequenos negócios e procura apoiar ações para o desenvolvimento do arranjo colaborativo. Dentre os projetos coletivos, os projetos relacionados à cadeia de fornecimento estão em evidência, devido ao crescente número de grandes empresas âncoras participando desses projetos, tal qual o projeto coletivo do setor moveleiro, objeto desse estudo.

A oferta de produtos e serviços disponíveis no mundo hoje está fortemente suportada por cadeias de fornecimento, que se desdobram logisticamente, para atingir as diversas regiões do planeta. O Sebrae estimula a participação dos pequenos negócios nas cadeias de fornecimento de grandes empresas, por meio de projetos cooperativos coletivos envolvendo grandes empresa, denominadas “empresas âncoras”, e pequenos negócios como fornecedores. Nesse contexto, investiga-se o funcionamento da gestão da cadeia de fornecimento, mais precisamente as relações entre os empreendimentos que compõem a base de fornecedores de pequenos negócios de uma empresa âncora. Acredita-se que seja possível gerar oportunidades mediante a coordenação de uma empresa líder numa rede vertical, como é caracterizada uma base de fornecimento industrial. Nesse sentido, uma premissa importante a se verificar é a escolha da cooperação como estratégia de relacionamento entre as organizações.

Especificamente nesse estudo, será analisada a base de fornecedores de uma empresa âncora do setor moveleiro atuante em um projeto coletivo do Sebrae, ou seja, serão analisados os pequenos negócios e as suas relações interorganizacionais, para verificar o posicionamento de seus participantes diante da proposição da abordagem cooperativa, visando compreender os ganhos competitivos desses empreendimentos ao participar desses projetos coletivos. A pesquisa aplicada à cooperação nas organizações e seus relacionamentos é um vasto campo de estudo, sendo uma das suas aplicações em cadeias de fornecimento. Por meio da cooperação, as organizações conseguem superar limitações e combinar competências de forma sinérgica, obtendo recursos e oportunidades às quais individualmente não teriam acesso (ZEN E WEGNER, 2006). É o que se investiga nesse estudo, por meio de uma visão relacional.

Nas últimas décadas, a cooperação entre organizações assume uma maior importância devido às dificuldades em atender às diversas exigências competitivas isoladamente (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008). O campo de estudos das relações interorganizacionais está crescendo, a temática da colaboração em rede, aos poucos, se insere nas principais correntes do campo econômico-organizacional (BALESTRIN, VERSCHOORE E REYES JUNIOR, 2010). O tema relativa às redes de cooperação entre organizações tem evoluído constantemente desde a década de 1990, sendo que a cooperação entre organizações visando obter soluções coletivas tem recebido grande atenção nos estudos e práticas organizacionais.

Diversos autores pesquisam sobre as redes de cooperação (Dyer, 1998; Granovetter, 2007; Powell, 1998; Provan, Fish, & Sydow, 2007) e suas aplicações nas relações interorganizacionais, formas de governança, vínculos com vantagens competitivas, desempenho, aprendizagem, entre outras variáveis possíveis de serem verificadas. A pesquisa realizada nesse artigo foca nos ganhos competitivos auferidos pelos pequenos

empreendimentos participantes de uma cadeia de fornecimento do moveleiro, ou seja, as possíveis vantagens competitivas da cooperação desses atores, como acesso a mercados, redução de custos, melhoria da imagem, aumento do valor da empresa, sendo uma contribuição científica com checagem empírica no campo de estudos dos arranjos interorganizacionais e das redes de cooperação.

Este artigo tem como objetivo identificar e analisar os ganhos competitivos auferidos entre os pequenos negócios membros de um arranjo interorganizacional proveniente de um projeto coletivo do Sebrae. Para isso, construiu-se um modelo conceitual e um conjunto de hipóteses, analisadas em um estudo de caso único, de caráter exploratório, realizado no âmbito do Projeto de Encadeamento Produtivo dos Pequenos Negócios para o Grupo Industrial Moveleiro Âncora<sup>2</sup>, o qual conta com a participação de 150 microempresas e empresas de pequeno porte. A literatura a respeito de ganhos competitivos em redes parte de Balestrin e Verschoore (2008), de forma teórica, e observa outros trabalhos, como Podolny e Page (1998) e Gulati, Lavie e Madhavan (2011), que exploram os resultados da cooperação interorganizacional.

A cadeia de valor de Madeira e Móveis se constitui de dois segmentos que se complementam dentro de um mesmo fluxo produtivo, que produz não apenas móveis, mas também outros bens derivados da madeira não classificados como mobiliário. (SEBRAE, 2015). De acordo com o Cadastro Sebrae de Empresas de 2012 (CSE), existem no Brasil cerca de 100 mil empresas em toda a cadeia de Madeira e Móveis, e os pequenos negócios representam 97,2% dessa cadeia, com cerca de 97 mil empresas. Dessas, 54,3% são indústrias de móveis (incluindo as marcenarias), 25,6% são indústrias de artefatos e estruturas de madeira e 13% são serrarias, majoritariamente nas regiões sul e sudeste (67,5%). O projeto cooperativo investigado nesse estudo se insere nesse mercado.

A estrutura do artigo está dividida da seguinte maneira: inicia com a introdução; em seguida a fundamentação teórica sobre cooperação interorganizacional, arranjos e redes de cooperação, com o subitem ganhos competitivos nas relações de cooperação interorganizacional; a seguir é apresentada a metodologia do estudo, e logo após a caracterização do arranjo estudado junto com os resultados do estudo. Por fim, apresentam-se as considerações finais e a bibliografia.

## ***2 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL, ARRANJOS E REDES DE COOPERAÇÃO***

A Cooperação é um processo social, embasado em relações associativistas, na interação humana, pela qual um grupo de pessoas busca encontrar respostas e soluções para seus problemas comuns, realizar objetivos comuns, busca produzir resultados, por meio de empreendimentos coletivos com interesses comuns (BOETTCHER 1974, in SEBRAE 2012). Quando duas ou mais organizações percebem a possibilidade de alcançar conjuntamente seus

<sup>2</sup> Por solicitação da grande empresa âncora do projeto, seu nome não será divulgado nesse estudo, bem como o estado onde ela está situada.

objetivos e obter ganhos múltiplos, a cooperação se desenvolve (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008). A cooperação interorganizacional decorre do desenvolvimento deliberado de relações entre organizações autônomas para a consecução de objetivos individuais e coletivos, e as organizações colaboram entre si visando obter ganhos que não poderiam obter de forma isolada.

As organizações conseguem, por meio da cooperação, superar limitações e combinar competências de forma sinérgica, obtendo recursos e oportunidades que individualmente não teriam acesso (ZEN E WEGNER, 2008). O aumento da cooperação entre organizações tem crescido nos últimos anos, como resposta ao aumento da complexidade, da incerteza e da competitividade, gerando novas formas de arranjos interorganizacionais. Os arranjos interorganizacionais, para Vinhas e Becker (2006), são caracterizados como associações entre duas ou mais organizações que empenham recursos comuns para, conjuntamente, desenvolverem uma nova atividade.

Vinhas e Becker (2006) complementam que ocorre assim um movimento das organizações no sentido de desenvolverem estratégias empresariais para solucionar problemas estruturais e conjunturais, buscando vantagens em ações coletivas. Os arranjos podem ser observados sob a forma de fusões, *join ventures*, consórcios, redes, entre outros. Dentre as diferentes possibilidades de arranjos cooperativos, destaca-se o crescimento da formação de redes interorganizacionais, ou redes de cooperação (Zen e Wegner, 2008). A denominação redes de cooperação utilizada nesse artigo é a de Balestrin e Verschoore (2008), a qual concilia o conceito de rede (representando os relacionamentos profícuos entre um conjunto de empreendimentos individuais) e o conceito de cooperação (representando o fundamento que norteia as ações dos agentes envolvidos).

Para Todeva (2006), estratégias cooperativas e cooperação em projetos de redes tem atraído um significativo interesse dos estudiosos e da academia. As redes são percebidas como estruturas organizacionais cooperativas e conjuntos de relações entre empresas e gestores. Para Balestrin e Verschoore (2008), a rede se caracteriza por três elementos distintivos: os nós ou os atores individuais; as interconexões entre eles; e a nova unidade que coletivamente conformam. Nesse sentido, será importante caracterizar o arranjo formado no projeto cooperativo coletivo do setor moveleiro investigado no estudo, para então partir para a determinação dos ganhos competitivos auferidos pelos empreendimentos de pequeno porte participantes. Por isso, propõe-se a verificação da seguinte proposição:

*Proposição 1: A caracterização do arranjo cooperativo influencia os resultados obtidos pelos seus membros.*

## **2.1 GANHOS COMPETITIVOS NAS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL**

As relações de cooperação referem-se a ações conjuntas, onde dois ou mais agentes estabelecem um acordo para regular uma relação de troca que visa uma complementaridade

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



entre as partes envolvidas (ZAWISLAK, 2000, IN ZEN E WEGNER, 2008). Esta relação de troca de ativos tangíveis e intangíveis, quando devidamente complementados, gera novas competências, com as quais os agentes esperam atingir um estágio de desempenho superior, inacessível até então. Engloba atividades que maximizem ganhos, outras que minimizem riscos, na essência da cooperação, na qual os ganhos e os riscos precisam ser mútuos. É preciso haver reciprocidade entre as partes que colaboram entre si.

Os principais ganhos das relações cooperativas de empresas, segundo Balestrin e Verschoore (2008) em rede são: maior escala e poder de mercado; geração de soluções coletivas; redução de custos e riscos; acúmulo de capital social; conhecimento e aprendizagem coletiva; e inovação. Em um estudo feito sobre o desenvolvimento de uma rede globalizada de sistemas de informações para bancos, Gulati, Nohria e Zaheer (2000) ilustram a estratégia de organizações parceiras para viabilizar investimentos inacessíveis se planejados de forma isolada, uma solução coletiva. E nesse estudo, o foco maior de investigação será nas economias de escala, poder de mercado e negociação, geração de soluções coletivas, e redução de custos. Parte-se da premissa de que os ganhos competitivos auferidos pelas empresas em arranjos interorganizacionais tendem a trazer também benefícios econômicos aos seus membros.

Uma função dos arranjos cooperativos (Podolny e Page, 1998) é a geração de benefícios econômicos para os seus participantes. O estudo ainda ressalta que ganhos de qualidade em produtos e melhor comunicação entre comprador e fornecedor são ganhos mais relevantes que apenas menores custos de aquisição. Chang, Chiang, & Pai, (2012), em seu estudo teórico empírico realizado numa cadeia de fornecimento com 194 empresas, encontram relação positiva entre a cooperação das empresas com a adoção das práticas ambientalmente responsáveis e desempenho econômico. Os benefícios econômicos podem ser atingidos por meio de ganhos de escala. Porter (1986) define os ganhos de escala como o declínio de custos unitários na medida em que o volume absoluto aumenta.

O ganho competitivo de maior escala e poder de mercado em uma rede de cooperação é definido como os benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede (BALESTRIN E VERSCHOORE, 2008). Ou seja, quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado. Os ganhos de escala são entendidos nesse estudo como vantagens que podem ser obtidas mediante a acumulação de recursos dos atores que participam de um arranjo cooperativo. Os autores citam o estudo de Von Ende (2004), na Redefort, na qual os associados obtiveram maiores economias de escala ao adquirirem em conjunto os produtos, com melhoria tanto no preço de compra como no prazo, duplicando o faturamento da rede.

São exemplos de ganhos de escala em arranjos interorganizacionais: o acesso a informações que não seriam alcançadas individualmente; investimentos conjuntos em comunicação e marketing; a participação em contratos com clientes importantes, que somente foram viabilizados pela soma dos esforços dos participantes de uma rede cooperativa; a contratação de serviços de apoio que, da mesma forma, individualmente uma empresa não seria financeiramente capaz de efetuar, ou ainda, aquisição de bens e serviços por níveis de custos intangíveis, sem a pujança do volume de compra concentrado. Tendo em vista a



importância dos ganhos de escala para as empresas participantes de redes, investiga-se a seguinte proposição:

*Proposição 2: As empresas obtém benefícios econômicos por meio de ganhos de escala ao participar de arranjos cooperativos.*

Vinhas e Becker (2006) analisam o papel das redes de cooperação na sustentabilidade de pequenas empresas. Somente nas últimas décadas os instrumentos de cooperação passaram a ser enfatizados como uma estratégia para o crescimento desses empreendimentos. Os autores citam alguns estudos (Lewis, 1992; Del Castilo, 1992; Fukuyama, 1995) que deram suporte para o desenvolvimento da literatura baseada na competitividade das redes interorganizacionais, estimulando, assim, o crescimento e a inserção no mercado deste tipo de configuração (Grandori e Soda, 1995; Gulati, 1998). O pioneirismo nas redes de cooperação de pequenas e médias empresas se deu na Itália, onde o cenário caracterizava-se pela presença de um grande número de empresas com o perfil característico de pequenos e médios empreendimentos e onde a cultura da colaboração era facilmente aceita e difundida (Vinhas e Becker, 2006).

No Brasil, Vinhas e Becker (2006) destacam na configuração de redes de micro e pequenas empresas ações articuladas rumo à construção de vantagens competitivas, sem que seja necessário aumentar seu porte, não descaracterizando o negócio. Os autores também destacam algumas dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas no país, tais como: baixa capacidade competitiva, falta de controle sobre o ambiente externo, inexistência de sistemas de custo, deficiência tecnológica, falta de orientação para o mercado, limitação de recursos econômicos, poucos investimentos em P&D, políticas de treinamento ineficientes e inadequadas e pouca formalização da estrutura gerencial. Frente a essas características, é importante compreender o contexto dos pequenos negócios no Brasil.

Conforme o Sebrae (2015), os pequenos negócios (empreendimentos com Receita bruta anual de até R\$ 3,6 milhões) totalizam 10,3 milhões de empresas no primeiro trimestre de 2015, representando 99% do total de empresas do Brasil. Geram 52% dos empregos no país, e 70% das novas vagas mensais (Sebrae, 2015, a partir de dados da RAIS). Além dessa grande representatividade numérica, tem uma grande importância para a economia por ocupar determinadas áreas nas quais as grandes empresas não tem interesse, onde também não há políticas governamentais efetivas, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social dessas localidades.

Para as empresas poderem atender e ocupar de forma competitiva esta fatia de mercado, precisam estar capacitadas e organizadas (VINHAS E BECKER, 2006). Os autores discorrem que sozinhos e isolados esses pequenos empreendimentos não alcançam a competitividade adequada, por isso a importância de realizarem alianças estratégicas, sob a forma de arranjos interorganizacionais. Dentre os benefícios obtidos pelas micro e pequenas empresas que atuam em rede destacam-se: negociações conjuntas, *marketing* compartilhado, redução de custos, assessoramento e consultorias, abertura e consolidação de mercados, planejamento e organização dos negócios, troca de informações e experiências, aumento da motivação e confiança no negócio (SEDAI, 2001).

Balestrin e Verschoore (2008) discorrem que, por meio de redes de cooperação, empresas de menor porte podem alcançar o poder de mercado das grandes corporações sem, contudo, arcar com os custos da burocracia e da falta de flexibilidade das maiores. Os autores citam que a cooperação entre empreendimentos de menor porte eleva sua capacidade de concorrência perante os maiores atores do segmento. Para Souza (2012), as micro e pequenas empresas têm um melhor posicionamento de mercado para experimentar alianças e novas associações, sendo a formação de alianças uma tendência para esses negócios na atualidade, aumentando as probabilidades de sucesso empresarial. Diante desse contexto, emerge verificar também se as empresas classificadas como pequenos negócios também obtêm vantagem, por meio da seguinte proposição:

*Proposição 3: Os pequenos negócios obtêm vantagens competitivas ao participar de arranjos cooperativos.*

Em um estudo sobre o desempenho de redes, Gulati, Lavie e Madhavan (2011) estudam três mecanismos: alcance, riqueza e receptividade. Alcance é uma medida na qual as organizações em rede se conectam a diversos e distantes parceiros; riqueza é o valor potencial inerente aos recursos organizacionais da rede; e receptividade é a medida em que a organização pode canalizar e aproveitar os recursos disponíveis na rede por meio de seus laços com parceiros. Ao aproveitar os recursos disponíveis na rede ou no arranjo, os participantes tendem a reduzir custos, isso também se aplica a empresas participantes de cadeias de fornecimento.

No objeto de estudo dessa pesquisa, destaca-se a relação de encadeamento produtivo dos pequenos negócios do arranjo com uma empresa âncora. Outros estudos já analisaram a cooperação em cadeias de fornecimento. Dyer (2000) verifica a disseminação da cultura orientada para a cooperação entre a Toyota e sua base de fornecedores. Destacam-se os benefícios colhidos pela empresa japonesa, em função de sua abordagem cooperativa junto aos seus fornecedores. Para Bronzo (2004), as estratégias de segmentação de fornecedores em cadeias de suprimento representam oportunidades para a formação de ambientes colaborativos, reduzindo custos produtivos. Nesse contexto, investiga-se a seguinte proposição:

*Proposição 4: Empresas que atuam em redes de cadeia de fornecimento cooperativas auferem menores custos.*

A partir da revisão teórica realizada, propõe-se o modelo conceitual do estudo, representado na figura 1.

A partir do modelo conceitual, serão investigadas as hipóteses (proposições) do estudo, ou seja, a realização de verificação empírica dos ganhos competitivos do arranjo cooperativo baseado em cooperação interorganizacional, formado a partir do projeto cooperativo coletivo do setor moveleiro de pequenos negócios com a empresa âncora, apoiado pelo Sebrae. As próximas seções descrevem a metodologia e os resultados do estudo.

### 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desse estudo, a pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa aplicada do tipo estudo de caso, de caráter exploratório e qualitativo, caracterizada, conforme Yin (1987), por tratar de uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo no seu contexto de vida real. Nos estudos essencialmente qualitativos, em geral, não se aplica a lógica de amostragem estatística. Ao se selecionar os participantes de uma pesquisa, opta-se por acessar aqueles atores que estão mais diretamente envolvidos com o fenômeno em questão.

O caso estudado é o Projeto de Encadeamento Produtivo dos Pequenos Negócios para o Grupo Industrial Moveleiro Âncora, dentro da estratégia de Competitividade do Segmento de Madeira e Moveis, que agrega a grande empresa âncora e 150 pequenos negócios classificados como microempresas e empresas de pequeno porte, buscando a inserção dos empreendimentos participantes do projeto cooperativo coletivo na cadeia de fornecimento da Âncora, e outras ações coletivas cooperativas voltadas para esses pequenos negócios do setor Moveleiro dentro da unidade da federação onde a empresa âncora está situada.

O procedimento de coleta de dados foi estruturado com vistas à obtenção de dados primários e secundários. Os dados primários foram realizados por meio de entrevistas pessoais semi-estruturadas, com perguntas abertas, junto ao gestor nacional do projeto no Sebrae, ao gestor estadual do Sebrae/UF e a cinco empresários participantes da comissão de organização e planejamento do projeto, no mês de julho de 2015. Os dados secundários foram coletados nos registros do projeto no Sistema Sigeor do Sebrae (sistema nacional de gestão de projetos do Sebrae, de domínio público, endereço [www.sigeor.sebrae.com.br](http://www.sigeor.sebrae.com.br)).

### 4 O ARRANJO COOPERATIVO FORMADO NO PROJETO DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO DA EMPRESA ÂNCORA

O projeto iniciou suas atividades em 2004, utilizando a estrutura GEOR (Gestão de Projetos Orientada para Resultados) do Sebrae, com microempresas e empresas de pequeno porte identificadas no setor de Madeira e Móveis, um importante setor econômico no Estado onde a empresa âncora está situada. Desde o início, já atendeu mais de 200 pequenos negócios. A continuidade, por meio de um novo Projeto para 2016/2019 será de incluir 150 empresas na cadeia de fornecimento direta ou indireta, sendo 50 empresas novos clientes do SEBRAE/UF, identificados por pesquisas realizadas in loco nas regiões prioritárias do projeto, em parceria com os sindicatos patronais.

As empresas são basicamente de micro e pequeno porte, marcenarias e indústrias de esquadrias. Também existem pequenos fabricantes de móveis em série, que representam 10% do público do projeto. Elas estão localizadas em todo o estado, mas majoritariamente no entorno da região do polo moveleiro de uma das mais importantes cidades do estado, reconhecido como um dos mais importantes Arranjos Produtivos do Estado, composto por

Organizadores:

ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:





aproximadamente 140 indústrias distribuídas em doze municípios e gerador de mais de 4.000 empregos diretos, além de um faturamento anual superior a R\$ 500 milhões, sendo também considerado um dos principais polos moveleiros do Brasil, segundo a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário – ABIMÓVEL.

Os participantes compõem um arranjo interorganizacional cooperativo semelhante a uma rede com uma empresa central, no caso, a empresa Âncora, porém com a centralização da coordenação no Sebrae. A coordenação do projeto, conforme o Acordo de Resultados do Projeto Competitividade do Setor de Madeira e Móveis do Estado, é realizada por meio de um Núcleo Gestor. O Núcleo Gestor é composto por 5 integrantes de empresas participantes, escolhidos a cada dois anos, pelo gestor estadual do projeto (colaborador estadual do Sebrae/UF), um coordenador nacional (gestor nacional do segmento madeira e móveis do Sebrae/NA), um representante da empresa Âncora, e um representante de cada uma das seguintes instituições: SINDIMADEIRAS, SINDIMOVEIS, SINDIMOL, SENAI, IEL e FINDES.

Essa configuração do arranjo e da gestão do projeto cooperativo influencia na maneira de condução das ações, na implantação, monitoramento e avaliação do projeto, bem como pelo alcance dos resultados definidos. Conforme registrado no SiGeor, algumas das ações envolvem, dentre outras: Realização de Consultorias Tecnológicas Coletivas; Participação das empresas do Projeto em Feiras, pesquisas de mercado, visitas técnicas e compras coletivas; Avaliação da produtividade das empresas e sua revisão com vistas à melhoria de desempenho e aumento da efetividade; Realização de cursos gerenciais (finanças, planejamento estratégico, etc); Estágios de trabalho na empresa Âncora; Orientação Técnica ao público alvo do Projeto.

Ou seja, como existe a intervenção do Sebrae, uma instituição especialista em pequenos negócios, que estrutura muitas das ações com base em sua expertise nesses empreendimentos, há diversas ações de consultorias e capacitações, que tendem a melhorar o desempenho dessas empresas. E devido ao foco do projeto ser voltado à inserção dos pequenos negócios em uma grande empresa Âncora, esse tipo de configuração, com uma empresa central formando uma rede de fornecimento, e o peso da coordenação do Sebrae e o apoio de outros parceiros institucionais, o poder da empresa âncora tende a ser menor, e os empreendimentos se fortalecem, contribuindo para incrementar seus resultados. Segundo o gestor estadual do projeto, as instituições que apoiam o projeto coletivo permitem uma grande representatividade do arranjo cooperativo formado, frente à empresa Âncora e ao mercado.

*“Temos uma parceria extremamente forte com os sindicatos patronais que existem no estado, sendo o Sindmadeira (região Centro Sul), Sindimóveis (Região Noroeste) e Sindimol (Região Norte). Toda a sensibilização e articulação das ações propostas são realizadas em conjunto entre o SEBRAE/UF e os sindicatos. Temos também grande apoio da Federação das Indústrias, através da Câmara Setorial Moveleira que existe na instituição.”*

As estratégias cooperativas do arranjo englobam trocas de informações, ações conjuntas, compartilhamento de equipamentos e matéria-prima. Existe uma agenda contínua de ações, com calendário semestral, o que demonstra a interação contínua dos atores, e a organização em um projeto cooperativo demonstra a busca das empresas participantes por vantagens coletivas. Conforme o gestor estadual do projeto, a cooperação é maior do que a competição.

*“apesar da competitividade, o que existe na verdade é uma rede informal de cooperação que resulta na troca de informações, ações em conjunto, empréstimo de equipamentos e matérias primas que muito contribuem para a formação de um capital social forte e sólido entre as empresas do setor.”*

Com relação aos ganhos competitivos observados para os pequenos negócios participantes do projeto cooperativo, há vários elementos que os comprovam. Para o coordenador nacional da carteira de projetos do Setor Moveleiro, é possível observar ganhos imensos para os pequenos negócios que participam desses projetos coletivos do segmento de madeira e móveis.

*“De um modo geral, os ganhos (para os pequenos negócios) são imensos. Temos exemplos práticos de empresas que cresceram e saíram da faixa de faturamento de R\$3,6milhoes, que hoje são médias empresas. Também temos casos de empresas beneficiadas pelo SEBRAE com consultorias tecnológicas de melhoria do processo produtivo que conseguiram resultados relevantes de redução de custos importantes para ganhos competitivos.”*

Para a inserção na cadeia de fornecimento da empresa Âncora, diversas ações contribuem nesse sentido. Por exemplo, uma missão realizada em maio de 2015 ao Salão Internacional do Móvel em Milão, na qual cinco empresários participaram, realizando visitas técnicas às empresas fornecedoras de máquinas para a indústria moveleira, e também às sedes das empresas de marcenaria de pequeno porte da Itália. No retorno, foi realizada uma oficina de disseminação das práticas realizadas. Sem o projeto coletivo, provavelmente não haveriam recursos para a missão, nem haveria essa troca de experiências, que capacita os participantes para se inserirem na cadeia de fornecimento da empresa Âncora.

Um dos empresários do núcleo gestor observa que as ações do projeto são muito importantes nesse sentido. Ele cita a ação de qualificação de fornecedores.

*“A primeira ação de qualificação de fornecedores realizado em 2012 trouxe excelentes resultados, como redução do desperdício, aumento da satisfação das grandes empresas Âncoras, melhoria da qualidade dos serviços prestados e aumento da produtividade, dentre*

*outros. Isso motivou as grandes empresas a investirem recursos financeiros no projeto e a realizar uma segunda fase de capacitação em 2014. Atualmente, a grande empresa Âncora é a grande parceira do projeto. A qualidade observada nos empreendimentos, aliada à representatividade do grupo, melhorou o poder de negociação de preços dos pequenos.”*

A geração de soluções coletivas também é um benefício observado importante. Um dos pontos fortes do projeto é a comunicação e o compartilhamento de informações. O empresário 2 cita a prospecção de um software para marcenarias, bem como a análise ambiental compartilhada do mercado.

*“Fazemos isso durante reuniões periódicas que são realizadas com as empresas participantes do projeto. Levantamos perspectivas de ameaças ou oportunidades para as empresas que são debatidas em grupo, e as empresas apontam ações bem sucedidas que foram implantadas que podem ser utilizadas pelas demais. Um exemplo disso é na prospecção de um software para marcenarias, em que algumas empresas estão testando diferentes modelos existentes no mercado para que possam debater o que melhor atende às necessidades do grupo. Isso também fortalece nossa rede de cooperação.”*

Por fim, o grande objetivo reconhecido é melhorar o desempenho financeiro, sendo a cooperação e o fortalecimento do arranjo fundamental para esse objetivo (empresário 3).

*“Como na maioria dos projetos, o principal objetivo é aumentar as vendas e a lucratividade, mas trabalhamos de forma constante para que isso seja alcançado não apenas com ações de mercado, mas também por meio da adequação das empresas às boas práticas de gestão e de produção existentes. Estamos sensibilizando os empresários sobre a importância de fortalecermos as empresas do arranjo como um todo, o que torna o setor forte e reconhecido, aumentando assim a competitividade das indústrias de nosso Estado. As principais estratégias que temos utilizado para fortalecer essa interação é realização de ações em conjunto, como exposições e visitas técnicas, ações que têm se mostrado eficientes para tal, que resultam muitas vezes em parcerias fortes e contínuas entre as empresas.”*

Após a exposição das características principais do arranjo, a tabela 1 sintetiza as evidências empíricas observadas no caso, relacionando com as proposições.

Proposição	Evidências
Proposição 1: A caracterização do arranjo cooperativo influencia os resultados obtidos pelos seus membros.	A configuração em torno de uma empresa Âncora, com a gestão por parte do Sebrae, instituição especializada em pequenos negócios, influencia na maneira de condução das ações, na implantação, monitoramento e avaliação do projeto, bem como pelo alcance dos resultados definidos.
Proposição 2: As empresas obtêm benefícios econômicos por meio de ganhos de escala ao participar de arranjos cooperativos.	Foram observados diversos ganhos de escala no arranjo cooperativo estudado: acesso a informações sobre redes de fornecimento; a inserção na cadeia de fornecimento da empresa Âncora; a realização de consultorias tecnológicas coletivas; entre outras.
Proposição 3: Os pequenos negócios obtêm vantagens competitivas ao participar de arranjos cooperativos.	Além de ganhos de escala, foram observadas vantagens de disseminação do conhecimento, geração de vantagens coletivas para uma rede de fornecimento, análise ambiental coletiva do mercado, entre outras.
Proposição 4: Empresas que atuam em redes de cadeia de fornecimento cooperativas auferem menores custos.	Foram observados resultados relevantes de redução de custos e redução de desperdícios como ganhos competitivos, auferidos por consultorias tecnológicas de melhoria do processo produtivo, solução gerada a partir da cooperação entre as empresas da cadeia de fornecimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto econômico competitivo atual converge para o aumento das relações cooperativas interorganizacionais. O estabelecimento de parcerias é uma importante opção para a sobrevivência e para o desenvolvimento dos pequenos negócios, que conseguem elevar sua competitividade ao participarem de arranjos colaborativos e redes de cooperação. As ações coletivas permitem a obtenção conjunta de maior eficiência, com redução de custos, obtenção de economias de escala, e geração de ganhos competitivos diversos, inclusive do ponto de vista tecnológico.

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:



O modelo conceitual proposto nesse estudo destaca os ganhos competitivos dos arranjos cooperativos, e procura resolver as proposições por meio de um estudo qualitativo em um projeto coletivo de inserção de pequenos negócios na cadeia fornecimento de uma grande empresa Âncora do setor moveleiro. Devido à importância do setor para a economia do estado, e do elevado número de pequenos negócios produtores de madeira e móveis, o projeto cooperativo demonstra ser uma ferramenta importante para o desenvolvimento desses empreendimentos, por meio de relações de cooperação.

O objetivo desse estudo foi apresentar contribuições sobre um arranjo cooperativo formado a partir de pequenos negócios inseridos em uma cadeia de fornecimento do setor moveleiro, inferindo sobre os benefícios gerados a partir das relações de cooperação, da configuração do arranjo, ganhos de escala, redução de custos, e outros possíveis ganhos competitivos dessa relação. Pretendeu-se apresentar um entendimento sobre uma forma de arranjo interorganizacional bastante específica, com algumas relações interessantes, como o papel da empresa Âncora limitado à gestão do Sebrae, gerando insights para outros estudos no campo de estudos de redes e relações interorganizacionais.

Sugere-se, em estudos futuros, que a análise seja ampliada para a relação dos ganhos competitivos dos arranjos com o desempenho individual das empresas, por meio de estudos quantitativos. Esse estudo de caso qualitativo serve para analisar as hipóteses propostas, mas possui limitações de generalização. O tema proposto (ganhos competitivos em arranjos interorganizacionais) pode ser ampliado, adicionando outras variáveis para a análise, e investigando outras configurações de arranjos e redes de cooperação existentes. Por fim, espera-se que outros estudos investigando a cooperação entre pequenos negócios sejam realizados, devido à importância desse segmento para a economia e pela amplitude de resultados possíveis de investigação empírico-científica de alta relevância.

## REFERÊNCIAS

- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão da Nova Economia**. Porto Alegre, Bookman, 2008.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge; REYES JUNIOR, Edgar. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **RAC. Revista de Administração Contemporânea** (Impresso), v. 14, p. 458-477, 2010.
- BRONZO, Marcelo. Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v.44, n. spe, p. 61-73. Dez: 2004.
- DYER, J. H. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, 21, 345-367. 2000
- FUKUYAMA, F. **Trust: the social virtues and the creation of prosperity**. New York: The Free Press Paperbacks, 1995.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

Organizadores:



ANEGEPE  
Associação Nacional de Estudos  
em Empreendedorismo e Gestão  
de Pequenas Empresas

Realizadores:





- GRANOVETTER, M. **Ação Econômica e Estrutura Social: O problema da Imersão.** *RAE*, 6(1). 2007.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.
- GULATI, R.; LAVIE, D.; MADHAVAN, R. How do networks matter? The Performance Effects of interorganizational networks. **Research in Organizational Behavior**. 31, p. 207-224, 2011.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n.3, p.203-215, 2000.
- DEL CASTILLO, J. Lo local y lo internacional: la importancia de las redes de colaboración. In: **SEMINARIO DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO**, 22 al 26 de junio, 1992, Valencia.
- PODOLNY, J.; PAGE, K. **Networks forms of organization.** Annual Reviews Sociological. Nº 24, p. 57-76, 1998.
- PROVAN, K. G., FISH, A., & SYDOW, J. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal Of Management**, 33(3), 479. Doi: 10.1177/0149206307302554. 2007.
- SEBRAE. **Carteira de projetos de Madeira e Móveis – PPA 2016-2019.** Brasília, Sebrae, 2015. Disponível em: <http://conexao.sebrae.com.br/uploadfile/getFile?coUploadFile=8250> Acesso em: 23. Jul. 2015.
- SEDAI. **Manual do Consultor do Programa Redes de Cooperação.** Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. Governo do Estado do Rio Grande do Sul, abr. 2001.
- SOUZA, Gustavo H. S. **A Influência de Redes Estratégicas no Desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas.** IX SEGeTec 2012.
- TODEVA, Emanuela. **Business Networks: strategy and structure.** London: Routledge, 2006.
- VINHAS, Ana Paula Lemos Centeno; BECKER, Grace Vieira. Redes de cooperação interorganizacional: o caso da rede MACSUL. **Análise – Revista de Administração da PUCRS**, [S.l.], v. 17, n. 1, set. 2006. ISSN 1980-6302. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/te/ojs/index.php/face/article/view/289>>. Acesso em: 27 Jul. 2015.
- ZEN, Aurora Carneiro. WEGNER, Douglas. **A Troca de Conhecimento nas Redes Interorganizacionais: o caso da Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos.** XI SEMEAD – Seminários de Administração. São Paulo, 2008. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=222](http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=222) Acesso em: 24 Jul. 2015.