



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/INSTITUTO
MULTIDISCIPLINAR/INSTITUTO TRÊS RIOS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO COOPERADA DE ESTRATÉGIAS DE
MARKETING NO SETOR MOVELEIRO: UM ESTUDO NO *CLUSTER*
DE UBÁ/MG**

IAÍSA HELENA MAGALHÃES

Sob a Orientação do Professor
Dr. Jorge A. V. Saldanha

Dissertação de mestrado apresentada
como requisito parcial para a obtenção
do título de **Mestre em Administração**
no Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro.

Três Rios, RJ
Março de 2016

658.8098151

M188g

T

Magalhães, Iáisa Helena, 1989-

Gestão cooperada de estratégias de marketing no setor moveleiro: um estudo no cluster de Ubá/MG / Iáisa Helena Magalhães - 2016.

144 f.: il.

Orientador: Jorge A. V. Saldanha.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Administração.

Bibliografia: f. 126-132.

1. Marketing - Administração - Ubá (MG) - Teses. 2. Cluster industrial - Ubá (MG) - Teses. 3. Redes de negócios - Teses. 4. Alianças estratégicas (Negócios) - Teses. 5. Cooperação - Teses. I. Saldanha, Jorge A. V., 1966-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

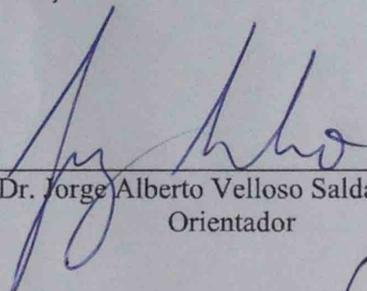
**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/INSTITUTO
MULTIDISCIPLINAR/INSTITUTO TRÊS RIOS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

IAÍSA HELENA MAGALHÃES

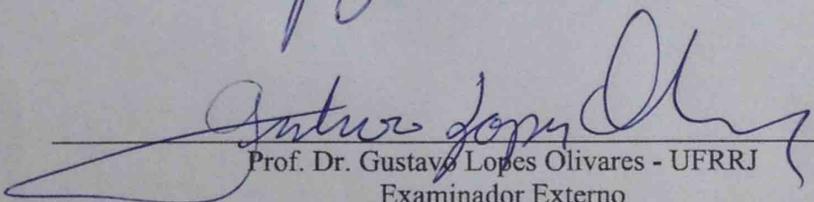
**GESTÃO COOPERADA DE ESTRATÉGIAS DE
MARKETING NO SETOR MOVELEIRO: UM ESTUDO NO *CLUSTER*
DE UBÁ/MG**

Dissertação de mestrado submetida como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, no Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

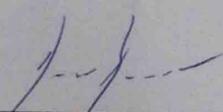
DISSERTAÇÃO APROVADA EM 08 / 03 / 2016



Prof. Dr. Jorge Alberto Velloso Saldanha - UFRRJ
Orientador



Prof. Dr. Gustavo Lopes Olivares - UFRRJ
Examinador Externo



Prof. Dr. Diego Luiz Teixeira Boava - UFOP
Examinador Externo

DEDICATÓRIA

À toda a minha família e ao Nícolas, pelo amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

À *Deus*, por estar comigo em todos os momentos de minha vida.

Aos *meus pais* que, mais uma vez, me ajudaram na concretização deste sonho.

Ao *Nikolas*, pelo apoio, amor e carinho em todos os passos dados nesta etapa de minha vida.

Aos *meus irmãos* pela amizade e suporte.

Ao *meu orientador Jorge Saldanha*, por todos ensinamentos repassados.

Aos *membros da banca de qualificação*, Profs. Diego e Gustavo, pelos ensinamentos que enriqueceram meu trabalho.

As *empresas de Ubá-MG* que aceitaram participar deste trabalho.

Aos amigos *Lucy e Marco Polo* por me receberem maravilhosamente em seu lar.

E à todos *amigos, colegas e professores* que, de alguma forma, ajudaram na conclusão deste trabalho.

RESUMO

MAGALHÃES, Iáisa Helena. **Gestão cooperada de estratégias de Marketing no setor moveleiro: um estudo no cluster de Ubá/MG**. 2016. 146 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Três Rios, RJ, 2016.

A cooperação entre organizações é uma forma de gerar ganhos e de adicionar diferentes competências nas empresas envolvidas. Identificou-se que a cooperação no âmbito operacional entre as fábricas moveleiras de Ubá-MG ocorre em pequenos atos de empréstimos e é pautada nas relações pessoais entre os atores, porém, no âmbito estratégico essa cooperação ainda é menos evidente. Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa foi propor uma estrutura de gestão cooperada de estratégias de marketing para micro, pequenas e médias empresas do *cluster* moveleiro de Ubá/MG. O estudo foi realizado em duas fases distintas. A primeira etapa iniciou-se com a elaboração do meta-estudo e por meio de uma entrevista exploratória com um gestor do sindicato patronal do *cluster* de Ubá foi possível conhecer o local e obter informações para a elaboração do questionário. De posse desses dados, o instrumento de pesquisa foi elaborado e pré-testado. Realizou-se na segunda fase do estudo, a coleta de dados que constituiu em vinte entrevistas aprofundadas com gestores de fábricas de móveis do *cluster* em tela. Posteriormente, esses dados foram processados e analisados pela técnica de análise de conteúdo. Pesquisaram-se doze estratégias para a elaboração da estrutura de cooperação proposta no objetivo geral do estudo. Como parte dos resultados, obteve-se o percentual de viabilidade dessas estratégias serem realizadas de forma cooperada, assim como, a forma de gestão das mesmas. As estratégias e as formas de gestão foram consideradas viáveis de serem cooperadas quando mais de 50% dos gestores entrevistados alegaram a sua viabilidade. Como resultados, tem-se que as estratégias identificadas como viáveis de serem realizadas de forma cooperada são: 1) gestão cooperada de comunicação e propaganda; 2) criação de um selo de qualidade dos móveis; 3) criação de uma marca coletiva para os móveis do cluster de Ubá; 4) parceria em tecnologia e design; 5) criação de um roteiro turístico industrial; 6) cooperação em compra de matéria-prima básica (comum à outras empresas); 7) gestão cooperada de transporte de produtos acabados. Além disso, descreveram-se os resultados referentes às características das empresas, o perfil dos gestores entrevistados e as estratégias de marketing adotadas pelas organizações. O teste estatístico não paramétrico Kruskal-Wallis mostrou que as médias dos graus de cooperação, concorrência e confiança entre as micro, pequenas e médias empresas podem ser consideradas iguais, visto que não apresentou diferença significativa. Com isso, conclui-se o estudo com a elaboração de uma estrutura de cooperação para o *cluster* moveleiro de Ubá.

Palavras-Chave: Estratégias de Marketing, Cooperação, *Clusters*.

ABSTRACT

MAGALHÃES, Iáisa Helena. **Cooperative management of marketing strategies in the furniture industry: a study in the cluster of Ubá / MG.** 2016. 146 p. Dissertation (Business Masters). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Três Rios, RJ, 2016.

Cooperation between organizations is a way to generate gains and to add different skills in the companies involved. It was identified that cooperation in the operational level between Ubá-MG's furniture factories occurs in small acts of loans and are based on the personal relationships between the actors, however, the strategic framework such cooperation is even less clear. Therefore, the general objective of research was proposing a structure of Cooperative management of marketing strategies applying to micro, small and medium sizes of Ubá's furniture business in the cluster. The study was developed in two different stages. Firstly, it was started by accomplishing targets in the study, so it has improved the form through interviewing governors of the local cluster ("Intersind"). It was useful to obtain information about the field study and the furniture sector. When getting those form-tests done, it was possible to implement the forms abroad. Moving forward, they were conducted twenty detailed interviews with managers in the headquarters of the undertakings. After all, those data were processed and analysed using statistic methodology called Kruskal-Wallis. The main idea of the research was verifying the medium degree of cooperation, competition and trust between the selected micro, small and medium sized undertakings. Thereby, the analysed data could be useful since it helps verifying if the different undertakings were statistically different or similar. The statistical test has proved the medium degree of cooperation, competition and trust between the selected micro, small and medium sized undertakings should be considered similar since there is no significant difference. There were researched twelve different strategies to compile the cooperation structure of the general propose of the work. As part of the results, they were obtained different values, in percentage, in order to identify feasible cooperation strategies and management strategies. To be considered feasible, the strategy should present values as 50% or more, which means managers actually agree with the feasibility of the strategy. As a result, it has been that the strategies identified as viable to be performed in a cooperative way are: 1) cooperative management of communication and advertising; 2) creating a quality seal of furniture; 3) creation of a collective mark for the furniture of Ubá cluster; 4) partnership in technology and design; 5) creation of an industrial sightseeing tour; 6) cooperation in the purchase of basic raw material (common to other companies); 7) cooperative management of transport of finished products. Moreover, the results have shown features for the different undertaking business, for the different profiles of managers, and for the different marketing strategies put in place by organisations. The statistical non parametric test Kruskal-Wallis showed that the mean degree of cooperation, competition and trust between micro, small and medium enterprises can be considered equal, whereas no significant difference. Thus, we conclude the study with the development of a cooperation structure for Ubá's furniture cluster.

Key-words: Marketing Strategies, Cooperation, Cluster.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um Sistema Produtivo Local...	32
Figura 02 - Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes.....	36
Figura 03 - Modelo de rede <i>topdown</i>	37
Figura 04 - Rede flexível de empresas	37
Figura 05 - O Triângulo da Política de Localização.....	39
Figura 06 - <i>Framework</i> Klein de estratégias de cooperação no setor calçadista.....	41
Figura 07 - Cadeia de Valor Genérica.....	44
Figura 08 - Cadeia produtiva do setor de móveis.....	45
Figura 09 - Os 4 P's do Composto de Marketing.....	47
Figura 10 - Identidade e imagem da marca	54
Figura 11 - Municípios do <i>cluster</i> moveleiro de Ubá.....	60
Figura 12 - Estrutura de cooperação em estratégias de marketing no <i>cluster</i> moveleiro de Ubá	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Comparação do PIB das cidades que compõem o <i>cluster</i> de Ubá.....	62
Gráfico 02 - Percentual do porte das empresas pesquisadas de acordo com a classificação SEBRAE.....	71
Gráfico 03 - Tempo de atuação das empresas pesquisadas.....	72
Gráfico 04 - Grau de instrução dos gestores pesquisados.....	78
Gráfico 05 - Utilização de plano de marketing pelas organizações.....	79
Gráfico 06 - Canais de comunicação com o cliente.....	83
Gráfico 07 - Principais fatores que dificultam a cooperação na opinião dos gestores das empresas.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Exemplos de ações conjuntas em <i>clusters</i> de empresas.....	28
Quadro 02 - Necessidades organizacionais à serem viabilizadas pela cooperação.....	29
Quadro 03 - Distribuição das empresas de móveis de Ubá e região.....	59
Quadro 04 - Principais Acontecimentos no Arranjo Produtivo local de Ubá-MG.....	60
Quadro 05 - Especificações dos pré-testes do questionário dos gestores das indústrias de móveis de Ubá.....	64
Quadro 06 - Entrevistas realizadas com gestores de empresas moveleiras do APL de Ubá....	66
Quadro 07 - Classificação do porte das empresas quanto ao número de funcionários.....	68
Quadro 08 - Perfil das empresas pesquisadas (continua).....	69
Quadro 09 - Porte das empresas entrevistadas (continua).....	70
Quadro 10 - Percentual do porte das empresas pesquisadas.....	71
Quadro 11 - Principais objetivos atuais das empresas pesquisadas.....	73
Quadro 12 - Perfil dos Gestores Pesquisados (continua).....	75
Quadro 13 - Participação da empresa na cooperação em compra de matéria-prima básica....	86
Quadro 14 - Não participação da empresa na cooperação em compra de matéria-prima básica.....	87
Quadro 15 - Participação da empresa na cooperação em compra de máquinas e equipamentos.....	88
Quadro 16 - Não participação da empresa a cooperação em compra de máquinas e equipamentos.....	89
Quadro 17 - Participação na cooperação em gestão (administração) de vendas.....	90
Quadro 18 - Não participação na cooperação em gestão (administração) de vendas.....	91
Quadro 19 - Participação na cooperação em comunicação (propaganda).....	92
Quadro 20 - Não participação na cooperação em comunicação (propaganda).....	93
Quadro 21 - Participação na cooperação de estoque de insumos (matéria-prima).....	94
Quadro 22 - Não participação na cooperação de estoque de insumos (matéria-prima) (continua).....	94
Quadro 23 - Participação na cooperação de estoque de produtos acabados.....	96
Quadro 24 - Não participação na cooperação de estoque de produtos acabados.....	97
Quadro 25 - Participação na cooperação em transporte de insumos (matéria-prima).....	98
Quadro 26 - Não participação na cooperação em transporte de insumos (matéria-prima) (continua).....	98
Quadro 27 - Participação na cooperação em transporte de produtos acabados (continua)	100

Quadro 28 - Não participação na cooperação em transporte de produtos acabados	101
Quadro 29 - Participação na cooperação na criação de um selo de qualidade dos produtos..	102
Quadro 30 - Não participação na cooperação na criação de um selo de qualidade dos produtos	103
Quadro 31 - Participação na cooperação da criação de uma marca coletiva para os móveis do <i>cluster</i> de Ubá (continua)	103
Quadro 32 - Não participação na cooperação na criação de uma marca coletiva para os móveis do Cluster de Ubá	105
Quadro 33 - Participação na cooperação em tecnologia e design	106
Quadro 34 - Não participação na cooperação em tecnologia e design.....	107
Quadro 35 - Participação na cooperação na criação de um roteiro turístico industrial (continua).....	107
Quadro 36 - Não participação na cooperação na criação de um roteiro turístico industrial (continua).....	108
Quadro 37 - Estratégias de cooperação <i>upstream</i> e <i>downstream</i>	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Informação sobre o PIB e a concentração populacional de cada município do <i>cluster</i> de Ubá.....	61
Tabela 02 - Número total de empresas fabricantes de móveis conforme o seu porte no <i>cluster</i> de Ubá.....	62
Tabela 03 - Percentual por faixa etária das empresas pesquisadas.....	72
Tabela 04 - Terceirização do processo produtivo das empresas pesquisadas	74
Tabela 05 - Variação da demanda anual de móveis	75
Tabela 06 - Cargo na Empresa dos Gestores Pesquisados	76
Tabela 07 - Tempo de atuação dos gestores no setor moveleiro	77
Tabela 08 - Grau de instrução dos gestores pesquisados.....	77
Tabela 09 - Utilização de plano de marketing.....	79
Tabela 10 - Utilização de plano de marketing em relação ao porte das empresas	79
Tabela 11 - Realização de pesquisa de marketing pelas empresas.....	80
Tabela 12 - Realização de pesquisa de marketing pelas empresas.....	81
Tabela 13 - Estratégia de formação de preços dos produtos	82
Tabela 14 - Canais de comunicação com o cliente utilizados pelas empresas	82
Tabela 15 - Participação das organizações em feiras	83
Tabela 16 - Participação das organizações em feiras em relação ao porte das empresas.....	84
Tabela 17 - Resultados dos Percentuais de cooperação da Estratégia de compra de matéria-prima na opinião dos entrevistados	87
Tabela 18 - Resultado dos percentuais de cooperação da estratégia de compra de máquinas e equipamentos na opinião dos entrevistados.....	89
Tabela 19 - Resultado dos percentuais de cooperação em gestão (administração) de vendas .	91
Tabela 20 - Resultado dos percentuais de cooperação em comunicação (propaganda).....	93
Tabela 21 - Resultado dos percentuais de cooperação de estoque de insumos (matéria-prima)	95
Tabela 22 - Resultado dos percentuais de cooperação de estoque de produtos acabados.....	97
Tabela 23 - Resultado dos percentuais de cooperação em transporte de insumos (matéria-prima).....	99
Tabela 24 - Resultado dos percentuais de cooperação em transporte de produtos acabados .	101
Tabela 25 - Resultado dos percentuais de cooperação na criação de um selo de qualidade dos produtos	103
Tabela 26 - Resultado dos percentuais de cooperação na criação de uma marca coletiva para os móveis do <i>Cluster</i> de Ubá.....	105

Tabela 27 - Resultado dos percentuais de cooperação em tecnologia e design	107
Tabela 28 - Resultado dos percentuais de cooperação na criação de um roteiro turístico industrial	109
Tabela 29 - Viabilidade de cooperação em estratégia de marketing na opinião dos gestores (continua).....	109
Tabela 30 - Principais fatores que dificultam a cooperação na opinião dos gestores das empresas	112
Tabela 31 - Postos do grau de cooperação dos gestores do <i>cluster</i> de acordo com o porte das empresas	116
Tabela 32 - Postos do grau de concorrência dos gestores do <i>cluster</i> de acordo com o porte das empresas	117
Tabela 33 - Postos do grau de confiança dos gestores do <i>cluster</i> de acordo com o porte das empresas	119

LISTAS DE APÊNDICES

APÊNDICE A.....	133
APÊNDICE B.....	134
APÊNDICE C.....	143

LISTAS DE INSTITUIÇÕES

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial;
INTERSIND	Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Mobiliário de Ubá e Região;
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizado Industrial.

LISTAS DE SIGLAS

APL	Arranjo Produtivo Local;
AMA	<i>American Marketing Association</i>
FEMUR	Feira de Móveis de Ubá e Região;
INTERSIND	Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Mobiliário de Ubá e Região;
MG	Minas Gerais;
MPME's	Micro, Pequenas e Médias Empresas;
PIB	Produto Interno Bruto;
PME's	Pequenas e Médias Empresas;
RS	Rio Grande do Sul.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
1.1 Objetivos da Pesquisa.....	21
1.1.1 Objetivo geral	21
1.1.2 Objetivos específicos.....	21
1.2 Hipóteses da Pesquisa e Seus Constructos	22
1.3 Justificação do Estudo	22
1.4 Delimitação do Estudo.....	25
1.5 Estrutura do Trabalho	25
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - PARTE I.....	26
2.1 <i>Clusters</i>	26
2.2 Constructos que Envolvem os Atores de um <i>Cluster</i>	28
2.2.1 Cooperação	28
2.2.2 Concorrência.....	30
2.2.3 Confiança.....	30
2.3 Sistemas Produtivos Locais (SPL's).....	31
2.4 Redes	33
2.4.1 Redes de empresas.....	34
2.4.1.1 Redes verticais e horizontais	36
2.4.1.2 Redes Formais e Informais.....	38
2.4.1.3 Redes de Negócio.....	38
2.5 Desenvolvimento Local.....	38
2.6 O <i>Framework</i> Klein.....	40
2.7 Governança.....	41
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – PARTE II.....	43
3.1 Estratégia	43
3.1.1 Cadeia de valor	44
3.2 Marketing.....	46
3.2.1 Marketing mix	47
3.2.1.1 Produto	47
3.2.1.2 Preço.....	48
3.2.1.3 Promoção.....	49
3.2.1.4 Praça/Distribuição	49
3.2.2 Estratégia de marketing	50
3.3 Marcas	52
3.3.1 Definição	52
3.3.2 Gestão de marcas	53
3.3.3 Marca regional.....	54
4 ATIVIDADES METODOLÓGICAS	57

4.1 A Primeira Fase da Pesquisa	57
4.1.1 Delineamento da pesquisa	58
4.1.2 População e amostra	58
4.1.2.1 Local da pesquisa	59
4.1.3 Processo de coleta de dados.....	62
4.1.4 Pré-teste do questionário	63
4.2 Segunda Fase da Pesquisa	65
4.2.1 Coleta de dados.....	65
4.2.2 Processo de análise dos dados	67
4.2.3 O Teste das hipóteses	67
5 RESULTADOS DA PESQUISA	69
5.1 Características das Empresas Pesquisadas	69
5.1.1 Origem da receita operacional bruta.....	70
5.1.2 Classificação do porte das empresas entrevistadas.....	70
5.1.3 Idade das empresas pesquisadas	71
5.2 Características Gerais na Gestão das Empresas	72
5.2.1 Principais objetivos atuais das empresas	73
5.2.2 Terceirização	73
5.2.3 Sazonalidade do mercado	75
5.3 Descrição do Perfil dos Entrevistados	75
5.3.1 Cargo dos gestores entrevistados.....	76
5.3.2 Tempo de atuação dos gestores na função e no setor moveleiro.....	77
5.3.2 Grau de instrução dos gestores pesquisados.....	77
5.4 Decisões Estratégicas de Marketing Utilizadas pelas Empresas Pesquisadas.....	78
5.4.1 Utilização de plano de marketing	78
5.4.2 Realização de pesquisa de marketing	80
5.4.3 Estratégia de formação de preço dos produtos	81
5.4.4 Estratégia de divulgação dos produtos e comunicação com os clientes.....	82
5.4.5 Participação das empresas em feiras de móveis	83
5.5 Viabilidade das Estratégias de Marketing Serem Realizadas de Forma Cooperada	85
5.5.1 Cooperação em compra de matéria-prima básica (comum à outras empresas).....	85
5.5.2 Compra conjunta de máquinas e equipamentos	88
5.5.3 Cooperação em gestão (administração) de vendas	90
5.5.4 Gestão cooperada de comunicação (propaganda)	92
5.5.5 Gestão cooperada de estoque de insumos (matéria-prima)	93
5.5.6 Gestão cooperada de estoque de produtos acabados	96
5.5.7 Gestão cooperada de transporte de insumos (matéria-prima)	97
5.5.8 Gestão cooperada de transporte de produtos acabados	99
5.5.9 Criação de um selo de qualidade dos produtos.....	101
5.5.10 Criação de uma marca coletiva para os móveis do <i>cluster</i> de Ubá	103
5.5.11 Parceria em tecnologia e design	105
5.5.12 Criação de um roteiro turístico industrial	107
5.5.13 Resumo da viabilidade de cooperação em estratégia de marketing	109
5.6 Percentual de Precisão do <i>Framework</i> Klein do <i>Cluster</i> Pesquisado.....	110
5.7 Fatores que Dificultam a Cooperação no <i>Cluster</i> de Ubá	111
5.8 Estrutura de Cooperação de Estratégias de Marketing Para o <i>Cluster</i> de Ubá.....	113
5.9 Resultado dos Testes de Hipóteses.....	114

5.9.1 Resultado do teste Kruskal-Wallis para o grau de cooperação no <i>cluster</i> de Ubá	115
5.9.2 Resultado do teste Kruskal-Wallis para o grau de concorrência no <i>cluster</i> de Ubá.....	117
5.9.3 Resultado do teste Kruskal-Wallis para o grau de confiança no <i>cluster</i> de Ubá.....	118
5.9.4 Resumo do resultado do teste Kruskal-Wallis.....	120
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	121
6.1 Considerações Finais Referentes aos Objetivos Específicos <i>a, b e c</i>	121
6.2 Considerações Finais Referentes aos Objetivos Específicos <i>d e e</i>	122
6.3 Considerações Finais Referentes ao Objetivo Geral	122
6.4 Considerações Finais Referentes aos Objetivos Específicos <i>f, g e h</i>	123
6.4.1 Conclusões referentes à hipótese H_a	123
6.4.2 Conclusões referentes à hipótese H_b	123
6.4.2 Conclusões referentes à hipótese H_c	123
6.5 Proposições do Autor.....	124
6.6 Sugestões Para Futuras Pesquisas.....	124
REFERÊNCIAS.....	126

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas foi possível visualizar modificações no contexto econômico e social na qual as empresas estão inseridas. Entre elas encontram-se o movimento de liberação e desregulação dos mercados (especialmente dos mercados de capitais e dos sistemas financeiros) e o aparecimento de novas tecnologias, sendo esses elementos importantes para o processo de globalização (LASTRES *et al.*, 1999). Assim, as empresas passaram a competir, não somente no âmbito nacional, mas também no âmbito internacional, aumentando a competitividade entre elas.

Neste cenário, de globalização e de elevada competição, surge um novo paradigma de produção enxuta, ágil e flexível, exigindo novas tendências no âmbito estratégico das organizações e das relações entre as empresas, conhecido como alianças estratégicas (AMATO NETO, 2008).

Desta maneira, é perceptível o surgimento de novas formas organizacionais que tem como vertente a interação entre empresas, assim como, entre as instituições, governos, universidades, favorecendo, por conseguinte, o intercâmbio de conhecimento e mudanças estruturais de pesquisa, na produção e comercialização de bens e serviços (LASTRES *et al.*, 1999). Segundo estes autores, a principal formação organizacional desse conjunto de mudanças é a construção de redes de diversos tipos, elevando ao máximo o potencial dos novos meios técnicos disponibilizados pelo desenvolvimento e barateamento dos bens e serviços.

Diante da competitividade, tem-se o surgimento de diversas empresas e o advento das novas formas organizacionais. De algum modo, a cooperação pode ser o meio de empresas de pequeno porte concorrerem com grandes organizações. As pequenas empresas possuem mais flexibilidade e agilidade na produção do que as grandes empresas. Caso as pequenas empresas tivessem a capacidade de cooperar em suas demandas ganhando em escala, poderiam obter as vantagens semelhantes das grandes empresas, como exemplo: marca forte, logística, tecnologia, etc.. A tendência é que as pequenas empresas desenvolvam capacidades para competir no mercado mais amplo, como as grandes empresas possuem (CASAROTTO, 2002).

A partir desse panorama surge a cooperação como meio para competir. As relações de cooperação entre organizações (relações inter-organizacionais) surgem como oportunidade estratégica de alcançar vantagem competitiva no mercado nacional e internacional, visto que empresas que cooperam tendem a agregar diferentes competências. Destarte, organizações buscam alcançar tal vantagem em relação aos seus concorrentes com o intuito de manterem a posição da empresa no mercado e obterem ganhos financeiros.

Para Casarotto (2002) a justificativa de cooperação entre as empresas encontra-se na junção de esforços, em função da necessidade de produção em maior escala e desenvolvimento de inovação, com o intuito de viabilizar a competição no mercado.

As redes produtivas podem ser uma estratégia fundamental para o desenvolvimento de competências e criação de vantagens competitivas (MACADAR, 2006). Há diversas definições e nomenclaturas que remetem às redes produtivas¹. São conhecidos como Arranjos Produtivos Locais (APL), *Cluster*, Sistemas Produtivos Locais, Redes de empresas. Essas nomenclaturas apresentam particularidades, o que significa que elas não remetem ao

¹ Nesta pesquisa utilizou-se o termo *cluster*, arranjo produtivo local (APL) e Pólo como sinônimos. No item 2 as

mesmo tipo organizacional de redes, mas todas são originadas pelas relações em diferentes graus entre os seus agentes locais (empresas, governança, universidades, centro de tecnologias, e outros) (CASAROTTO, 2002).

Diante deste contexto, no Brasil surgiram vários aglomerados de empresas, dentre eles o arranjo produtivo local (APL) moveleiro de Ubá, localizado na zona da mata de Minas Gerais. O referido APL se destacou no cenário nacional devido a sua inclusão entre os onze APL's selecionados para receber apoio integrado do Governo Federal no desenvolvimento e execução das atividades imprescindíveis para o crescimento de toda a região (INTERSIND, 2008).

Em número de empresas, o APL moveleiro de Ubá é considerado o terceiro maior do país e o primeiro do Estado de Minas Gerais, aglomerando 338 empresas e sendo responsável pela geração de aproximadamente 20 mil empregos diretos e indiretos (ALBINO et al., 2010). A formação do Arranjo se constitui, na maior parte, por micro e pequenas empresas, de origem familiar e estabelecidas por capital nacional (INTERSIND, 2008; ALBINO et al., 2010). O referido APL é o objeto de estudo desta pesquisa.

Segundo Macadar (2006) a cooperação entre as empresas em Arranjos Produtivos Locais (APL's) de pequeno e médio porte ainda é eventual ou inexistente. Em um trabalho desenvolvido sobre arranjo produtivo moveleiro de Ubá os autores Macedo *et al.* (2011) identificam que a cooperação praticada no APL de Ubá ocorre com maior frequência no âmbito técnico produtivo, ou seja, na esfera de produção. Já no âmbito tecnológico-estratégico essa cooperação ainda é menos evidente.

Diante da identificação dessas fatos, qual seja, a importância da cooperação e a dificuldade dela ocorrer entre as empresas de um aglomerado no âmbito estratégico, o presente estudo propõem a seguinte questão norteadora da pesquisa:

Qual estrutura de gestão pode ser proposta para o *cluster* de Ubá/MG para que estratégias de marketing possam ser realizadas de forma cooperada entre as fábricas de móveis?

Para elucidar o problema de pesquisa proposto elaboraram-se os seguintes objetivos a serem alcançados.

1.1 Objetivos da Pesquisa

1.1.1 Objetivo geral

Propor uma estrutura de gestão cooperada de estratégias de marketing para o *cluster* moveleiro de Ubá/MG.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever as principais características das empresas do estudo;
- b) Descrever o perfil dos gestores das empresas pesquisadas;
- c) Analisar as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas pesquisadas;
- d) Identificar quais estratégias de marketing podem ser realizadas de forma cooperada pelas empresas do *cluster* moveleiro em tela;
- e) Verificar o percentual de precisão do *framework* Klein em relação ao *cluster* pesquisado;
- f) Comparar o grau médio de cooperação entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* utilizando o teste de Kruskal-Wallis;
- g) Comparar o grau médio de concorrência entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* utilizando o teste descrito no objetivo e, supra;

h) Comparar o grau médio de confiança entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* utilizando o teste descrito no objetivo e, supra;

1.2 Hipóteses da Pesquisa e Seus Constructos

Para Kerlinger (1979, p. 39), “[...] as hipóteses são uma ferramenta poderosa para o avanço do conhecimento porque, embora formuladas pelo homem, podem ser testadas e mostradas como provavelmente corretas ou incorretas à parte dos valores e crenças do homem”. O autor destaca que para as hipóteses serem cientificamente úteis, essas necessitam ser testáveis ou ao menos, conter implicações para teste. Assim, uma hipótese que não é passível de teste não é útil cientificamente.

As hipóteses possuem grande importância na pesquisa científica, por isso a necessidade em se atentar por seus significados e a sua forma de construção. “As hipóteses têm o objetivo profundo e altamente significativo de tirar o homem de si mesmo, por assim dizer” (KERLINGER, 1979, p. 39).

Nas relações entre os atores que constituem um *cluster* identificam-se três constructos, a saber: concorrência, confiança e cooperação. Pesquisas desenvolvidas por Porter (1989); Anderson e Narus (1990); Perrow (1992); Morgan e Hunt (1994); Casarotto Filho e Pires (1998); Franco (2000); Meyer-Stamer (2002); Burlamaqui e Proença (2003); Macadar (2006); Krishnan *et al.* (2006); Amato Neto (2008); Osarenkhoe (2010); e Saldanha (2009) demonstram a importância dos constructos concorrência, confiança e cooperação nos relacionamentos entre atores. Esses constructos encontram-se explicados no item 2.5.

Para atender aos objetivos específicos *f*, *g* e *h* da seção 1.1.2, elaboraram-se três hipóteses de pesquisa, que possibilitaram a comparação do grau médio das três dimensões propostas pelo estudo, a saber: confiança, cooperação e concorrência. As hipóteses que foram testadas encontram-se à seguir:

Ha: Os graus de cooperação médios entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de móveis de UBÁ são iguais, na opinião dos gestores das empresas;

Hb: Os graus de concorrência médios entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de móveis de UBÁ são iguais, na opinião dos gestores das empresas;

Hc: Os graus de confiança médios entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de móveis de UBÁ são iguais, na opinião dos gestores das empresas.

Os testes dessas hipóteses possibilitarão a verificação da homogeneidade dos dados entre as empresas de diferentes portes em relação a percepção do grau médio de cooperação, de concorrência e de confiança. Essa análise é importante visto que influenciará na futura elaboração do modelo de gestão cooperada entre as empresas.

1.3 Justificação do Estudo

A justificação do estudo tem como alicerce os quesitos de importância, viabilidade e originalidade sugeridos por Castro (1977). Segundo o autor a importância está associada às questões que afetam uma sociedade ou parte dela, de alguma forma.

Quanto ao quesito importância, espera-se com o resultado desta pesquisa contribuir para o desenvolvimento das empresas assim como, o desenvolvimento local. Segundo Bruna *et al.* (2008) o incentivo aos APL's pode proporcionar desenvolvimento municipal gerando resultados externos para toda a sociedade, como a geração do emprego e renda para a região em estudo, atração de investimentos, abertura de cursos de especialização para formar trabalhadores qualificados, entre outros benefícios.

Além do desenvolvimento regional, o resultado dessa pesquisa poderá contribuir com o progresso das fábricas de móveis auxiliando-as a obterem vantagem competitiva

perante o mercado nacional e internacional. Se as empresas do *cluster* de Ubá cooperarem entre si nas estratégias de marketing, poderão melhorar sua eficiência nas atividades de diversas áreas, a saber: logística, obtenção de marca reconhecida, design, divulgação do produto, diminuição de custos e melhora nos preços, entre outras, podendo obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes nacionais e internacionais.

Visto que o desenvolvimento das empresas de um *cluster* pode gerar o desenvolvimento econômico e social da região em que o mesmo se encontra, a região do *cluster* em tela é formada por oito municípios, a saber: Ubá, Visconde do Rio Branco, Rio Pomba, Tocantins, Rodeiro, São Geraldo, Piraúba, Guidoal.

A população total dessa região é composta por 216.299 habitantes² de acordo com dados do IBGE (2010). Os cidadãos dos respectivos municípios se beneficiarão com a melhoria da produtividade do *cluster* em análise com as práticas de gestão cooperada que serão propostas.

Outro dado importante da região, o Produto Interno Bruto (PIB), comprova a importância do *cluster*, visto que o PIB³ total dos municípios que constituem o *cluster* moveleiro de Ubá da região é no valor de R\$ 2.961.702.000,00.

De acordo com Castro (1977) a viabilidade é compreendida como a possibilidade de realizar a pesquisa, ou seja, a pesquisa depende de fatores como: prazos, recursos financeiros, disponibilidade de informações, teorias existentes a respeito e da acessibilidade do local.

A autora, como pesquisadora, já obteve contato com o *locus* de pesquisa em um estudo desenvolvido em 2010. Nesta experiência foi possível perceber a receptividade dos participantes da pesquisa (gestores das empresas e agentes das instituições de apoio).

Além disso, a pesquisadora está inserida em uma família que trabalha com a comercialização de móveis, sendo assim, mantém fortes laços comerciais com diversas indústrias moveleiras do *cluster* de Ubá. Este fato facilitou a inserção da pesquisadora no campo de estudo. Atualmente, a autora também é bolsista Capes e dedica-se exclusivamente para o desenvolvimento do trabalho, recebendo recursos financeiros para tal.

Como terceiro requisito, a originalidade é caracterizada pela potencialidade que os resultados de uma pesquisa possuem em nos surpreender (CASTRO, 1977).

Diante do levantamento das pesquisas realizadas no *cluster* de Ubá, identificaram-se alguns trabalhos que abordaram o âmbito das atividades estratégicas realizadas pelos atores localizados neste *cluster* em questão. Uma visão geral destas pesquisas encontra-se descrita nos próximos parágrafos.

Uma pesquisa realizada por Martins *et al.* (2011) propôs investigar as estratégias de operações logísticas realizadas pelas fábricas inseridas no APL de Ubá. Além desse objetivo, o estudo abordou também o alinhamento dessas estratégias baseadas na interação e cooperação entre as empresas do APL.

Esse estudo teve como foco as atividades de operações logísticas relacionadas à gestão de fornecedores e à gestão da distribuição. Como resultado os autores identificaram que as atividades logísticas são basicamente realizadas individualmente e as organizações do *cluster* de Ubá não cooperam entre si nesse âmbito estratégico.

Um trabalho monográfico realizado por Silva (2013) investigou as ações capazes de incentivar e maximizar a cooperação no âmbito estratégico entre as empresas atuantes no APL de Ubá, visto que, a colaboração ocorria predominantemente no nível operacional e produtivo. Como resultado desse estudo, a autora identificou a necessidade de maior atuação

² Este dado populacional encontra-se detalhado na tabela 01 no item 4.1.2.1.

³ Este dado pode ser visualizado na tabela 01 do item 4.1.2.1.

da governança no APL nas questões relacionadas a parcerias com Universidades e centros de formação técnica; produção de laboratórios de inovação; desenvolvimento de cursos de gestão estratégica; incentivo à organização de grupos de compras e grupos de exportação.

Boava (2012) desenvolveu uma pesquisa de abordagem interpretativa com os estrategistas atuantes nos arranjos moveleiros de Bento Gonçalves-RS e Ubá-MG. Em conclusão desse estudo, elaborou-se um esquema de tipificação ideal de estratégia em arranjos produtivos locais moveleiros. Tal esquema possibilitou o entendimento da realidade e dos motivos presentes na ação estratégica, entendendo que a estratégia é própria do homem.

Diante dos trabalhos realizados em outros arranjos produtivos locais, identificou-se o trabalho de Dombrowski (2011). Esse estudo abordou as estratégias de marketing desenvolvidas por empresas localizadas no APL de Malhas de Imbituva. Nesta pesquisa, a autora também investigou como os mecanismos de cooperação interferem no surgimento dessas estratégias.

Como resultado da pesquisa, verificou-se que algumas estratégias já estavam sendo realizadas de maneira cooperadas entre as empresas do APL. De outra forma, as estratégias para a criação de uma marca coletiva, promoção e representação de vendas ainda encontravam dificuldades (provenientes da competição) para serem realizadas coletivamente (DOMBROWSKI, 2011).

Através do método indutivo, a referida pesquisa também teve como resultado um conjunto de estratégias de marketing que poderiam ser aplicadas por empresas pertencentes à um APL. Porém, Dombrowski (2011) relata que é necessário a adequação dessas estratégias às particularidades de cada setor específico, como exemplo, o setor moveleiro, o setor calçadista, o setor de vestuário, o setor tecnológico, entre outros.

Um trabalho realizado por Neumann (2006) analisou as estratégias cooperadas entre as empresas atuantes no aglomerado de malharias retilíneas de Nova Petrópolis. O estudo observou também o perfil das empresas pertencentes à esse APL e as áreas que são possíveis de serem realizadas ações coletivas.

Diante do levantamento dos trabalhos realizados sobre a temática estratégias cooperadas em APL's de diversos setores, identificou-se que alguns trabalhos abordam práticas estratégicas já realizadas de forma cooperada entre empresas de um aglomerado (MARTINS *et. al*, 2011; NEUMANN; 2006); outros atribuem atenção às ações que possibilitam a maximização da cooperação entre as organizações (SILVA, 2013); já outras pesquisas investigam um conjunto de estratégias a serem cooperadas em setores distintos (SALDANHA, 2009; DOMBROWSKI, 2011).

Dessa forma, o objetivo desse estudo é original, visto que, não foram detectados estudos que investigassem as estratégias de marketing a serem realizadas de forma cooperada entre as indústrias moveleiras atuantes no *cluster* de Ubá-MG.

Em relação ao “estado da arte” o trabalho pretende contribuir na construção de conhecimento sobre a temática de **cooperação de estratégias de marketing** aplicado à *clusters* moveleiro. No âmbito prático, espera-se contribuir para o desenvolvimento das empresas que implementarem o modelo de cooperação proposto, buscando aumentar a vantagem competitiva do aglomerado produtivo no mercado nacional.

De acordo com Saldanha (2009), a partir da união dos atores de um *cluster* é possível realizar estratégias cooperadas de marketing, para assim, obter ganhos de escala e diminuir os custos em várias áreas como, tecnologia, design, logística, etc..

No *cluster* calçadista infantil de Birigui – SP, um caso de cooperação entre as empresas está em andamento desde de 2007 e vem trazendo resultados positivos para as empresas participantes (SALDANHA, 2009). Nesse caso piloto está sendo possível visualizar

que empresas de um *cluster* de fabricação de calçados ao realizarem algumas estratégias de marketing de forma cooperada, estão conseguindo obter vantagens competitivas relevantes.

Neste sentido espera-se que a cooperação de estratégias de marketing que serão propostas com este estudo traga bons resultados, se aplicados pelos atores do *cluster*.

1.4 Delimitação do Estudo

A pesquisa limitou-se a estudar empresas inseridas no *cluster* moveleiro de Ubá, localizado no Estado de Minas Gerais. Delimitou-se ainda, por limitação de tempo e recursos financeiros, que as entrevistas seriam realizadas com as indústrias localizadas somente no município de Ubá.

Essa delimitação se deu, ainda, pelo motivo de Ubá ser a cidade que possui o maior PIB e a maior concentração populacional dentre as cidades do *cluster*. Outro fator que sustentou o destaque do município de Ubá foi a concentração de empresas moveleiras. No referido município estão instaladas 218 empresas⁴ deste setor, representando 64% do total das empresas moveleiras do *cluster*.

Essa concentração de empresas proporcionou uma administração eficiente do processo de coleta de dados. Dessa forma, a pesquisa não abordou as organizações localizadas em outros municípios que compõem o *cluster* devido a dificuldade de acessibilidade a essas empresas.

Ainda como delimitação do estudo, destaca-se que foram pesquisadas somente as empresas especializadas em fabricação de móveis. Destaca-se que a pesquisa de campo foi desenvolvida no segundo semestre de 2015.

1.5 Estrutura do Trabalho

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, além desse capítulo, que se encerra aqui, onde foram apresentadas as informações introdutórias.

O capítulo dois, Fundamentação Teórica - parte I, apresenta os conceitos referentes à: desenvolvimento local, *cluster*, sistemas produtivos locais (SPL's), redes, dimensões que envolvemos atores de um *cluster*, o *framework* Klein e, finalizando, governança.

No capítulo três, Fundamentação Teórica - parte II, são detalhados os temas relativos à área de marketing, a saber: estratégia, marketing e, encerrando, marcas.

No capítulo quatro apresentam-se todos os procedimentos realizados para a elaboração da pesquisa.

O capítulo cinco são exibidos a análise da pesquisa e os resultados obtidos com a mesma relacionados ao objetivo geral e aos objetivos específicos do estudo. Esses resultados abrangem os conteúdos à seguir: características das empresas pesquisadas e de sua gestão, descrição do perfil dos entrevistados, decisões estratégicas de marketing utilizadas pelas empresas pesquisadas, viabilidade das estratégias de marketing serem realizadas de forma cooperada, percentual de precisão do *framework* Klein (SALDANHA, 2009) do *cluster* pesquisado, fatores que dificultam a cooperação no *cluster* de Ubá, estrutura de cooperação de estratégias de marketing para o *cluster* de Ubá, resultado dos testes de hipóteses.

Ao final, no capítulo seis, apresentam-se as conclusões do estudo expondo as principais descobertas relacionando-as com cada objetivo da pesquisa. Ainda nesse capítulo sugere-se questões para pesquisas futuras.

⁴ Esse dado encontra-se disponível no quadro 04 do item 4.1.2.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - PARTE I

A fundamentação teórica do presente estudo foi dividida em duas partes e serviram de sustentação para conceber, justificar, analisar e descrever os resultados e as conclusões do problema de pesquisa proposto.

Desta forma, nos tópicos seguintes encontra-se o referencial teórico referente à primeira parte do estudo abordando a área de *clusters*. Esse capítulo está organizado da seguinte forma: desenvolvimento local, *clusters*, sistemas produtivos locais, redes, dimensões que envolvem os atores dos *clusters* industriais, o *framework* Klein e governança.

Na segunda parte da fundamentação teórica abordaram-se os constructos sobre a área de estratégias e marketing, os mesmos encontram-se descritos no preâmbulo do item 3.

2.1 *Clusters*

Um número considerável de pesquisadores têm desenvolvido estudos sobre *clusters*, entre eles encontram-se os trabalhos de Porter (1998; 1999; 2000); Schmitz (1995; 1999a; 1999b); Humphrey e Schmitz (1995; 1996; 1998); Rabellotti e Schmitz, (1999); Schmitz e Nadvi (1999); Araújo Filho (2005); Cassiolato e Lastres (2005); Amato Neto (2008), entre outros.

Diversos estudos foram realizados com o objetivo de investigar *clusters*, suas características, a sua formação, os atores que o compõem, e uma possível descrição. Assim, não existe uma definição clara e legitimada do termo, visto que cada um tende a investigá-lo por dimensões distintas, e com isso, definem o que é *cluster* a partir de sua análise. Neste sentido, a seguir apresentam-se algumas definições de diferentes autores, possibilitando o entendimento da temática.

Uma definição de *cluster* bastante disseminada é fruto dos estudos de Porter (1999, p. 211), como sendo um “agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculadas por elementos comuns e complementares”.

Numa contribuição amplificada pelo referido autor, os *clusters* englobam uma série de indústrias relacionadas e outras entidades que são importantes para a concorrência no mercado, incluem, por exemplo, fornecedores de insumos, como componentes, máquinas e serviços, e fornecedores de infraestruturas especializadas (PORTER, 2000). O autor ainda deixa claro, que existe competição dentro de um *cluster*, mas também existe cooperação.

Ainda de acordo com o Porter (1999), a proximidade das empresas e instituições, como universidades, governos, sindicatos, e outros, possibilita de certa forma a afinidade e aumenta a frequência e os impactos das interações, permitindo assim, o fluxo de informação, a educação, a pesquisa e o suporte técnico.

Segundo Schmitz (1999a) *cluster* é definido como uma concentração geográfica e setorial de empresas. Os trabalhos desenvolvidos por este autor, ou por vezes liderados por ele, em sua maioria possui particularidades de estudos sobre *clusters* de Pequenas e Médias empresas (PME's) localizados em países em desenvolvimento (SCHMITZ, 1995, 1999a, 1999b; HUMPHREY e SCHMITZ, 1995, 1996 e 1998; RABELLOTTI e SCHMITZ, 1999, e SCHMITZ e NADVI, 1999).

Uma distinção pode ser feita entre os resultados dos trabalhos de Porter e de Schmitz em relação tamanho das organizações nos aglomerados investigados. Os trabalhos de Porter têm como principal objeto de pesquisa as grandes empresas localizadas em *clusters*, analisando as questões sobre estratégias de competição, e as atividades do *cluster* com o ambiente internacional. Já Schmitz concentra suas investigações em *clusters* formados por empresas de pequeno porte e nas interações dentro do *cluster* (ARAÚJO FILHO, 2005).

Schmitz (1995), em seu trabalho sobre a eficiência coletiva, relata que aglomerados de pequenas empresas, agrupadas tanto no âmbito setorial quanto no âmbito geográfico, são caracterizados pela ampla possibilidade de divisão de trabalho entre as empresas e conseqüentemente, para o desenvolvimento de inovações e especialização. Estes aspectos são essenciais para que estas empresas atuem além do mercado local.

Além disto, há também o potencial de desenvolvimento de ações em conjunto entre as empresas de um aglomerado. De acordo com o autor, o essencial é que o agrupamento de empresas gerem ganhos de eficiência que os produtores individuais dificilmente podem alcançar. Olivares (2011) salienta que a presença de indústrias-chave em *clusters* é uma característica forte de sua formação, visto que elas estimulam o desenvolvimento através da mobilização de agentes produtivos em determinada região.

Eficiência coletiva pode ser definida como as vantagens competitivas derivadas de economias externas locais e da ação conjunta das empresas de um aglomerado (SCHMITZ, 1995). Em um *cluster* pode-se ter o ganho de tal eficiência, mas essa não é necessariamente uma característica do *cluster*, ou seja, pode haver um grupo de empresas especializadas em produtos similares e localizado geograficamente em uma mesma região (formando um *cluster*), porém, não estabelecem relações entre as firmas, assim não obtêm o máximo de benefícios por estarem aglomeradas (SCHMITZ, 1995). Desta forma, os ganhos de eficiência coletiva podem ser obtidos a partir do resultado de processos de relação entre as organizações de um *cluster*.

Segundo Schmitz (1995) a concentração geográfica e setorial é um facilitador importante, se não uma condição necessária, para uma série de desenvolvimentos posteriores possíveis de ocorrer no aglomerado, como exemplos destes temos:

- a) a divisão do trabalho e especialização entre as pequenas empresas;
- b) o fornecimento de seus produtos especializados num intervalo curto de tempo aumentando a velocidade de suprimento;
- c) o surgimento de fornecedores de matérias-primas ou componentes, máquinas novas e usadas e peças de reposição;
- d) o surgimento de vendedores que atuam em mercados nacionais e internacionais;
- e) o começo de organizações especializadas em serviços como contabilidade, reparos técnicos e atividades financeiras;
- f) a emergência de um conjunto de trabalhadores especializados nas atividades do setor;
- g) a formação de associações que oferecem serviços aos seus membros.

Corroborando com Schmitz (1995), Amato Neto (2008) relata que somente quando ocorre a concentração dos aspectos setorial e geográfico é que ocorre a formação dos *clusters*. Desta forma, o *cluster* é caracterizado por concentrar atividades de um mesmo setor e/ou produção de produtos similares em uma mesma região.

Diante da definição ampla apresentada no relatório da EURADA (2008), o *cluster* é um grupo de empresas, agentes econômicos relacionados e instituições que estão localizados próximos, e devem ter alcançado um nível considerável de desenvolvimento para ter conhecimentos especializados, recursos disponíveis, serviços e fornecedores.

A contribuição desta associação se encontra na adição das atividades de políticas regionais de desenvolvimento dos *clusters* em sua definição teórica. Para a EURADA (2008) estas políticas são construídas e implementadas a nível local, regional e nacional, em função da sua abrangência e objetivos.

De acordo com Cassiolato e Lastres (2005, p. 4), as principais características de *clusters* são:

- a) Refere-se à aglomeração territorial de empresas, com características similares;
- b) Em algumas concepções enfatiza-se mais o aspecto da concorrência, do que o da cooperação, como fator de dinamismo;
- c) Algumas abordagens reconhecem a importância da inovação, que é vista, porém, de uma maneira simplificada (por exemplo, como aquisição de equipamentos);
- d) Não contempla necessariamente outros atores, além das empresas, tais como organizações de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financiamento, promoção, entre outros.

Segundo Schmitz (1999b) existem quatro maneiras de desenvolver ações em conjunto com outras empresas, sendo elas: horizontais bilaterais; horizontais multilaterais; verticais bilaterais; e verticais multilaterais. Estas formas auxiliam as empresas no alcance da capacidade competitiva.

No quadro 01 o autor apresenta o resultado da análise das referidas relações identificadas na pesquisa realizada no *cluster* do Vale do Rio dos Sinos/RS.

Quadro 01 - Exemplos de ações conjuntas em *clusters* de empresas

FORMA DE INTEGRAÇÃO	BILATERAL	MULTILATERAL
Horizontal	Troca de Equipamentos e Informações	Associações e Produtores
Vertical	Relações Usuário-Produtor	Alianças ao Longo da Cadeia Produtiva

Fonte: Adaptado de Schmitz (1999b).

É importante salientar que esses resultados obtidos por Schmitz (1999b) equivalem para uma realidade específica (Vale do Rio dos Sinos, país em desenvolvimento), não sendo passível de generalização para outras realidades.

No item 2.2 estão descritos alguns elementos que são inerentes à relação entre os atores de um *cluster*.

2.2 Constructos que Envolvem os Atores de um *Cluster*

Como descrito no tópico 1.2, vários estudiosos desenvolveram pesquisas abordando os constructos concorrência, confiança e cooperação existentes nas relações entre atores de um *cluster*. Sendo assim, ressalta-se que é relevante a análise desses constructos por serem inerentes aos atores que compõem o *cluster* e por interferirem diretamente nas relações entre estes (SALDANHA, 2009).

Nos próximos subitens, esses elementos serão apresentados realizando uma interface com a realidade dos aglomerados de empresas.

2.2.1 Cooperação

A cooperação é um elemento essencial para o alcance da vantagem competitiva das organizações. De acordo Anderson e Narus (1990) a cooperação pode ser entendida como atividades coordenadas, complementares ou semelhantes, realizadas por organizações em relacionamentos interdependentes com o intuito de alcançar resultados para ambos, ou somente para um dos envolvidos, porém, com a esperança de produzir uma reciprocidade no futuro.

A cooperação entre pequenas empresas, segundo Casarotto Filho e Pires (1998), talvez seja o melhor meio para organizações desse porte sobreviverem e proporcionarem também o desenvolvimento equilibrado da sociedade. A cooperação entre as organizações possibilita o atendimento de um conjunto de necessidades organizacionais, necessidades estas

que dificilmente as empresas atuando sozinhas iriam atender (AMATO NETO, 2008). No quadro 02 destaca-se essas necessidades.

Quadro 02 - Necessidades organizacionais à serem viabilizadas pela cooperação

Necessidades organizacionais à serem viabilizadas pela cooperação
- Combinar competências e utilizar <i>know-how</i> de outras empresas;
- Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- Fortalecer o poder de compra;
- Obter mais força para atuar no mercado internacionais.

Fonte: Adaptado de Amato Neto (2008)

Diante dos estudos realizados por Meyer-Stamer (2002) sobre *clusters* de sucesso, o autor identificou que a cooperação pode ocorrer em três âmbitos diferentes dentro dos aglomerados, a saber:

- a) Cooperação bilateral e multilateral entre as empresas;
- b) Cooperação entre as empresas e as instituições de apoio;
- c) Cooperação entre o setor privado e o setor público.

A cooperação descrita em *a* envolve três características que podem ser analisadas, a saber: 1) a contratação relacional, caracterizada por relações comerciais de longo prazo e baseada na confiança entre as firmas; 2) troca de informações e aprendizado coletivo; e 3) a ação coletiva.

Na maioria dos casos, estes três fatores reforçam-se mutuamente (um influenciando no desenvolvimento do outro) e as relações são estabelecidas por contratos em reuniões. Estas relações proporcionam trocas de informações e por intermédio destas informações há a possibilidade de identificar problemas que somente a ação coletiva possui a capacidade de solucionar (MEYER-STAMER, 2002).

O item *b* destaca-se a cooperação entre empresas e instituições de apoio. Essa cooperação compreende as relações das organizações individuais ou em grupos com as associações empresariais e instituições governamentais, privadas, ou parcerias público-privada do outro lado.

De acordo com o autor, a decisão das empresas em cooperar com associações e com instituições de suporte abrange uma análise dos custos e benefícios, visto que esta prática envolvem tanto os benefícios dos serviços prestados pelas instituições quanto os custos de associação. A empresa poderá comparar os prováveis custos despendidos na cooperação e os custos de realizar as atividades individualizadas contratando somente os serviços que julgar necessário (como é o caso contratar empresas que comercializam informações). Realizando essa análise as empresas poderão optar por aquela decisão que lhe trará melhores benefícios (MEYER-STAMER, 2002).

No terceiro âmbito (*c*), a cooperação entre o setor privado e o setor público é caracterizada pela relação destes atores de um *cluster*, podendo potencializar o desenvolvimento local.

Nessa última parceria, o setor público age de forma a simplificar as operações, diminuir a burocracia, ampliar e manter a infra-estrutura do local, oferecer serviços, atrair empresas complementares e promover o *cluster* como um todo. Portanto, essa cooperação também torna-se importante para o desenvolvimento e sucesso do *cluster* e da região (MEYER-STAMER, 2002).

2.2.2 Concorrência

Segundo Osarenkhoe (2010) a concorrência é definida como uma situação dinâmica que decorre quando vários atores em uma área específica (mercado) disputam entre si recursos escassos, e/ou produzem e comercializam produtos ou serviços similares que satisfaçam as mesmas necessidades dos clientes.

A concorrência motiva as organizações a reagirem para sobrevivência no mercado. Assim, Burlamaqui e Proença (2003) destacam que a concorrência surge como uma usina de diferenciação para as empresas, portanto, é um importante impulso de eficiência na produção operando no tempo com o objetivo de diversificar, expandir a produção e diminuir preços.

Porter (1989) também visualiza pontos positivos de uma concorrência. Para o autor, ao invés de concorrentes enfraquecerem a posição competitiva de seu rival, eles podem fortalecê-los, proporcionando o desenvolvimento de benefícios estratégicos. Tais benefícios são destacadas em quatro categorias, a saber:

- a) ampliar a vantagem competitiva;
- b) melhorar a atual estrutura industrial;
- c) ajudar no desenvolvimento do mercado;
- d) deter a entrada de novas empresas.

A ação conjunta entre as empresas de um *cluster* incentiva a solução de diversos problemas, tais como infra-estrutura, treinamento e capacitação, prestação de serviços, porém não se exclui a competitividade entre elas (AMATO NETO, 2008). Ainda segundo o autor, o *cluster* proporciona maior rivalidade e concorrência por que o mercado fica mais transparente.

Em relação à importância da concorrência, Morgan e Hunt (1994) relatam que a cooperação entre os atores de uma rede de empresas proporciona uma concorrência efetiva entre as redes. Sendo assim, a concorrência acirrada pode incentivar os atores a agirem em conjunto objetivando ganhos coletivo e sobreviverem no mercado.

2.2.3 Confiança

De acordo com os estudos realizados por Morgan e Hunt (1994) a confiança influencia de forma direta a possibilidade de cooperação entre as empresas.

A confiança é um elemento importante para entender as perspectivas de cooperação e planejamento em um contrato de relacionamento (MACADAR, 2006). Segundo Morgan e Hunt (1994) a confiança ocorre quando um dos envolvidos acredita na integridade e na fidedignidade do outro.

A confiança entre as organizações ocorre quando uma empresa acredita que uma outra (que ela confia) não vai explorar os seus pontos vulneráveis, quando obtiver a oportunidade de fazê-lo. Essa expectativa é confirmada no momento em que as partes cumprem com as suas promessas demonstrando a confiabilidade; agindo com justiça (quando se relacionam com o outro); e atuando com benevolência quando surgirem contingências imprevistas (KRISHNAN *et al.*, 2006).

Corroborando com o autor acima, Morgan e Hunt (1994) afirmam que quando uma das partes acredita que um parceiro se engaja em comportamentos oportunistas, tais percepções resultarão na diminuição da confiança. Como consequência tem-se a redução do comprometimento com as ações coletivas, visto que não há confiança entre os parceiros.

Anderson e Narus (1990) associam a confiança com os resultados advindos das relações. Para esses autores a confiança ocorre quando uma empresa acredita que a outra parte irá executar ações que resultarão em consequências positivas para ambas.

De acordo com Perrow (1992) mesmo que a confiança não possa ser intencionalmente criada, a estrutura ou um contexto podem incentivar o seu aparecimento de forma deliberada. Desta forma, a cultura do local, a situação vivida pelas empresas e a

estrutura pode impulsionar as relações pautadas na confiança.

Assim, segundo Balestrin (2005), no âmbito das redes de pequenas e médias empresas, há características que possibilitam a formação de um ambiente conveniente para o surgimento de confiança entre as empresas. Como exemplo tem-se:

- a) as firmas compartilham e discutem informações sobre mercados, tecnologias e lucratividade;
- b) existe suficiente similaridade entre processo e técnicas das firmas e, assim, cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras;
- c) as relações são estabelecidas em longo prazo;
- d) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas;
- e) ocorre periódica rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas;
- f) ocorre similar recompensa financeira para as firmas e empregados dentro delas;
- g) há alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais.

A possibilidade de haver confiança entre organizações amplia quando esses acontecimentos se tornam praticáveis. As redes de PMEs potencializam estas condições em relação ao modelo de produção integrada (BALESTRIN, 2005).

De acordo com Franco (2000) a confiança influencia diretamente a possibilidade de cooperação entre os atores, ou seja, quanto maior o nível de confiança em um ambiente, maior será a probabilidade de cooperação.

Quando a confiança entre as empresas é estabelecida, as mesmas percebem que as atividades realizadas em conjunto geram resultados superiores aos resultados das ações quando a organização trabalha individualmente (ANDERSON; NARUS, 1990).

Além do *cluster*, podemos identificar outra nomenclatura para aglomerações produtivas, definida como sistemas produtivos locais, que será vista no próximo tópico.

2.3 Sistemas Produtivos Locais (SPL's)

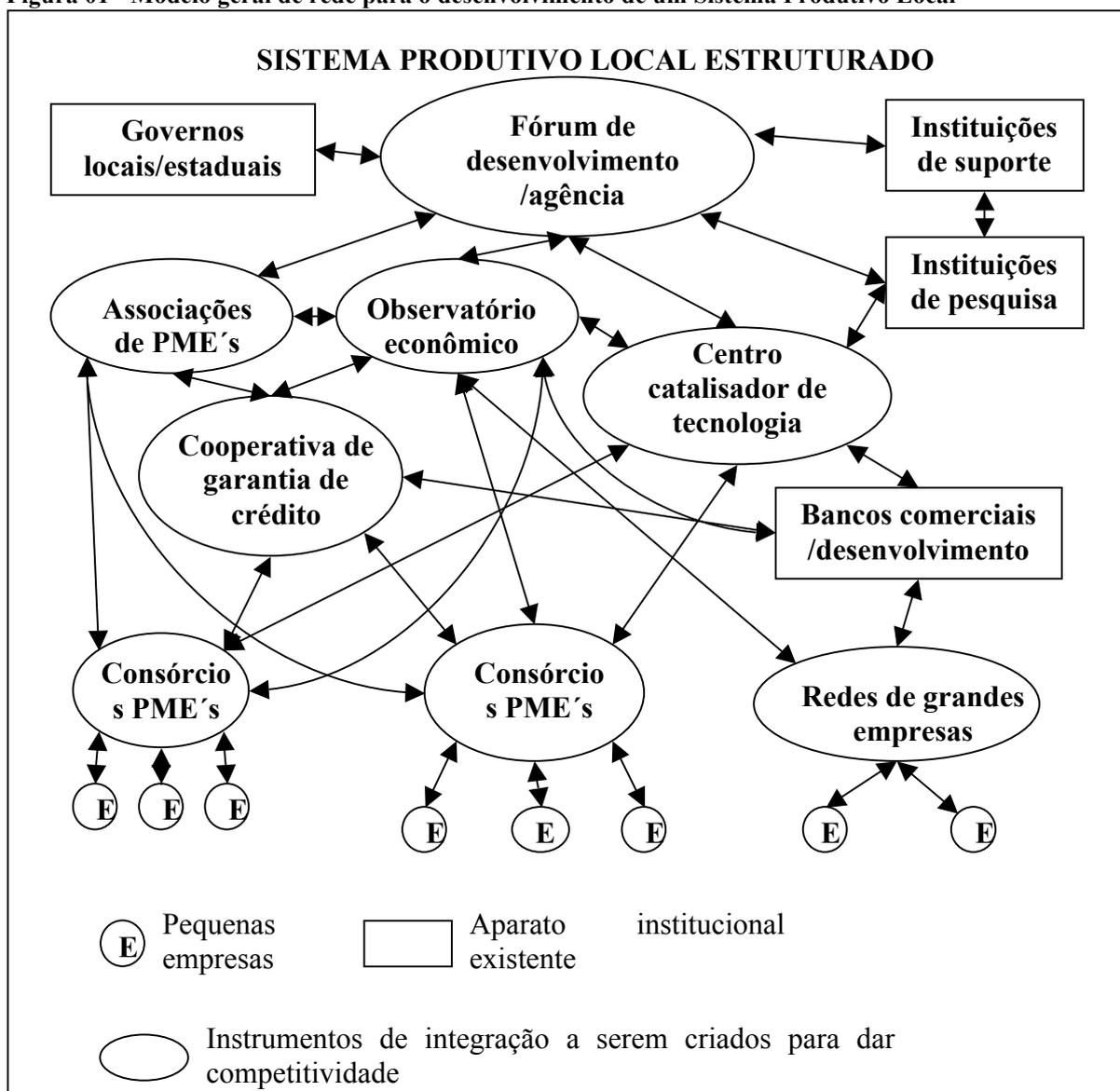
Um Sistema Produtivo Local (SPL) pode ser definido como “um sistema microrregional competitivo que se relaciona de forma aberta com o mundo e com forte concentração dos interesses sociais” (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p. 20).

Para Santos, Crocco e Lemos (2002) os sistemas produtivos locais possuem as seguintes características:

- a) proximidade entre as empresas em uma mesma região geográfica;
- b) especialização setorial;
- c) predominantemente formado por pequenas e médias empresas (PMEs);
- d) cooperação inter-firmas;
- e) competição entre estas empresas originada pela inovação;
- f) compartilhamento de informações sustentada pela confiança socialmente construída;
- g) instituições de apoio empenhadas na oferta de serviços;
- h) parceria com o setor público local.

Casarotto Filho e Pires (1998) elaboraram um modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local, no qual existem vários mecanismos de integração divididos em quatro níveis. Os mecanismos são: os consórcios entre as empresas, o centro catalisador de tecnologias, os observatórios econômicos, as associações empresariais e as cooperativas de garantia de crédito. Este modelo pode ser visualizado na figura 01.

Figura 01 - Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um Sistema Produtivo Local



Fonte: Casarotto Filho e Pires (1998, p. 21).

Nesse modelo, as atividades de interação entre as empresas, como em um consórcio (primeiro grau de integração) terão mais chances de sucesso caso estejam integradas aos mecanismos associativos de graus mais elevados (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998). Então, o SPL se forma em virtude da ampla integração dos mecanismos e elementos pertencentes ao sistema, e somente a partir desta relação ocorre o desenvolvimento local.

O conceito proposto por Cassiolato e Szapiro (2002) refere-se ao agrupamento de agentes sociais, políticos e econômicos situados numa mesma região. Estes agentes possuem fortes vínculos como a interação, cooperação, e processo de aprendizado contínuo para criação e produção de novos produtos ou melhoria nos processos.

Estes autores acrescentam a questão da inovação e o seu caráter local como característica presente ao conceito de sistema produtivo local. Segundo eles, a inovação é

construída a partir de um processo de aprendizado, podendo ser desenvolvida por meio da interação entre as firmas. Para a ocorrência dessa interação é necessário que os agentes tenham confiança entre si, estando sujeitos ao contexto cultural do SPL ao qual as empresas estão inseridas.

Diante do levantamento teórico realizado por Castro (2000), o autor identificou que o que difere as definições de sistemas produtivos locais das definições de *clusters* (aglomerados) é o caráter social que o primeiro engloba, ou seja, está na palavra solidariedade e os ambientes sociais e culturais encontradas nas definições de diversos autores.

O que difere um arranjo produtivo local de um sistema produtivo local é o nível de desenvolvimento de interação entre as empresas, ou seja, o arranjo não possui uma interação desenvolvida entre os atores suficientemente para ser classificada como um sistema (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2002).

2.4 Redes

Para podermos compreender o significado de redes organizacionais, é necessário entendermos o significado da palavra rede. Deste modo, primeiramente aborda-se neste tópico a utilização do termo em diversos ramos da ciência, para posteriormente, apresentar o fenômeno nos estudos organizacionais.

O termo rede, de acordo com o dicionário Houaiss (HOUAISS; VILLAR, 2001), possui 19 significados, sendo o primeiro deles o entrelaçado de fios (de algodão, linho, fibras sintéticas ou artificiais), arames, cordões, etc., que forma uma espécie de tecido de malha aberto, composto em losangos ou em quadrados de diversos tamanhos. Assim as redes são formadas por ligações de algum material para, enfim, originar um produto diferente do que apenas a soma dos materiais.

A palavra rede tem sido utilizada por estudiosos de diversas áreas, como na sociologia, onde se investigam as redes a partir das relações entre os indivíduos.

De acordo com Migueletto (2001) desde a origem do conceito, na década de 30, a palavra redes tem apresentado múltiplos significados. Isso pode ser explicado devido ao interesse no tema de pesquisadores de diferentes áreas das ciências sociais.

Segundo Nohria (1998) em 1970 um grupo de sociólogos coordenados por Harrison White desenvolveu um aparato formal para analisar e pensar as estruturas sociais como redes. Esse estudo incentivou e estimulou outros pesquisadores a desenvolver pesquisas sobre a abordagem de redes como estrutura social, incluindo instrumentos metodológicos e teóricos que também podem ser aplicados em outras áreas (NOHRIA, 1998).

Neste sentido, as investigações de redes surgiram como uma nova abordagem nas ciências sociais nesta época, proporcionando um conjunto de metodologias partindo de três perspectivas principais: cultura, agência e estrutura, e indo no caminho contrário aos pressupostos das teorias estruturalista-funcionalistas (EMIRBAYER; GOODWIN, 1994). Estes estudos favoreceram de maneira significativa as teorias e conceitos de redes no âmbito organizacional.

Diante do apresentado até o momento, é perceptivo que o conceito foi inicialmente pesquisado no interior da sociedade, nas estruturas sociais. Para diversos autores, as redes são as relações que as pessoas têm entre si, dentro de um determinado campo e em um período estabelecido. Tais relações mudam ao longo do tempo, o que possibilitam estudos das relações e também a análise das mudanças das mesmas (MARQUES, 1999).

Na atualidade, o conceito de rede difundido e diversificado demonstra que há espaços de contatos, circuitos e interação entre os atores sociais, que diferenciam a ideia de um ator (político, econômico ou social) organizado e monolítico (MIGUELETTO, 2001).

Este emaranhado de relações podem ser construídas por intenções explícitas ou não, e apresentam a capacidade de interação e transformações constantes (JUNQUEIRA, 2000).

Nesse sentido, há o surgimento de redes formalizadas, nas quais os atores se juntam, formalmente, com objetivo estabelecido para alcançar, ou para a solução de problemas, ou para se auto-preservarem (MIGUELETTO, 2001).

Segundo Migueletto (2001) algumas organizações ao perceberem que não conseguem alcançar objetivos isoladamente, se articulam em rede com outras organizações com o intuito de somarem recursos, como informações, conhecimento, dinheiro, maquinário, assim como, experiência, status, nome e legitimidade.

Sendo assim, no próximo sub-tópico apresentam-se as definições teóricas sobre redes organizacionais.

2.4.1 Redes de empresas

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001, p. 87) as redes de empresas são um “conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscritos a uma região”.

De acordo com Gabriel (2008) as redes são compostas por indivíduos, grupos de organizações, ou outras redes que se relacionam entre si para se fortalecerem, se tornarem mais flexíveis, ou melhorar algo. Ainda segundo este autor, nas redes organizacionais não existe uma hierarquia, ou seja, os atores interagem entre si, fazem acordos e parcerias, trocam informações, sendo que não há, geralmente, o recebimento de ordens.

Corroborando com Gabriel (2008), Scherer-Warren (1997) demonstra que as relações interinstitucionais podem ser caracterizadas por não serem centralizadas e pela não hierarquização do poder. Neste caso, tendem a serem horizontais e mais abertas à participação das pessoas e à diversidade cultural.

Em contrapartida, encontra-se o desafio da administração em rede no sentido em que as organizações atuam de acordo com lógicas, normas e valores organizacionais próprios, e ao mesmo tempo precisam conciliar as ações para alcançar um objetivo comum com a rede de empresas (MIGUELETTO, 2001).

Powell (2003) aponta que as organizações em redes são formas alternativas de se organizarem, que as mesmas reagem melhor às limitações do mercado e possuem a hierarquia flexível. Porém, para este autor é incorreto abordar as redes caracterizando-as somente como cooperação e concordância, sendo que cada ponto de contato pode ser fonte de conflito, como também de harmonia.

Partindo agora para algumas razões dos estudos de redes terem se tornados interessantes no âmbito organizacional, Nohria (1998) apresenta três delas. A primeira razão, é o aumento da competição e a nova forma de competir no mercado. Como exemplo temos as pequenas empresas de computadores e tecnologias localizadas no distrito regional do Vale do Silício na Califórnia. Segundo Nohria (1998), nestas novas indústrias não se aplicam a forma tradicional de organizar, ou seja, hierarquizada, neste caso se faz necessário uma nova forma de organização empresarial (as redes) com interligações laterais e horizontais entre as empresas.

Em adição a nova competição, Nohria (1998) identificou o desenvolvimento tecnológico como segunda razão para o aumento de interesse em redes. Segundo este autor a tecnologia da informação proporcionou o arranjo de produção mais desagregado, distribuído e flexível, assim como, um novo caminho para as empresas se organizarem as operações internas e seus laços com as empresas com as quais se relacionam.

A terceira razão encontrada por Nohria (1998) é o amadurecimento da análise das redes como disciplina nos estudos acadêmicos. De acordo com o autor, as análises das redes

têm crescido por interesse de alguns sociólogos inclinados para uma legitimação de perspectivas dominantes. Atualmente, não somente um grupo de sociólogos se interessa pelo assunto, mas também estudiosos de diversas áreas, inclusive pesquisadores de administração (NOHRIA, 1998).

Dessa forma, as redes no âmbito organizacional vêm ganhado grande ênfase acadêmica, assim como, definições diferentes com características e variáveis próprias, sem alterar a sua essência caracterizada pelas relações entre os atores, organizações, governanças e/ou sociedade.

Nota-se que há limitações nos estudos das redes organizacionais, que por vezes enfocam mais a estrutura. Para Amantino-de-Andrade (2004) muitos autores que abordam a temática no âmbito organizacional parecem focar mais na cooperação e na governança das redes, priorizando a harmonia em relação ao conflito e ignorando assim, um dos pontos de contatos das redes que Powell salienta, se afastando da dimensão do poder e conflito que encontram-se inerente nas práticas organizacionais.

Mesmo quando as abordagens de redes tendem a se referirem às relações sociais, pesquisadores acabam por partir de uma perspectiva exclusivamente estrutural, esquecendo-se de visualizar a dimensão de poder inserido nas relações entre os atores da rede (AMANTINO-DE-ANDRADE, 2004).

Com base em diversos estudos desenvolvidos a perspectiva sobre redes vem se consolidando no âmbito acadêmico. A concepção de organizações em rede é considerada e estudada dentro das teorias ambientais organizacionais, visto que tal forma encontra-se em constante relação com o ambiente e com outros agentes do ambiente (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Motta e Vasconcelos (2002) salientam os aspectos políticos das organizações e o ambiente, assim como, o estudo do poder, visto que os ambientes são socialmente construídos com base nas relações estabelecidas por contratos, acordos, *links* e contatos entre diversos grupos organizacionais.

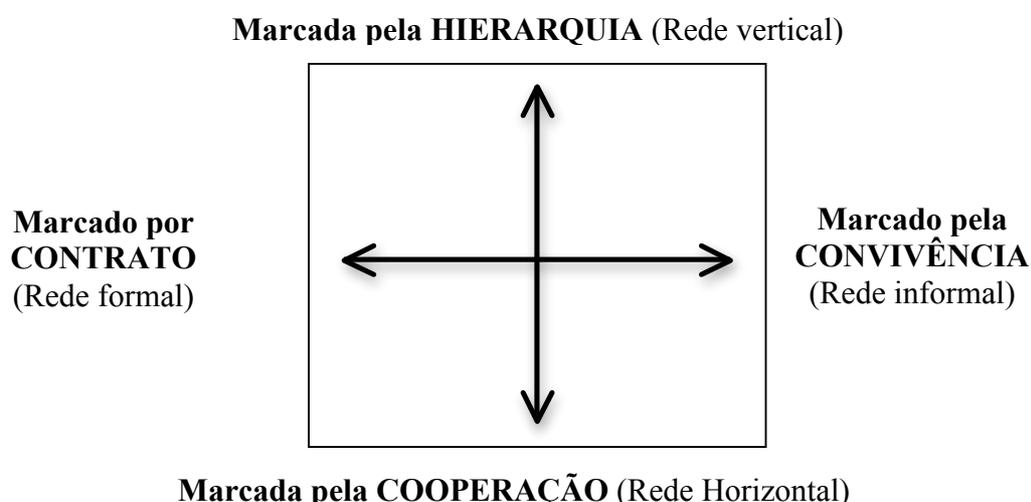
Ainda segundo os autores, uma estrutura de organizações em rede é formada por um conjunto de empresas diferentes que coordenam suas atividades em comum por contratos, acordos e relações interpessoais. Essas atividades são desenvolvidas com o interesse de diminuir custos, aumentar a flexibilidade das empresas envolvidas na rede e facilitar a governança.

Um exemplo simples de organizações em rede é a terceirização de alguma atividade empresarial. Uma organização que produz diversos produtos e também produz sua própria matéria-prima pode optar por terceirizar uma parte de sua produção, estabelecendo novos contratos e acordos com seus fornecedores e se organizando agora em rede (MOTTA; VASCONCELOS, 2002)

Balestrin e Vargas (2002) abordam alguns significados e algumas formas de utilização do termo redes no campo organizacional. Tais autores buscam na área organizacional uma melhor compreensão da tipologia de redes, dada a sua diversidade, e utilizam como referência o Mapa de Orientação Conceitual de Marcon e Moinet (2000).

Na figura 02 encontra-se o referido mapa em que as principais dimensões estruturais das redes organizacionais se formam a partir de quatro quadrantes: rede vertical; rede horizontal; rede formal e; rede informal.

Figura 02 - Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes



Fonte: Adaptado a partir do modelo de Marcon e Moinet (2000) *apud* Balestrin e Vargas (2002)

Identifica-se no mapa de orientação conceitual um eixo horizontal, na qual representa o grau de formalização entre as relações, e um eixo vertical, representando a natureza das ligações gerenciais estabelecidas entre os agentes.

Segundo Balestrin e Vargas (2002), em cada ponto do quadrante está localizado um tipo diferente de organização em rede, demonstrando assim, a diversidade de tipologias da temática. Partindo dessa e de outras referências, os autores classificam os tipos de redes através da sua posição no mapa, como visto nos próximos sub-tópicos.

2.4.1.1 Redes verticais e horizontais

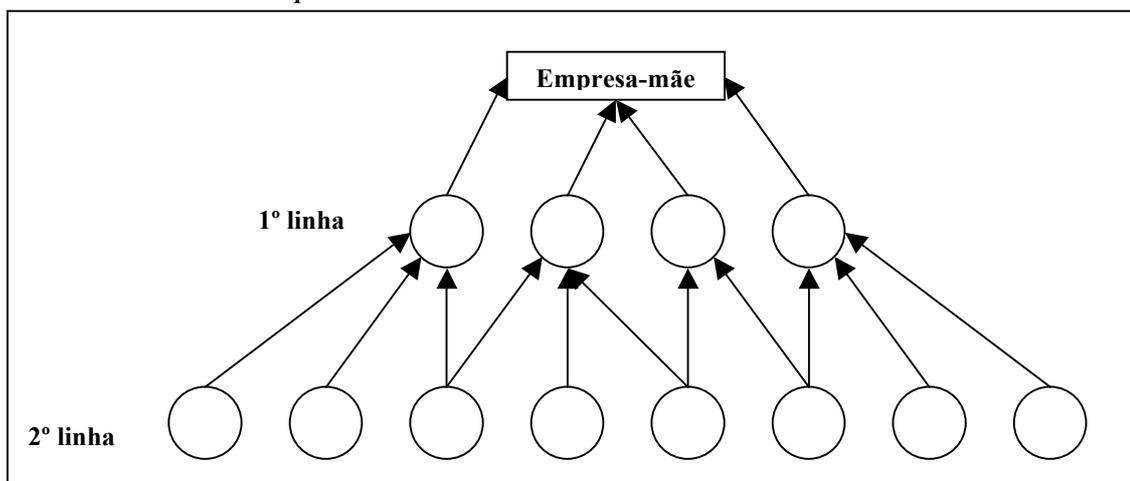
As redes verticais de cooperação são geralmente formadas por relações entre as empresas que compõem as diferentes etapas de uma cadeia de produção. Sendo assim, as organizações cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, prestadores de serviços e distribuidores (SANTOS; PEREIRA; ABRAHÃO FRANÇA, 1994).

As redes verticais apresentam uma dimensão hierárquica clara, geralmente utilizada pelas empresas de distribuição, sendo decorrente da relação entre a matriz e filial, e esta última apresenta pouca autonomia jurídica e gerencial (BALESTRIN; VARGAS, 2002). Ainda segundo os autores, este tipo de rede pode ser encontrado nas redes de distribuição de alimentos, distribuição integrada e redes bancárias.

Quanto menor é a especialização e conteúdo tecnológico e inovativo dos produtos (ou serviços) prestados pela empresa fornecedora à empresa matriz, maior será a sua dependência à esta empresa e maior será a assimetria de poder (SANTOS; CROCCO; LEMOS, 2002). Dessa forma, de acordo com os autores, um dos principais desafios que uma empresa fornecedora de uma rede vertical deve enfrentar, encontra-se em conservar a sua independência administrativa estando inserida numa estrutura hierárquica.

De acordo com Casarotto Filho e Pires (1998), esse tipo de rede é também entendida como rede *topdown*, como visualizada na figura 03.

Figura 03 - Modelo de rede *topdown*

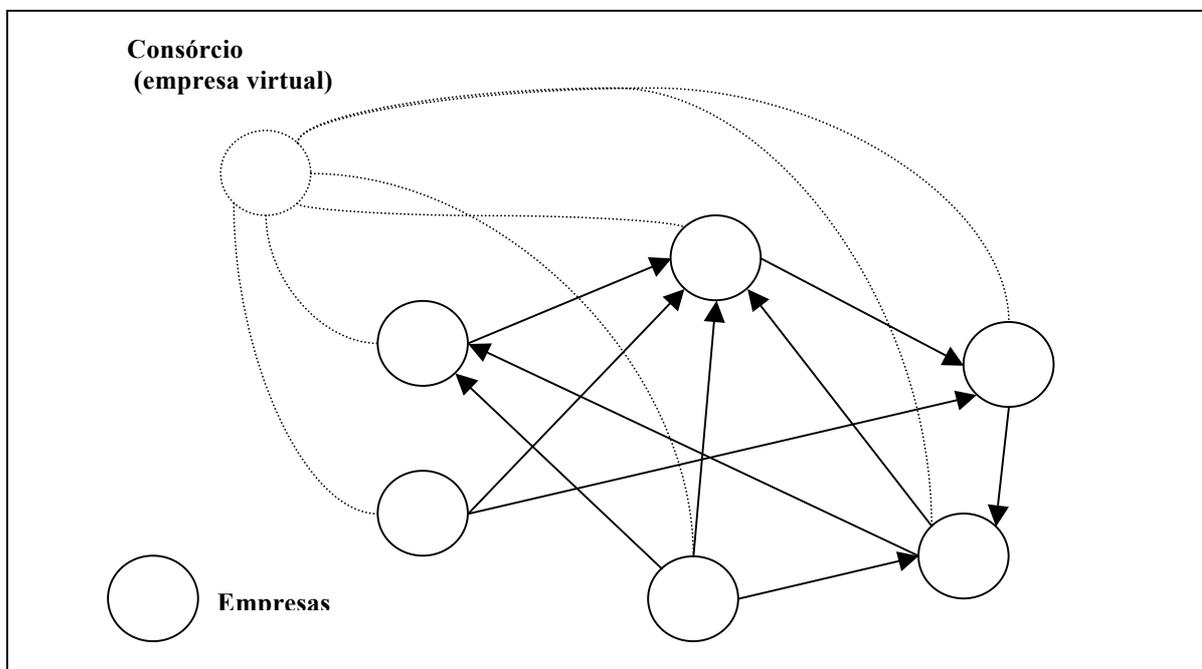


Fonte: adaptado de Casarotto Filho e Pires (1998, p. 34)

Já as redes horizontais de cooperação, são pautadas nas relações de cooperação entre as empresas de um mesmo setor, que produzem ou oferecem produtos ou serviços semelhantes, portanto, são as relações entre as organizações e seus próprios concorrentes (SANTOS; PEREIRA; ABRAHÃO FRANÇA, 1994).

Na definição de Casarotto Filho e Pires (1998), este tipo de rede pode ser classificada como redes flexíveis, na qual as empresas se unem por intermédio de um consórcio com objetivos específicos ou mais amplos. Na figura 04 é possível visualizar uma rede flexível.

Figura 04 - Rede flexível de empresas



Fonte: adaptado de Casarotto Filho e Pires (1998, p. 34)

Neste tipo de rede as organizações são independentes, mas optam por coordenar certas atividades em conjunto para atender algum objetivo em comum (BALESTRIN; VARGAS, 2002). Como exemplo de uma organização em rede, pode-se enumerar os

consórcios de compra, as associações profissionais, as redes de *lobbying*, as alianças tecnológicas, etc.

Santos, Pereira e Abrahão França (1994) relatam que nas redes horizontais de cooperação a concorrência entre as empresas é acirrada, visto que são empresas de um mesmo setor disputando o mesmo mercado. Desta forma, este tipo de rede deve ser tratado com cuidados especiais por estar mais susceptível à ocorrência de conflitos do que as redes verticais de cooperação.

2.4.1.2 Redes Formais e Informais

As redes formais são relações estabelecidas por contratos entre as partes na qual regulam a conduta dos agentes. Como exemplo tem-se as alianças estratégicas, consórcio de exportação, *joint-venture* e franquias (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

Já as redes informais são redes que possibilitam encontros entre os atores que comungam de interesses em comum, para trocarem informações, experiências e aprendizado, sendo a participação livre. Duas características básicas destas redes são a cooperação e confiança entres os atores (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

2.4.1.3 Redes de Negócio

Enrigh (1996) foi um dos autores que se preocupou com definições e em diferenciar os conceitos ligados às temáticas redes. Segundo o autor, redes de negócios são formadas por várias empresas que interagem e comunicam entre si, podem apresentar determinado nível de interdependência. Todavia, não precisam estar concentradas em um mesmo espaço geográfico ou estarem numa mesma indústria.

Segundo Humphrey e Schmitz (1996) as redes de empresas não necessitam estarem geograficamente localizadas em um mesmo território, podendo ocorrer as interações através de outros procedimentos como cooperação, aprendizagem mútua e inovação coletiva, buscando a eficiência coletiva. A partir das definições aqui apresentadas surge a necessidade de apresentar algumas das dimensões que envolvem as relações entre os atores de um aglomerado, para que se possa entender o porquê em analisar essas dimensões nos objetivos específicos *f*, *g* e *h*. No item 2.5 apresenta-se de forma detalhada a explicação para estas dimensões.

2.5 Desenvolvimento Local

Os primeiros arranjos produtivos que obtiveram sucesso, como o da Terceira Itália e o do Vale do Silício servem como exemplo para os outros aglomerados industriais até os dias atuais. Com estes exemplos de sucesso, as aglomerações de empresas começaram a ser visualizadas como uma oportunidade para acelerar o desenvolvimento, mostrando caminhos novos para a formulação de políticas voltadas para o desenvolvimento local e regional (TEIXEIRA, 2008).

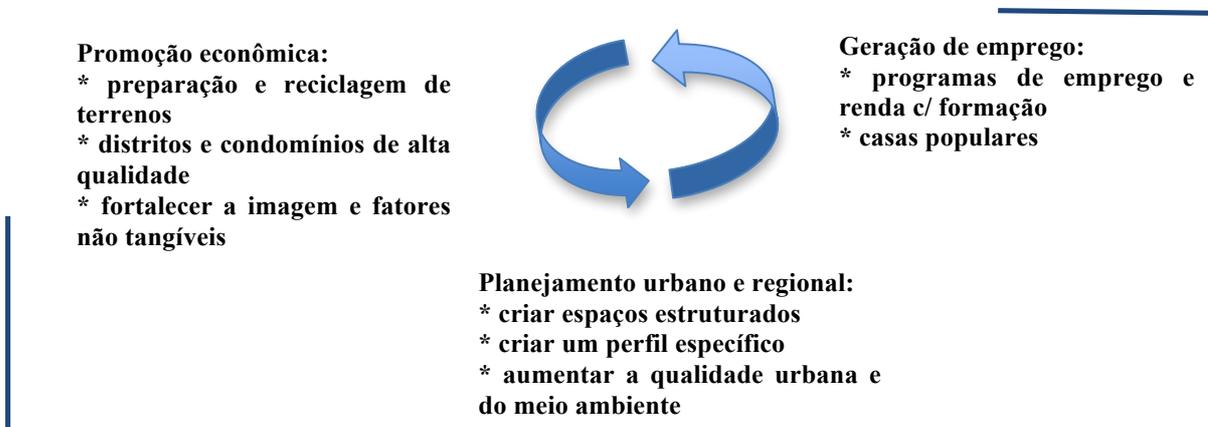
Segundo Teixeira (2008, p. 58) “no Brasil, a dinamização de *clusters*, denominados de Arranjos Produtivos Locais (APLs), é um dos eixos prioritários da estratégia de desenvolvimento econômico e social do Governo Federal, de acordo com os dois últimos Planos Plurianuais (PPAs) [PPA 2000-2003 e PPA 2004-2007]”.

De acordo com o autor estas políticas têm como objetivo a promoção da competitividade dentro do APL, assim como a sustentabilidade dos locais onde o APL se encontra, resultando em desenvolvimento econômico local descentralizado.

Meyer-Stamer (2001) em sua pesquisa sobre *clusters* e as formas de promoção econômica local, ressalta que as atividades envolvidas no desenvolvimento local e regional vão além da, simplesmente, promoção econômica.

Segundo o referido autor, o triângulo da política de localização é composto por mais duas áreas além da promoção econômica, ou seja, a geração de emprego e o planejamento urbano/regional, que podem ser realizadas de forma interativa como visto na figura 05.

Figura 05 - O Triângulo da Política de Localização



Fonte: Adaptado de Meyer-Stamer (2001)

Caso ocorra a interação entre as atividades de cada área é possível que a sociedade obtenha melhores resultados, do que os efeitos gerados se cada uma delas realizassem suas ações separadamente. De acordo com Meyer-Stamer (2001) a união e cooperação dos três interesses podem gerar resultados melhores do que soma de suas partes.

Segundo Teixeira (2008) as políticas que são voltadas para o desenvolvimento de APLs, de modo geral, adotam uma expectativa de desenvolvimento local, constituindo-se numa forma alternativa às políticas voltadas, exclusivamente, para o crescimento econômico. Porém, os objetivos ultrapassam a concentração e acumulação de capital, englobando também ações que colaborem para diminuir a pobreza e as desigualdades sociais existentes (TEIXEIRA, 2008).

Tais políticas de desenvolvimento local, e a sua relação com as atividades do *cluster* depende de país para país, variando através dos incentivos dos governos municipais, estaduais e federais de cada nação.

Novos modelos de desenvolvimento e gestão local têm sido inseridos com a reforma institucional, estimulada a partir da Constituição Federal (1988) e pelo Estatuto da Cidade (2001), introduzindo princípios que apontam à política urbana, praticada pelo processo de planejamento urbano, sendo um elemento fundamental dos municípios (BRUNA *et al.*, 2008).

De acordo com Bruna *et al.* (2008) o incentivo aos APLs pode ser entendido como instrumento importante para estratégias de desenvolvimento municipal, identificados em planejamentos de cidades onde há concentração produtiva de um determinado setor. Ainda segundo os autores, este instrumento (se conduzido de maneira adequada) pode se transformar em forte indutor do desenvolvimento urbano-regional, proporcionando importantes externalidades para o território e para a sociedade.

Estes tipos de desenvolvimentos citados até o momento, em que uma força externa (exógena) incentiva e influencia as atividades econômicas do local, são as teorias clássicas do desenvolvimento regional (OLIVEIRA; SOUZA-LIMA, 2006). Ainda segundo os autores, o que realmente importa no desenvolvimento local é a qualidade de vida da sociedade.

No entanto, alguns teóricos procuram investigar o desenvolvimento que surge do âmbito social, a partir da articulação comunitária das pessoas, conhecido como

desenvolvimento endógeno. Este tipo de desenvolvimento é conhecido como sendo “de baixo para cima”, em que ocorre a partir das iniciativas dos atores locais e das potencialidades socioeconômicas da região, ao invés de submeter ao poder governamental (MARTINELLI; JOYAL, 2004).

Segundo Martinelli e Joyal (2004, p. 11), pode compreender que o desenvolvimento endógeno é um processo interno de desenvolvimento contínuo que visa a agregação de valor na produção, assim como a absorção da região. Sendo assim, o resultado disso é a aumento do emprego, da renda local ou da região e do produto.

Ainda de acordo com esses autores, além do âmbito econômico, o desenvolvimento endógeno engloba mais cinco fatores que quando integrados ao processo produtivo são importantes para a integração e crescimento sustentável da região, a saber: (1) educação, saúde e segurança alimentar; (2) meio ambiente; (3) informações e conhecimento; (4) instituições públicas e privadas e (5) ciência e tecnologia ou pesquisa e desenvolvimento.

Numa visão voltada para a produção e integração entre as partes de um sistema, Casarotto Filho e Pires (1998) apresentam características que constituem os novos modelos de desenvolvimentos locais sustentáveis, que poderão proporcionar a qualidade de vida num mundo globalizado. Estas características são descritas a seguir:

- a) integração entre zonas habitacionais e produtiva;
- b) integração entre pequenas, médias e grandes empresas;
- c) integração Inter setorial (áreas industrial, comercial, serviços, logística);
- d) integração da cadeia produtiva (produtores, fornecedores de insumos, equipamentos, tecnologia, empresas de transporte etc.);
- e) nível significativo de auto consumo;
- f) vínculos de solidariedade e caráter comunitário;
- g) cultura de profissões integradas.

Para Martinelli e Joyal (2004) o desenvolvimento econômico local surge a partir da produção inovadora em um ambiente, pautado nas relações de cooperação e formação de redes sociais e econômicas, assim como a presença de cadeias produtivas. Estes processos objetivam o aumento da renda e das oportunidades de trabalho, para alcançar o desenvolvimento humano sustentável.

Assim, “o desenvolvimento deve ser visto como aquele que melhora a vida das pessoas (desenvolvimento humano), de todas as pessoas (desenvolvimento social), das que estão vivas hoje e das que viverão amanhã (desenvolvimento sustentável)” (CABREIRA, 2002, p. 35).

Os principais resultados esperados pelo desenvolvimento local, seja ele exógeno ou endógeno, encontra-se como prioritários a melhoria da qualidade de vida da sociedade envolvida e a conquista de modos-de-vida sustentáveis (FRANCO, 1998).

Entendido a importância do desenvolvimento local a partir da interação entre os atores pertencentes à uma região e a participação das aglomerações de empresas neste desenvolvimento, é relevante abordar as diferentes nomenclaturas e definições que as aglomerações produtivas podem assumir. Nos tópicos a seguir encontram-se as definições e características detalhadas de algumas destas nomenclaturas.

2.6 O Framework Klein

O *framework* Klein ilustra como ocorre a cooperação de estratégias de marketing no setor calçadista. O mesmo foi elaborado em uma pesquisa desenvolvida por Saldanha (2009) por meio de uma entrevista em profundidade com o professor Ênio Klein, Consultor de Inteligência Comercial da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS). Segundo o idealizador desse modelo, para a sua elaboração ele baseou-se

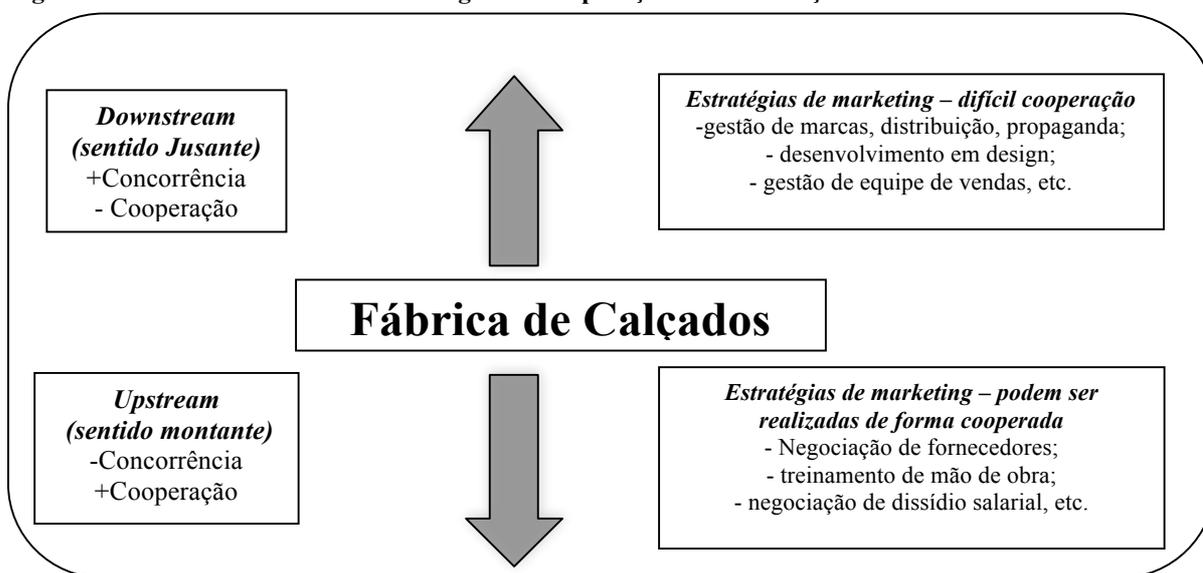
em resultados práticos, em *clusters* de calçados, observados por mais de quarenta anos.

Os tipos de alianças estratégicas foram classificados no *framework* Klein (SALDANHA, 2009), conforme a facilidade (ou dificuldade) de cooperação e concorrência em relação à estratégia que classifica-se como *upstream* ou *downstream*.

As alianças estratégicas verticais podem ser realizadas no âmbito *upstream* (a montante) e *downstream* (a jusante). A primeira, envolve as inter-relações da empresa foco com as organizações pertencentes às etapas anteriores da cadeia de valor. Já as alianças *downstream* englobam as empresas que desenvolvem as operações das etapas subsequentes nessa cadeia (BAUM; CALABRESE; SILVERMAN, 2000).

No *framework* Klein identificado por Saldanha (2009) é possível visualizar graficamente como ocorre a cooperação de estratégias de marketing nas empresas do setor calçadista, sendo esse ilustrado na figura 06.

Figura 06 - *Framework* Klein de estratégias de cooperação no setor calçadista



Fonte: Adaptado de Saldanha (2009)

Segundo Saldanha (2009) a única estratégia *downstream* realizada de forma cooperada pelo setor calçadista é a participação em feiras, em que as empresas ficam em um mesmo local para expor sua mercadoria e fazer as relações comerciais com os compradores.

Com o intuito de confirmar cientificamente esse *framework*, Saldanha (2009) o testou em seu estudo desenvolvido em *cluster* do setor de calçados. O referido estudo confirmou a precisão superior a 93%, sendo esse um valor considerável de confirmação para *cluster* deste setor.

Na presente pesquisa realizou-se a verificação do *framework* Klein (SALDANHA, 2009), porém para o *cluster* do setor de móveis de Ubá. A verificação de sua precisão encontra-se descrita no item 5.6.

2.7 Governança

As redes de empresas são compostas por diversos atores, como: empresas, funcionários, governança, sindicatos dos trabalhadores, sindicato patronal, empresas da cadeia produtiva, sociedade, governo, entre outros. Estes atores exercem diferentes forças (poder), interesses e relações em uma rede. Diante disso, se faz necessário compreender como ocorre a coordenação dos diferentes interesses e as ligações entre tais atores. A governança é, portanto, muito importante neste processo de interação entre os atores.

O conceito governança pode ser entendido a partir de diversas maneiras em que as organizações (públicas e privadas) e indivíduos coordenam os problemas em comum, conciliando interesses diversos e/ou conflitantes e ao mesmo tempo realizando ações cooperadas (LASTRES *et al.*, 2003). Ainda de acordo com os autores, a governança diz respeito à regimentos formais de controle e gerenciamento e às formas informais de gestão.

De acordo com Cassiolato e Szapiro (2003, p. 6)

“o conceito de governança por eles utilizado parte da ideia geral do estabelecimento de práticas democráticas locais por meio da intervenção e participação de diferentes categorias de atores - Estado, em seus diferentes níveis, empresas privadas locais, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais etc. — nos processos de decisão locais. Porém, tal visão não pode ignorar o fato de que grandes empresas localizadas fora do arranjo de fato coordenam as relações técnicas e econômicas ao longo da cadeia produtiva condicionando significativamente os processos decisórios locais.”

Diante da diversidade presente em cada situação, ou seja, em cada rede, há também diferentes formas de governança, os autores Cassiolato e Szapiro (2003) salientam que as empresas podem se organizar em duas principais formas, em forma de “redes” ou em forma “hierárquica”. A primeira é basicamente entre micro, pequenas e médias empresas aglomeradas, caracterizado pela não existência de uma grande empresa localmente instalada que exerce o controle e coordenação da rede. Neste caso as relações entre os agentes ocorrem frequentemente e de forma intensa, sendo que não há um agente dominante.

Ainda de acordo com os autores, no tipo de governança hierárquica é possível perceber claramente a autoridade exercida por grandes empresas, identifica-se assim, uma real ou uma potencial capacidade de gerenciar as relações econômicas e tecnológicas do aglomerado. Neste caso uma ou mais empresas de grande porte controlam e organizam importantes relações entre os fornecedores locais, criando um ambiente de cooperação, incitando o desenvolvimento de capacitações e constituindo uma competitividade sistêmica (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2003).

Acredita-se que este capítulo consegue evidenciar o contexto em que os aglomerados de empresas encontra-se atualmente no Brasil, possibilitando o entendimento da dinâmica das relações entre as organizações nesse espaço. Assim, demonstra o aporte teórico para sustentar os resultados alcançados com o fim da pesquisa.

Ainda sobre a abrangência teórica deste trabalho, no próximo capítulo, apresenta-se a base teórica abordando os seguintes tópicos: estratégia; marketing; o *marketing mix* (preço, praça, promoção, propaganda); abordagens sobre marcas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – PARTE II

Nos tópicos seguintes encontram-se o referencial teórico referente à segunda parte do estudo abordando as áreas de estratégia e de marketing. Para isso inicia-se com o conceito de estratégia no âmbito geral; abordam-se as temáticas sobre marketing, incluindo o *marketing mix* (preço, praça, promoção, propaganda), e a estratégia de marketing; e por fim, a teoria sobre marcas, incluindo nesse âmbito a gestão de marcas e o conceito de marca regional.

3.1 Estratégia

Antes de abordar a área de marketing introduziu-se a temática sobre estratégia para contextualizar o tema do trabalho. Existem várias definições sobre estratégia. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) isso acontece porque os autores, ao tentarem definir a estratégia, olham apenas para uma de suas partes, descrevendo-a como se aquela pequena parcela representasse o todo de uma estratégia.

Para entender o que é a estratégia como um todo e não somente pelas partes, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) descrevem em seu livro “Safári da Estratégia” dez diferentes escolas de pensamento, que na maioria reflete no exercício gerencial. Ainda segundo os autores, para o entendimento da estratégia é necessário uma série de definições, conhecidos como 5 Ps para estratégia, ou seja, a estratégia como: um plano (*plan*), um padrão (*pattern*), uma posição (*position*), uma perspectiva (*perspective*) e um truque (*ploy*). Nos parágrafos seguintes dessa revisão, abordam-se tais conceitos a partir da definição dos referidos autores.

A estratégia como um plano é bem difundida por pesquisadores e por gestores, visto que, a maioria das pessoas relaciona a estratégia como um plano, um guia, um caminho a seguir, só que em grande parte dos casos a estratégia planejada não foi estritamente implementada, e sim foi uma estratégia pretendida.

Pode-se definir o padrão como a coerência das ações e comportamento no decorrer do tempo, ou seja, aquilo que foi realizado no passado serve de base para construir a estratégia, vista também como estratégia realizada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Diante das duas últimas definições, plano e padrão, surgem as estratégias deliberadas e as estratégias emergentes, ou seja, a primeira é a estratégia que foi plenamente realizada, e as que não foram podem ser chamadas de não realizadas. A segunda, estratégias emergentes, são as estratégias que emergem de acordo com um padrão que não era pretendido.

O terceiro P da estratégia é uma posição, isto é, o local que os produtos da empresa ocupam em determinados mercados. A perspectiva, o quarto P, é o modo fundamental que as organizações tem para fazer as coisas. Assim, a perspectiva é construída no interior das empresas, através da mente dos estrategistas, a partir da visão da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Por fim, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), tem-se a estratégia como um truque, uma manobra que as organizações usam para enganar o seu concorrente, como exemplo a compra de um terreno para parecer que a organização pretende expandir, amedrontando assim, o seu concorrente e os possíveis entrantes de construir uma fábrica.

Essas cinco definições estão diretamente relacionadas, em diferente graus, com as dez escolas do pensamento em estratégia como descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). A seguir, descreve-se em especial, uma das escolas abordada no “Safári da Estratégia”, a escola do posicionamento como definida por Michael Porter.

A definição de estratégia para Michael Porter (1999) está centrada em três elementos bases: a escolha do posicionamento (variedade, necessidades ou/e acesso), a exclusão de

outras possibilidades estratégicas, e a compatibilidade das atividades da empresa. Neste sentido, a estratégia é a escolha e alcance de um posicionamento exclusivo e valioso. Para isso, há exclusão das outras possibilidades de escolhas estratégicas (outros posicionamentos), decidindo o que não fazer, organizando as atividades empresariais para serem compatíveis ao alcance da posição almejada.

Algumas empresas, em seu processo de escolha estratégica, tendem a imitar a posição de seus concorrentes, ocasionando o declínio de sua lucratividade e a perda do foco de seu real posicionamento. Neste contexto encontra-se a importância da decisão do que não fazer (PORTER, 1999). Assim, o lema da estratégia para o autor é atingir uma posição diferente do seu concorrente, seja para especializar em algo específico, seja para atender as diversas necessidades de um grupo de clientes, seja para atender a determinado local (acesso).

No próximo item apresenta-se uma ferramenta utilizada na elaboração das estratégias empresariais como meio de identificar em quais etapas da produção o valor é gerado dentro da empresa, conhecido como a cadeia de valor.

3.1.1 Cadeia de valor

A cadeia de valor é favorável para planejar e identificar em qual(is) atividade(s) o valor é gerado dentro da empresa, visto que cada atividade que compõe a cadeia de valor de uma organização contribui na geração de custos empresariais e/ou valor para o consumidor (BESANKO et al., 2004). Segundo esse autor, cada atividade da cadeia resulta num valor agregado, ou seja, a diferença entre o custo e o valor gerado produz um valor agregado ao produto (bem ou serviço) que está sendo produzido.

De acordo com Porter (1985, p. 31) “a cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação”. A vantagem competitiva das organizações é resultado da realização das atividades da cadeia com menor custo (mais barata) e/ou de forma diferenciada (PORTER, 1985).

A organização como um todo é formada por um conjunto de atividades (de valor) distintas, da contabilidade à vendas, sendo que, tais atividades possibilitam o alcance da vantagem competitiva. Dentro da cadeia de valor, as atividades de valor subdividem-se em atividades primárias e atividades de apoio como visto na figura 07 (PORTER, 1999).

Figura 07 - Cadeia de Valor Genérica.



Fonte: Adaptado de Porter (1989)

As atividades primárias são as atividades responsáveis pela criação do produto ou serviço, a sua comercialização e distribuição, assim como o suporte de pós-venda, que estão

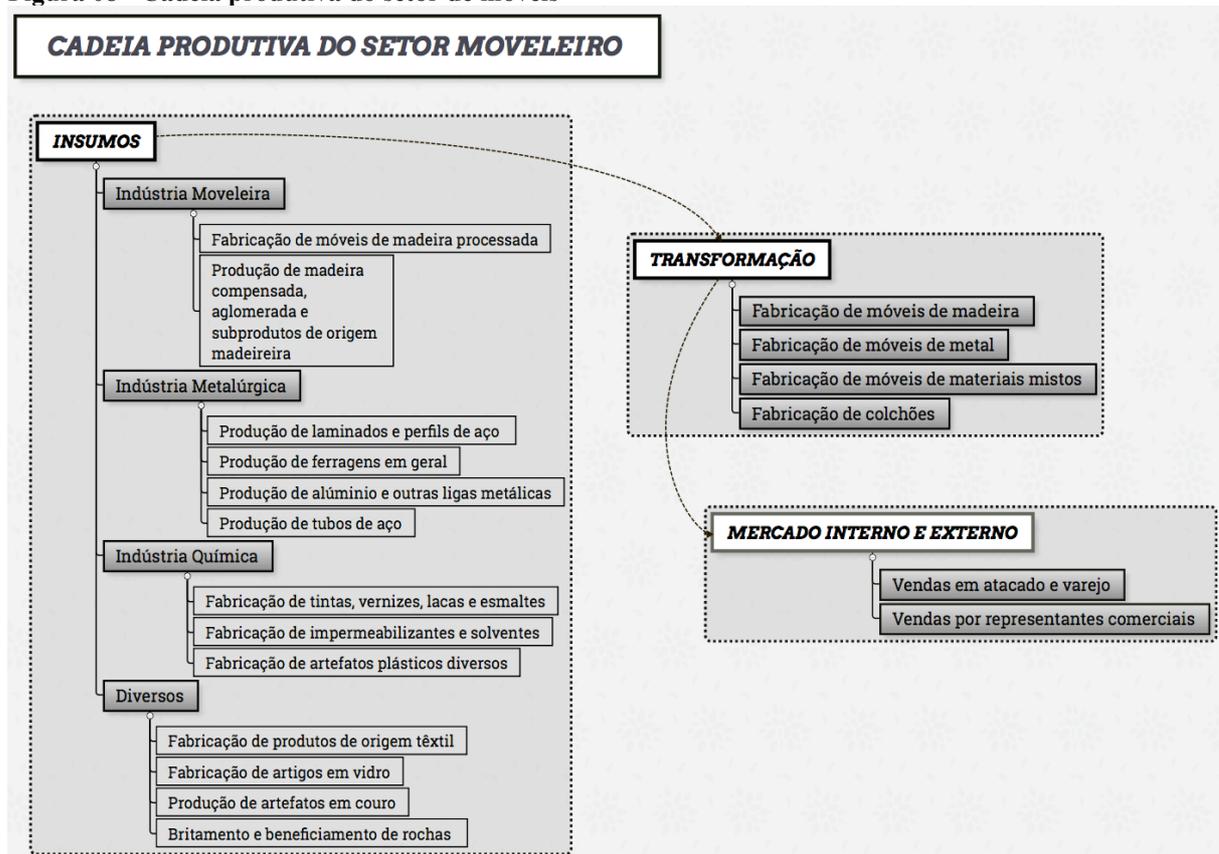
subdivididas em 5 atividades a saber: logística interna ou de entrada, operações, logística externa ou de saída, marketing e vendas, e serviço (PORTER, 1999).

De acordo com Porter (1999), as atividades de apoio, como o próprio nome representa, são as atividades que oferecem subsídios e infraestrutura que possibilitam a realização das atividade primárias. Fazem parte desse tipo de atividade a infraestrutura da empresa, a gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e aquisição.

A divisão das atividades pondera as ações com maior grau de importância, apresentando maior relevância para atividades que podem resultar na diminuição de custo ou diferenciação em relação ao seu concorrente direto. Segundo Porter (1985, p. 41) “as atividades deveriam ser isoladas e separadas se (1) tiverem economias diferentes, (2) tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação, ou (3) representam uma proporção significativa ou crescente de custo”.

Além da cadeia de valor genérica das fábricas, existe a cadeia produtiva em que constitui no caminho desde a retirada da matéria-prima e obtenção de todos os insumos até a entrega do produto ao consumidor final. Apresenta-se então, todas as empresas que fazem parte desse processo de transformação. Na figura 08 visualiza-se a cadeia produtiva do setor de móveis.

Figura 08 - Cadeia produtiva do setor de móveis



Fonte: Adaptado de IEL (2002)

Como visto na figura 08, a cadeia produtiva de móveis é composta por indústrias que retiram os insumos, dentre elas: indústrias madeireiras, indústrias metalúrgicas, indústrias químicas e outras. Posteriormente, estas matérias-primas são utilizadas na etapa de transformação em produto pelas fábricas de móveis que podem gerar diferentes mercadorias finais. Em fim, esses itens são comercializados no mercado interno e externo por intermédio de atacadistas, varejistas e/ou representantes comerciais.

No item 3.2, apresentado a seguir, encontra-se a fundamentação teórica sobre *marketing* e o seu composto.

3.2 Marketing

O conceito de marketing foi mencionado pela primeira vez no início do século XX. A evolução de seu significado e de seu uso acompanhou a história e o contexto econômico de cada época. De acordo com Toaldo (1997) inicialmente a palavra marketing começou a ser usada no comércio de bens e serviços, se preocupando com a relação intermediária entre produtor e comprador através dos estudos da distribuição de produtos. Posteriormente, o foco se voltou exclusivamente para o consumidor, chegando a abordar, nos anos seguintes, as influências do mercado (não só a do seu cliente), mas também das atividades que impactavam no desempenho da organização como um todo.

O marketing, embora seja uma temática recente nos estudos de administração, vem ganhando um forte escopo de pesquisa e tem sido investigado por diversos autores. Autores como Drucker (1954); Bartels (1974); Day (1994); Semenik e Bamossy (1995); Hartline e Jones (1996); Toaldo (1997); Schnaars (1998); Ferrell et al. (1999); Day e Montgomery (1999); Malhotra, Peterson e Kleiser (1999); Kotler (2000, 2003) têm realizado pesquisas e publicado sobre às teorias de marketing. A partir de um balanço dessa vasta literatura é possível destacar alguns pontos importantes que são válidos para reflexão.

Ralph Starr Butler *apud* Bartels (1974) publicou um dos principais trabalhos relacionado ao assunto, o livro intitulado: “Métodos de Marketing” (no ano de 1914). Nessa obra, o autor conceituou o Marketing como sendo um conjunto de elementos. Sendo assim, é algo além das vendas, assim como, mais do que as decisões de canais de distribuição, mais do que propaganda, ou operações entre atacado e varejo. Para esse autor, o Marketing era uma função que envolvia planejamento, gerenciamento e coordenação das relações complicadas entre os diversos fatores do comércio.

Drucker parece ter sido um dos primeiros acadêmicos a abordar e consolidar o conceito de Marketing (DAY, 1994), indicando que a busca da satisfação das necessidades dos consumidores deve ser o fundamento de um negócio e necessita ser buscado por toda a organização, em todas as áreas. Neste sentido, Drucker (1954, p. 37-39) afirma que “existe uma única definição válida de propósito empresarial: criar clientes satisfeitos. ... É o cliente quem determina qual é o negócio... O marketing é todo o negócio visto ... a partir do ponto de vista do cliente”.

De acordo com Kotler (2000, p. 25) o marketing é visto “como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.” Desta forma, o marketing encontra-se em todas as atividades comerciais que desejam estudar as necessidades do consumidor, criando um produto ou serviço que atenda suas necessidades, e realizar a venda do produto por si só.

Semenik e Bamossy (1995) esclarecem que marketing não é sinônimo de propaganda e assim, se faz necessário discutir alguns mitos populares que geralmente são associados ao conceito. De acordo com os autores, marketing é um processo de planejamento e execução do conceito de preços, bens, serviços e comunicação, com o objetivo de facilitar as trocas que melhor atendam os desejos e as necessidades dos clientes.

Segundo Schnaars (1998), as organizações deveriam buscar desvendar o que os clientes desejam e procurar desenvolver produtos que satisfaçam esses anseios. Essa teoria se baseia no modelo de atração de mercado (*market pull*), na qual os consumidores realizam uma demanda, em seu interior, por produtos que vão ao encontro de suas necessidades e os mesmos serão atraídos pelos canais de distribuição e propaganda das organizações.

No t3pico 2.2 aborda-se o marketing mix (produto, preo, promoao e distribuao), sendo esse um dos principais conte3dos que compoem a gesto de marketing.

3.2.1 Marketing mix

A abordagem gerencial do marketing contribuiu para a compreens3o do mix de marketing. Em 1960 Jerome McCARTHY conceituou os quatro P's, os quais inclu3am: planejamento de produto, preo, promoao e praa ou canal de distribuao e que s3o at3 os dias atuais conhecidos e utilizados na pr3tica e na academia para o ensino do marketing (BARTELS, 1974).

Tais elementos s3o vistos, atualmente, como ferramentas a serem utilizadas para alcanar o mercado alvo, como demonstrado na figura 09.

Figura 09 - Os 4 P's do Composto de Marketing



Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

De acordo com Kotler (2003), o composto de marketing 3 o conjunto de instrumentos que a ger3ncia tem 3 sua disposiao para atingir os seus objetivos de marketing. Nos pr3ximos t3picos abordar-se-3 a definiao de cada um dos elementos que formam os 4P's.

3.2.1.1 Produto

O produto 3 algo - mercadoria ou serviço - que 3 poss3vel adquirir por meio de troca para atender o desejo ou necessidade do cliente (FERRELL; HARTLINE, 2012). Neste sentido os indiv3duos est3o sempre em busca de satisfazer seus desejos e necessidades, e ao adquirirem novos produtos, t3m o objetivo de suprirem suas necessidades. Assim, os profissionais de marketing devem desenvolver produtos que satisfaam os anseios dos seus clientes. Esses autores enfatizam que a oferta de produtos em si tem pouco valor para o cliente. Assim, o real valor de uma oferta encontra-se na capacidade que essa possui em proporcionar um benef3cio que melhore alguma situaao ou solucionem problemas do consumidor.

Para Pride e Ferrell (2002) al3m de ser um produto (ou serviço) ele pode ser tamb3m

uma ideia, uma filosofia, um conceito, uma imagem ou questão trocada entre o vendedor e o cliente. Diante destas diversas possibilidades que um produto pode assumir, a mercadoria é um produto tangível passível de ser palpável, enquanto o serviço e a ideia são bens intangíveis.

Existem duas categorias gerais de classificar os produtos, a saber: os produtos de consumo, que são comprados para satisfazer as necessidades pessoais e da família; e produtos comerciais, referente aos produtos comprados pelas organizações para revenda ou para utilizar na produção de outros produtos, para satisfazer os objetivos das empresas (PRIDE; FERRELL, 2002).

Dependendo de sua classificação o produto terá um público alvo diferente. Isto influenciará todas as outras atividades do marketing mix, ou seja, a elaboração do produto, a sua distribuição, a promoção e o preço que serão gerenciados de maneira distinta para os produtos de consumo e para os produtos comerciais (PRIDE; FERRELL, 2002).

3.2.1.2 Preço

Preço é a quantidade de dinheiro que deve ser concedida para a utilização ou apropriação de um produto ou serviço (CHURCHILL; PETER, 2005). Ainda de acordo com estes autores, o preço é uma parcela do custo total que o consumidor gasta quando compra um produto ou serviço. As outras partes do custo total referem-se à energia do esforço corporal e do esforço mental empregado no processo de compra.

Existem diversas estratégias de determinação de preço que auxiliam os profissionais de marketing no momento de estabelecer preços aos produtos. Os autores Pride e Ferrell (2002) apontam algumas destas estratégias de precificação mais utilizadas nas organizações:

- a) **Diferenciação de preços** é a estratégia de estabelecer diferentes preços para o mesmo produto na mesma quantidade para compradores distintos. Tal estratégia pode ocorrer por intermédio da barganha de preços entre o comprador e o vendedor. A organização pode também estabelecer um preço para o mercado alvo e outro para o mercado secundário. Outra opção é oferecer descontos periódicos ou descontos aleatórios.
- b) **A precificação de novos produtos** é uma estratégia de determinar um preço base para os novos produtos e isto depende do estágio do ciclo de vida em que o produto se encontra. Tal estratégia pode ocorrer a partir da identificação do maior preço que o consumidor (que mais deseja este produto) está disposto a pagar. Outra forma é a partir da determinação de um preço de penetração do mercado abaixo dos preços dos concorrentes.
- c) **Preços da linha de produtos** significa estabelecer e ajustar os preços de vários produtos dentro de uma linha de produtos.
- d) Determinação de **preços através da psicologia dos consumidores**: essa estratégia baseia-se na precificação que influencia a percepção do cliente quanto ao preço para, assim, estabelecer o valor de um produto mais atraente.
- e) **Precificação promocional**, é a associação de preço e propaganda. Pode ser realizada por meio da determinação de poucos itens, com preço líder, para atrair clientes ou descontos em eventos especiais (como as promoções no fim das estações do ano).

Os autores Hakansson e Waluszewski (2005) investigam o composto de marketing através de uma visão crítica, interpretando os conceitos de acordo com a realidade econômica na qual vivem as organizações atualmente. Para tais autores o preço é formado através da estrutura responsável pela produção e utilização de uma determinada combinação de recursos. Dessa forma, a relação de oferta e demanda do mercado não é o único elemento que determina o preço do produto.

Nesse sentido, a interação do conjunto de recursos como o produto, unidade de negócio, relações de negócio, recursos sociais, e outros, pode também ser utilizada para reduzir custo e aumentar os benefícios de um produto, agregando valor ao mesmo e implicando na formação de preço (HAKANSSON; WALUSZEWSKI, 2005).

3.2.1.3 Promoção

De acordo com Ferrell e Hartline (2012) a promoção é representada pelo conjunto coordenado de todas as ações promocionais (propaganda em mídia, venda pessoal, mala direta, promoção de vendas, relações públicas, embalagem, etc.), que têm o intuito de produzir uma mensagem diretamente para o consumidor. Os consumidores aqui incluem os consumidores tradicionais, mas também, os funcionários, parceiros organizacionais, o governo, os acionistas, a sociedade em geral.

Segundo os autores, essa ferramenta do marketing, tem a função de divulgar a organização e os seus produtos ou serviços, lembrar os seus consumidores (todos os *stakeholders*) de sua existência, buscando influenciar o seu comportamento de compra.

As ferramentas de estratégias promocionais de negócio são usadas com o intuito de “gerar novas indicações de compradores potenciais, manter contato ou impressionar os compradores atuais e estimular a força de vendas” (KOTLER 2000, p. 577).

Cada campanha realizada através do composto promocional deve possuir objetivos claros e estar vinculada às estratégias de marketing da empresa. Caso contrário pode ocorrer o desperdício de recursos valiosos de marketing, e até mesmo causar impacto negativo à marca da empresa (FERRELL; HARTLINE, 2012).

Segundo Hakansson e Waluszewski (2005) a promoção, seria melhor definida como interação, visto que a mesma é um processo de dupla face que atinge o grupo focal, mas também envolve os recursos físicos e sociais ligados diretamente e indiretamente à organização. É uma promoção em termos de interação relativa às características e capacidades dos recursos, e assim sendo, o resultado é a criação de valor econômico que propaga-se para fora das fronteiras da empresa.

3.2.1.4 Praça/Distribuição

A praça, conhecida também como distribuição, consiste em como, onde e em que quantidade o produto será ofertado para que o consumidor possa adquiri-lo. Kotler (2000) entende como distribuição a maneira de entregar os produtos e serviços aos mercados e como estarão disponíveis para as possíveis trocas. Ainda de acordo com o autor, a grande dificuldade é encontrar os canais de distribuição certos e que estejam dispostos a estabelecer parcerias com a organização (KOTLER, 2003).

Corroborando com Kotler (2003), Borden (1964), um dos primeiros autores a publicar sobre marketing mix, afirma que as decisões relacionadas aos canais de distribuição envolvem as políticas e procedimentos relativos aos canais à serem utilizados entre a indústria e o consumidor; níveis de escolha criteriosa entre os atacadistas e varejistas e aos esforços para obter a cooperação do comércio.

Segundo outra abordagem, Hakansson e Waluszewski (2005) destacam que o elemento praça é importante para a criação de valor. Valores econômicos podem ser obtidos através da identificação e combinação de recursos em diferentes locais que estão relacionados com o processo de troca no mercado.

Os canais de marketing possuem a importante função de agrupar os membros dos canais para criar a cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimentos é um sistema de distribuição total que pode criar vantagem competitiva ao atender os clientes de maneira mais

eficiente. A gestão da cadeia de suprimentos significa estabelecer parcerias de longo prazo entre os membros dos canais de distribuição com o intuito de reduzir ineficiências, custos e despesas nos canais de marketing e desenvolver maneiras inovadoras de satisfazer as necessidades dos clientes (PRIDE; FERRELL, 2002).

Segundo Pride e Ferrell (2002) é possível a parceria entre os canais de distribuição tanto nos níveis diferentes (à exemplo dos varejistas, os atacadistas e as agências) como entre os mesmos níveis (como exemplo entre os varejistas que vendem o mesmo produtos). Estas parcerias geralmente são realizadas com o intuito de minimizar custos, estabilizar o mercado e aumentar a coordenação dos membros dos canais de distribuição.

Ferrell e Hartline (2012) salientam que o custo de distribuição é elevado. Assim, a importância do custo de distribuição esta diretamente relacionada à margem de lucro da empresa. Como consequência, as organizações que investem em seus sistemas de distribuição tornando-os mais eficientes poderão baixar seus custos operacionais e gerar vantagens competitivas perante o seu concorrente.

Como podemos ver, existem várias formas de distribuição dos produtos de uma empresa, sendo necessária a devida análise das possibilidades de distribuição quanto a sua eficiência, viabilidade e custo despendido na operação, buscando sempre aumentar a satisfação do cliente.

3.2.2 Estratégia de marketing

A estratégia de marketing relaciona-se à elaboração de ações e ao processo de tomadas de decisões que possuem o intuito de desenvolver e manter uma vantagem competitiva sustentável (DAY, 1992). A vantagem competitiva mencionada pelo autor, pode ser obtida por meio das relação dos recursos organizacionais com o meio externo. Nesse momento, as organizações procuram obter informações sobre o mercado consumidor, assim como, buscam atender as demandas existentes. Segundo Day (1992) essa é uma das contribuições do setor de marketing para a estratégia organizacional.

Diversos autores salientam que a conquista e a fidelização de clientes é o principal objetivo das estratégias de marketing, assim como, essas ações são responsáveis pelo desenvolvimento organizacional (KOTLER, 2000). Segundo os autores Srivastasa, Shervani e Fahey (1999) as estratégias de marketing possuem uma função primordial na conquista e manutenção de mercados, no alcance de vantagens competitivas e que acarretam à um desempenho financeiro significativo nos processos administrativos.

A estratégia de marketing descreve como a organização atenderá as necessidades e anseios de seus clientes, assim como, envolve as práticas associadas à manutenção dos relacionamentos com os demais *stakeholders*, incluindo os parceiros da cadeia de suprimentos e empregados (FERRELL; HARTLINE, 2012).

Além disso, Day (1992) disserta que o marketing estratégico abrange as interconexões de marketing com outras organizações devido à necessidade das empresas desenvolverem capacidades distintivas, que podem ser construída internamente ou por meio das relações interorganizacionais. Esse relato enfatiza o objetivo do estudo, na medida que atribui importância às interações entre as empresas no âmbito do marketing.

Segundo Ferrell *et al.* (1999) a estratégia de marketing de uma organização envolve a seleção de um mercado alvo e o desenvolvimento do *marketing mix*, sendo que tais decisões devem ser tomadas com base nas necessidades do mercado alvo selecionado, nos recursos disponíveis na organização e no ambiente, além de serem coerentes com a missão, visão e objetivos da empresa.

A estratégia de marketing abrange a parte estratégica e a parte tática de um planejamento de marketing. O marketing isolado trabalharia separadamente as áreas da organização sem ir de encontro as ligações existente entre elas. Sendo assim, para a

elaboração e para a prática da estratégia de marketing é necessário uma integração sinérgica de todas as áreas organizacionais para atingir os objetivos da empresa (GREENLEY, 1989).

Corroborando com o autor acima, Workman, Homburg e Gruner (1998) salientam que os contatos ocorridos nas interações entre os departamentos, ou as funções das organizações, propiciam o desenvolvimento das ações de marketing.

De acordo com Greenley (1989) o marketing estratégico deve ser construído a partir de três etapas. As duas primeiras etapas referem-se a elaboração do planejamento estratégico organizacional, composto pela definição da missão e objetivos da empresa. A elaboração da terceira etapa consiste na construção das estratégias específicas em cada área. No âmbito desse trabalho a abrangência se limita à estratégia de marketing. A seguir descrevem-se as três etapas importantes para a compreensão da estratégia de marketing de acordo com esse autor.

A primeira etapa é a elaboração da missão e objetivos da organização, ou seja, onde a mesma busca chegar. Esses propósitos são ramificados para as estratégias de marketing, as quais resultam em diferentes decisões (sendo feitos por parte do marketing estratégico), isso para a obtenção do objetivo geral da empresa (GREENLEY, 1989).

Conforme o autor, o segundo passo é a definição da estratégia corporativa, sendo também considerada na construção da estratégia de marketing. A sinergia da estratégia corporativa fornecerá informações sobre as fraquezas e forças da empresa para o marketing estratégico, contribuindo para potencializar os efeitos do marketing.

A última etapa é propriamente o marketing estratégico, no qual o autor propõe a elaboração de cinco passos para a definição da estratégia de marketing da organização, a saber:

- 1) posicionamento do mercado, selecionando o segmento de mercado que a empresa quer atuar, de acordo com a perspectiva de crescimento e objetivos da mesma;
- 2) posicionamento do produto, determinando a natureza e os números de produtos à serem ofertados;
- 3) a elaboração do marketing mix;
- 4) entrada de mercado;
- 5) temporização e sincronismo das atividades.

É importante salientar que as empresas buscam realizar as decisões de maneira correta, ou seja, a elaboração da estratégia de marketing envolve a escolha certa de mercado(s)–alvo(s) e do composto de marketing, que serão utilizados para o alcance das vantagens competitivas díspares de seus concorrentes. A vantagem competitiva é alcançada quando uma organização realiza melhor suas atividades do que os seus rivais, tendo mais chances de ser prioridade quando os seus potenciais clientes realizarem o processo de escolha de produtos ou serviços (FERRELL; HARTLINE, 2012).

Sendo assim, a estratégia de marketing é realizada a longo prazo, sendo a base para as definições das operações e táticas de curto prazo no plano anual de marketing (GREENLEY, 1989).

O autor critica alguns pesquisadores que consideram as táticas operacionais em marketing como sinônimo da estratégia de marketing em si. As táticas fazem parte da estratégia de marketing e encontram-se delimitadas no plano de marketing.

É importante o entendimento do que seja o plano de marketing de curto prazo, que será abordado nos próximos parágrafos.

Na etapa do plano de marketing, a organização já delimitou a estratégia global, a estratégia de marketing, assim como os objetivos gerais. Dessa forma, o plano pressupõe as ações que colocarão em prática as estratégias e os objetivos elaborados (NUNES; CAVIQUE, 2008)

Sendo assim, o plano de marketing é um documento que contempla todas as

atividades de marketing, incluindo as etapas de implementação, avaliação e controle de tais atividades (FERRELL *et al.*, 1999). Esse plano é utilizado para diversas finalidades e uma delas é a implementação e operacionalização das estratégias de marketing.

Segundo os autores, primeiramente, realiza-se um estudo para estabelecer a estratégia geral da organização, ou seja, analisa-se o ambiente externo, os consumidores e o ambiente interno; elabora-se a análise SWOT avaliação das forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*); determina-se a missão, a visão e os objetivos da organização e se estabelece a estratégia organizacional. A partir disso, elabora-se a estratégia de cada área para que a estratégia geral seja alcançada e colocada em prática, sendo que uma delas é a estratégia de marketing .

Os profissionais de marketing estão constantemente em busca de informações sobre as necessidades e desejos dos consumidores a partir de pesquisa e análises do comportamento dos mesmos. Porém, estes profissionais também necessitam ter acesso a análise interna, à análise competitiva e à análise ambiental. A análise deste conjunto de informações é essencial para a elaboração de um sólido plano de marketing (FERRELL; HARTLINE, 2012).

Guiado pela estratégia de marketing, o plano de marketing descreve detalhadamente todas as atividades e funções a serem desempenhadas por cada participante, assim como os materiais à serem utilizados e o tempo de duração de cada etapa do plano (FERRELL *et al.*, 1999). Desta forma, realiza-se todo o planejamento de implementação, avaliação e controle de cada fase do projeto de marketing.

O conjunto de teorias aqui apresentadas possibilita o entendimento da estratégia de marketing e as particularidades do seu plano de marketing para uma empresa, assim como as práticas da área que serão utilizadas para atender aos objetivos desta pesquisa.

3.3 Marcas

3.3.1 Definição

O termo marca é uma definição muito vasta, tanto quanto, estratégia e marketing (TAVARES, 2003). Procurando explicar o que vem a ser uma marca, o autor recorre ao conjunto de elementos distintos que coletivamente explicam o termo, a saber:

- a) Componentes do produto: características, atributos, e benefícios dos produtos;
- b) Componentes linguísticos: conceito (utilizado como um meio de comunicação);
- c) Componentes perceptuais/benefícios emocionais: identidade, espírito, alma, imagem, posicionamento e personalidade;
- d) Componente simbólico: a marca é representada por um ícone, ou um índice, ou por um símbolo, ou até mesmo ser representada por todos.

A definição mais utilizada até os dias atuais foi proposta pela *American Marketing Association* (AMA). A mesma foi escrita em 1960 e citada no *Handbook of Marketing* por Keller (2002, p. 151), afirmando que “uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes”. A partir dessa definição é possível identificar as funções básicas de uma marca.

Destaca-se que a definição fornecida pela AMA retrata a marca utilizada também por grupo de empresas para diferenciar seus produtos dos de concorrentes. Dessa forma, a possibilidade de cooperação de uma marca coletiva será uma estratégia pesquisada no *cluster* de Ubá.

De acordo com Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI, 2015) a marca é um símbolo visual que diferencia os produtos e serviços, assim como assegura a conformidade destes com determinadas normas ou especificações técnicas. O registro da

marca atribui à empresa o respaldo legal que agrega valor ao produto ou serviços, assegurando o uso exclusivo dentro do território nacional por ela.

Segundo Pride e Ferrell (2002) a marca atribui valor tanto para o consumidor quanto para o vendedor. O consumidor associa a marca ao nível de qualidade das empresas, podendo facilitar a escolha dos itens que satisfaçam os seus desejos, diminuindo assim, o tempo de compra. As organizações se beneficiam devido a possibilidade de vender mais os produtos que possuem marcas reconhecidas. Em adição, as marcas facilitam a introdução de novos produtos no mercado, visto que, os consumidores já são familiares com a marca da empresa.

Nesta mesma linha de pensamento, Ghodeswar (2008) salienta os benefícios das empresas em construírem marcas fortes. Segundo ele, marcas fortes desfrutam da fidelização de clientes, possibilitando a cobrança de preços mais altos e possuem a credibilidade do poder da marca para introduzir novos produtos e novos serviços no mercado.

Diante desses benefícios as marcas geram valor para as organizações. Mesmo não sendo ativos físicos das empresas, elas fazem parte do patrimônio das mesmas. As transações das marcas, como vendas, aquisições e fusões, mensuram o seu valor monetário e determinam o quanto elas significam para o mercado consumidor (VÁSQUEZ, 2007).

Uma marca bem gerenciada é um ativo da organização. O valor de tal ativo é conhecido como *Brand Equity*. Quando uma marca é bem valorizada pelos seus consumidores o seu valor eleva-se no balanço patrimonial, aumentando o ativo total da organização. Segundo Aaker (2007) *Brand Equity* é formado pela junção de ativos principais como: consciência do nome da marca; lealdade à marca; qualidade percebida e associações positivas relativas à marca.

Com base nos estudos voltados para o comportamento do consumidor, Keller (1993) apreende que as estratégias para construir *brand equity* baseado no cliente são estabelecidas tanto por meio de escolha das identidades iniciais da marca (nome da marca, logotipo e símbolo), quanto através das identidades da marca que são integrados no programa de marketing. A marca é um ativo que envolve diversos elementos, sendo necessário a sua construção e gerenciamento. Devido à essa importância, no tópico 2.3.2 apresenta-se a gestão de marcas.

3.3.2 Gestão de marcas

A gestão de marca envolve elementos essenciais como a identidade, imagem e posicionamento. Esses conceitos serão abordados a seguir para o entendimento sobre como ocorre a construção e o gerenciamento de uma marca.

A identidade da marca baseia-se em um entendimento completo de seus clientes, concorrentes, e ambiente de negócios da organização. É necessário que a identidade da marca se concentre em pontos de diferenciação que oferecem vantagem competitiva sustentável para a empresa (GHODESWAR, 2008).

A autora Vásquez (2007) relata que a identidade da marca e a sua imagem diferem quanto a forma e conteúdo, entretanto, a comunicação estabelece o vínculo entre as duas. Ainda segundo a autora, toda imagem de uma marca é consequência da comunicação estabelecida entre a empresa e o consumidor.

Segundo Keller (1993) imagem de marca é definida como as percepções sobre uma marca que se origina a partir das associações realizadas na memória do consumidor.

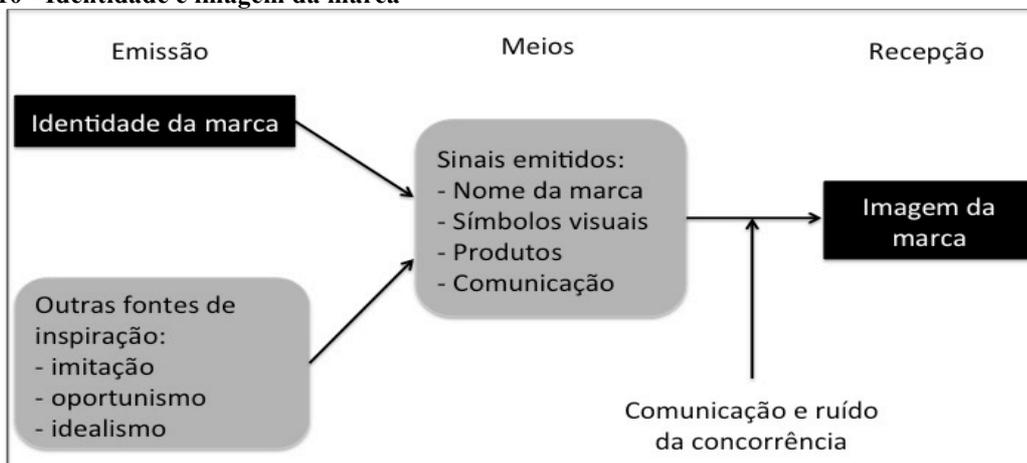
Kapferer (2012) realiza uma distinção clara dos conceitos de identidade e imagem identificados na marca. A primeira refere-se ao conceito de emissão já a segunda relaciona-se com o conceito de recepção. A identidade tem o propósito de emitir o significado e o objetivo da marca, formando a concepção de sua auto imagem.

A imagem significa a percepção do público por meio de decodificação de todos os sinais emitidos pelas empresas por meios dos produtos, serviços e comunicação presentes na

marca. A identidade da marca significa os valores fundamentais próprios da mesma e o que esta possui de único, sendo o que a distingue das demais (KAPFERER, 2012).

Esta distinção entre os conceitos identidade e imagem, assim como os outros elementos que influenciam na transmissão de identidade e na percepção da imagem pelo público, são mostrados graficamente na figura 10.

Figura 10 - Identidade e imagem da marca



Fonte: Adaptado de Kapferer (2012)

Diante do exposto é possível assimilar que a identidade é construída pela empresa e emitida para o mercado como um todo, já a imagem da marca depende das associações realizadas pelo consumidor.

O posicionamento da marca relaciona-se com a criação da percepção de uma marca (imagem) na mente do consumidor, assim como o alcance da diferenciação, que destaca a marca diante da oferta dos concorrentes e que atenda às necessidades e expectativas dos clientes (GHODESWAR, 2008).

As características que tornam a marca diferente de seus concorrentes e ao mesmo tempo atraente ao público proporcionam o posicionamento da marca. Este resulta do entendimento e pesquisa de quatro questões fundamentais: a promessa da marca e o benefício que ela propõe ocasionar ao consumidor; para quem, ou seja, quem é o público alvo desta marca; a justificativa, os elementos que os produtos ou serviços possuem que suportam os benefícios propostos; e, quais são seus principais concorrentes (KAPFERER, 2012).

Assim, segundo esse autor, o posicionamento da marca resulta de sua identidade e representa a perspectiva utilizada pelos produtos para atingir um mercado alvo. Relaciona-se com o objetivo das empresas em ampliar a sua participação no mercado em detrimento da concorrência.

O esforço de construção de marca necessita estar alinhada com os processos organizacionais que auxiliam a cumprir com as promessas realizadas aos clientes. Através da sinergia dos processos desempenhados por todas as áreas da organização constrói-se a experiência que o consumidor possui com a marca (GHODESWAR, 2008).

3.3.3 Marca regional

De acordo com Hankinson (2005) a temática de marca regional é um aporte estratégico de marketing que vem expandindo nos últimos anos. Inicialmente a marca regional tinha como foco principal de pesquisa o aporte turístico da região, como o potencial de promover a imagem do local para atrair turistas, e atualmente novas abordagens surgem como proposta de pesquisa para a temática.

Alguns pesquisadores com seus respectivos interesses pesquisam o que vem a ser marca regional. Diante disto, de acordo com o levantamento teórico de Hankinson (2010), as pesquisas sobre esta temática pode ser dividida em três domínios: turismo, política urbana e marketing.

Como visto acima, as pesquisas sobre marca regional são publicados nos três domínios – turismo, política urbana e marketing – porém, o termo lugar possui diferentes significados para cada domínio. No domínio do turismo, lugares são representados como destinos turísticos; estes podem ser países, regiões, cidades e vilas. Do ponto de vista da política urbana, o foco está no desenvolvimento econômico das cidades com base não só no turismo, mas também em outras áreas, como comércio, financeiro e serviços culturais. No domínio de marketing, a marca regional pode ser aplicada a qualquer um ou todos os tipos de locais e atividades (HANKINSON, 2010).

Neste âmbito do marketing, pode-se subentender a importância das marcas regionais fortes para os aglomerados de empresas. Em diversos estudos sobre *clusters* como o de Casarotto Filho e Pires (2001); Cunha (2006); Saldanha (2009); Almeida e Rosa (2010); Bruwer e Johnson (2010) encontra-se o termo marca regional ou marca local como forma de obter benefícios de uma marca forte para uma determinada região, como descritos no tópico 3.3.1.

Casarotto Filho e Pires (1998) afirmam que empresas de um aglomerado que produzem o mesmo produto podem estabelecer consórcios para construir uma marca única para tais produtos e para desenvolver uma marca regional. Segundo os autores, os integrantes do consórcio podem estabelecer um acordo em que pedidos até certa quantidade são atendidos pelas empresas com suas marcas próprias, e as vendas acima desse número são repassadas para o consórcio ou a venda é realizada pelo próprio consórcio com a marca do mesmo.

Diante da teoria sobre marca regional e a sua relação com o objeto de pesquisa, *cluster*, como exposto nos parágrafos anteriores, parte-se para alguns exemplos de trabalhos empíricos que identificaram a importância de uma marca regional para os aglomerados.

Cunha (2006) identificou que as empresas do aglomerado produtivo de móveis do Vale do Souza, localizado em Portugal, atribuíram à marca regional elevado grau de importância, e sendo essa uma das principais vantagens que as empresas possuem por estarem situadas em um arranjo local. Esse aglomerado português possui duas marcas regionais, a saber: “Capital do Calçado, em Paços do Ferreira e Rota do Turismo, que é considerada como uma marca local do Conselho de Paredes” (CUNHA, 2006, p. 305).

No âmbito da exportação, Almeida e Rosa (2010) salientam que a maioria das vendas brasileiras ao exterior foi feita por intermédio de atacadistas. Dessa forma, a marca nacional não era divulgada e somente aparecia a origem de fabricação do produto, sendo a marca do produto atribuído pelo atacadista. Isso dificultava a disseminação direta de marcas nacionais e regionais para o exterior.

Diante do exposto, os autores afirmam ser importante a união das empresas exportadoras de um setor para tornar a marca nacional conhecida no exterior. Isso pode ocorrer através do desenvolvimento de ações que promovam os produtos brasileiros, como a participação em feiras internacionais e a elaboração de feiras no Brasil que atraiam clientes estrangeiros.

Uma pesquisa realizada pelos autores Bruwer e Johnson (2010) com consumidores de vinhos teve o propósito de investigar se o consumo do vinho estava associado com a marca (regional) ao local em que o vinho foi produzido, e ainda se os vinhos que continham a marca regional estampada em seu rótulo passava a percepção de qualidade aos seus consumidores.

No estudo de Bruwer e Johnson (2010) a grande maioria dos entrevistados alegou que a adição de informações regionais em um rótulo de vinho aumentou a confiança dos consumidores na qualidade do produto. A inclusão de uma marca regional em uma marca de

vinhos menos conhecida foi particularmente benéfica.

Diante disso, os autores recomendaram que as vinícolas (em particular as que utilizam denominações pouco conhecidas) começassem a utilizar o poder da marca das regiões maiores quando essas tivessem uma imagem (de marca) positiva.

A marca coletiva, segundo o INPI (2015), é utilizada para identificar produtos ou serviços fabricados por membros de uma determinada entidade local (grupo, cooperativa ou associação). As empresas podem se organizar por intermédio de consórcios ou cooperativas para registrar uma marca coletiva junto ao INPI.

Ainda segundo INPI (2015), as organizações que possuem uma marca coletiva podem obter benefícios de redução de custo com a propaganda e atividades de marketing, além de auxiliar as empresas na entrada em novos mercados consumidores.

Acredita-se que esse capítulo consegue proporcionar o entendimento da área de estudo e prática sobre estratégia e marketing utilizadas como base para a elaboração das estratégias de marketing investigadas nesta dissertação.

Uma vez apresentada os conceitos sobre estratégia e marketing, apresenta-se no tópico a seguir as atividades metodológicas utilizadas para o desenvolvimento do presente trabalho.

4 ATIVIDADES METODOLÓGICAS

O fato das pesquisas qualitativas e quantitativas apresentarem características avaliativas diferentes, não há impedimento para que pesquisas científicas utilizem ambas para abordarem os seus temas e conduzirem a sua investigação (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Os autores Bauer e Gaskell (2002) afirmam que existe primeiro a necessidade de uma análise qualitativa para posteriormente aprofundar-se numa análise quantitativa, ou seja, não existe a mensuração dos fatos sem antes obter-se o conhecimento e análise de que fatos são estes. Nas palavras dos autores, “é necessário ter uma noção das distinções qualitativas entre categorias sociais, antes que se possa medir quantas pessoas pertencem a uma outra categoria” (BAUER; GASKELL, 2002, p. 24).

Nessa pesquisa a abordagem qualitativa e a abordagem quantitativa se complementam e buscam proporcionar o alcance dos objetivos. O presente estudo está dividido em duas fases de pesquisa. Tal divisão se explica por coincidir com dois momentos importantes do desenvolvimento do trabalho, em que a primeira fase representa as atividades realizadas antes do exame de qualificação. Já na segunda parte do método descrevem-se as atividades realizadas após a esse exame até a elaboração da versão final do trabalho.

Por conseguinte, a primeira parte constitui-se na pesquisa qualitativa de caráter exploratório, que abrange os seguintes objetivos:

- a) conhecer o setor de móveis e obter informações sobre as características do mesmo;
- b) realizar um contato com os atores (governança do *cluster* e gestores das indústrias) integrantes do *cluster* de Ubá;
- c) entrevistar executivo da governança para coletar informações sobre as estratégias possíveis de serem cooperadas;
- d) elaborar o questionário;
- e) pré-testar o questionário aplicando-o em três gestores de indústrias de móveis para a verificação da efetividade do mesmo em atender os objetivos da pesquisa e para verificar se a linguagem do questionário equivale à linguagem do campo.

Os procedimentos que fazem parte da pesquisa na primeira etapa estão descritos no tópico 4.1.

A segunda parte da pesquisa consistiu na abordagem qualitativa e quantitativa, do tipo descritiva. Nessa fase, realizou-se a coleta de dados por meio de entrevistas utilizando o questionário já pré-testado, com gestores de 20 empresas⁵ de móveis atuantes no referido *cluster*. Posteriormente os dados coletados foram processados e analisados por intermédio da análise de conteúdo e, em seguida, as hipóteses (**h_a**, **h_b** e **h_c**, descritas no item 1.3) foram testadas, buscando responder aos objetivos **f**, **g** e **h**. Os procedimentos dessa fase estão descritos no item 4.2.

4.1 A Primeira Fase da Pesquisa

Pretendeu-se neste tópico demonstrar o caminho percorrido pela pesquisa até o momento do exame de qualificação. Para isso, o item encontra-se dividido em quatro partes, a saber: 1) delineamento da pesquisa; 2) seleção da população e da amostra e caracterização do local da pesquisa (*cluster* moveleiro de Ubá); 3) descrição do processo de coleta de dados (e elaboração do instrumento da pesquisa); 4) pré-teste do questionário.

⁵ A delimitação da quantidade de empresas entrevistadas encontra-se explicada no item 4.2.

4.1.1 Delineamento da pesquisa

Esta etapa da pesquisa constituiu-se por ser de cunho qualitativo e exploratório, em paralelo com a pesquisa bibliográfica. Sendo assim, se faz importante apresentar as teorias que sustentaram o delineamento dessa fase.

Algumas pesquisas têm propósitos de investigações e abordagens qualitativas. Isso ocorre quando os dados e os tipos de informações coletadas não são mensuráveis. A compreensão nesse caso parte da descrição, de análise e interpretação dos fatos, ocorrências e informações que não são representados por dados numéricos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). De acordo com os autores são necessárias técnicas específicas de coleta e análise dos dados, como: entrevistas, análise de conteúdo, observações, etc.

Corroborando com tais autores, Bauer e Gaskell (2002) relatam que a pesquisa qualitativa é considerada uma pesquisa *soft*, pois evita os números, lida com interpretações e com análise da realidade social. A forma de coleta de dados mais utilizada é, provavelmente, a entrevista em profundidade.

Dessa forma, a primeira fase da pesquisa foi de cunho qualitativo visto que objetivou conhecer o setor de móveis, coletar informações sobre o *cluster* de Ubá, realizar uma entrevista exploratória com a governança do *cluster*, interpretar a realidade e obter subsídios para a elaboração do questionário.

Essa pesquisa foi ainda exploratória no sentido em que pretendeu-se realizar um desenho e análise daquela situação específica, com a finalidade de descobrir a realidade das indústrias moveleiras. De acordo com Gil (1999) a pesquisa exploratória geralmente é realizada com a finalidade de obter uma visão geral sobre uma realidade. Normalmente, constitui a primeira fase de uma pesquisa mais ampla.

Outro procedimento que esteve em andamento nessa fase primária foi a pesquisa bibliográfica. Constituída de um meta-estudo que é o levantamento de artigos, livros, publicações cinzentas disponibilizadas pelas bases de dados das universidades, no portal CAPES e das grandes editoras (Emerald, Taylor e Francis, Elsevier, entre outras), e posteriormente que foram selecionados para embasar a parte teórica da pesquisa.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009) a pesquisa bibliográfica é uma estratégia necessária para todos os tipos de pesquisa científica. Ainda de acordo com os autores, essa fase trata-se da utilização de referências já publicadas em revistas científicas, livros, sites, dicionários, enciclopédias, anais de congressos, entre outras fontes sobre o tema em estudo com o intuito de entender e explicar o seu tema, problema e assunto do estudo.

Na pesquisa bibliográfica busca-se o conhecimento, a análise, a explicação de determinado assunto, o tema ou problema, para constituir o referencial teórico do estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

4.1.2 População e amostra

Uma população é o conjunto, finito ou infinito, de indivíduos que apresentam em comum determinadas características definidas em relação ao problema de pesquisa (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Assim, a população desse estudo refere-se à todas as Micro, Pequenas e Médias empresas de fabricação de móveis localizados no município de Ubá-MG⁶ e fazem parte do *cluster* em tela. Como visto no quadro 03 a população dessa pesquisa é formada por 218 empresas moveleiras. Isso representa aproximadamente 65% do total das empresas do *cluster* em tela.

⁶ Os motivos da delimitação da pesquisa encontram-se descritos no item 1.4.

O processo de amostragem foi por conveniência, visto que, o objetivo deste estudo não é generalizar os fatos, e sim estudar uma situação específica. Para Malhotra (2010, p. 275) “a amostragem por conveniência procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção da amostragem é deixada em grande parte a cargo do entrevistador”.

Quadro 03 - Distribuição das empresas de móveis de Ubá e região

Cidade	Quantidade de Empresas de Móveis	Porcentagem
Ubá	218	64,5%
Visconde do Rio Branco	20	6%
Rio Pomba	7	2%
Tocantins	16	4,8%
Rodeiro	35	10,3%
São Geraldo	11	3,3%
Piraúba	2	0,5%
Guiricema	0	0%
Guidoval	29	8,6%
Total	338	100%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados na entrevista com EXECUTIVO/01 (2014)

Segundo Gil (1999) nesse tipo de amostragem o pesquisador seleciona os elementos que o mesmo tem acesso, admitindo que os dados possam representar, de alguma maneira, o universo.

Delimitou-se ainda que a amostra foi composta por 20 empresas de móveis dentro da referida população, devido à limitações de acesso, tempo disponível, e recursos financeiros para realizar a pesquisa. Diante do exposto é importante apresentar informações sobre o *cluster* moveleiro de Ubá (tópico 4.1.2.1)

4.1.2.1 Local da pesquisa

Ubá é uma cidade localizada na zona da mata do Estado de Minas Gerais e na mesorregião de Ubá. É conhecida por fazer parte do terceiro maior arranjo produtivo moveleiro do Brasil. O *cluster* moveleiro da região de Ubá encontra-se a 290 km da capital Belo Horizonte, sendo a posição considerada privilegiada para atender outros mercados consumidores, como o de São Paulo, do Rio de Janeiro e do Espírito Santo. A região conta com as rodovias estaduais e federais, assim como o acesso ferroviário e aéreo (MACEDO *et al*, 2011).

O APL nasceu de forma diferenciada dos arranjos deliberados, ou seja, não foi algo planejado que surgiu dos incentivos governamentais, emergindo assim, por meio das ações dos empreendedores, como descrito a seguir.

No início do século XX alguns empreendedores começaram a abrir pequenas marcenarias com a iniciativa de fabricar móveis residenciais. Em meados da década de 1970 uma grande empresa de móveis, chamada Dalmani, encerrou suas atividades. Nessa época, a empresa empregava aproximadamente 1200 funcionários.

Dessa forma, os empregados que ali trabalhavam, decidiram utilizar os conhecimentos adquiridos na indústria moveleira e os acertos financeiros (oriundos da demissão) para abrirem seus próprios negócios (VALE, 2007).

A partir da atitude desses empreendedores o arranjo moveleiro de Ubá foi sendo formado e se desenvolvendo a cada ano. No quadro 04 é possível identificar os principais acontecimentos no arranjo produtivo de Ubá que contribuíram para o seu desenvolvimento.

Quadro 04 - Principais Acontecimentos no Arranjo Produtivo local de Ubá-MG

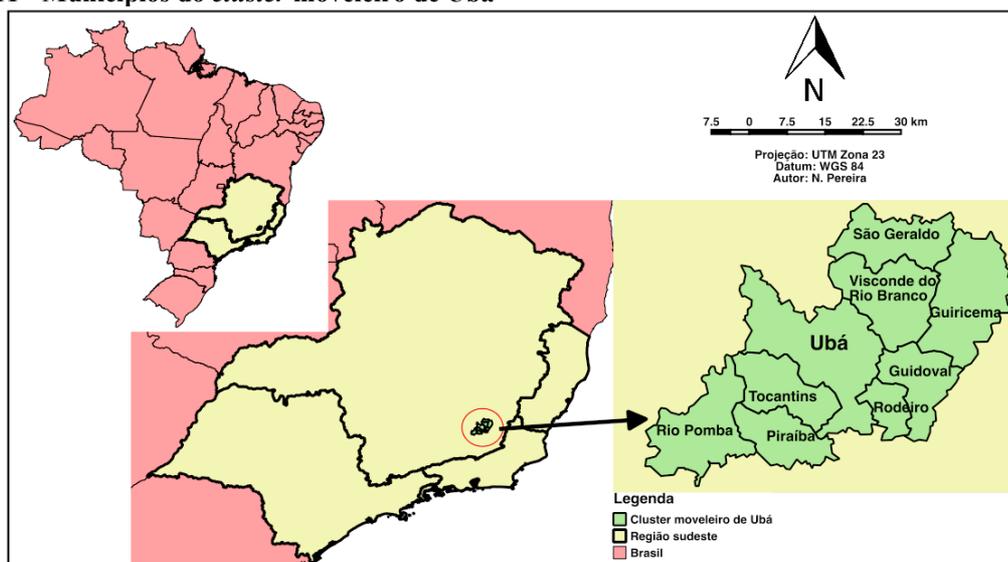
Principais Acontecimentos no Arranjo Produtivo local de Ubá-MG
1962 - O Polo Moveleiro de Ubá iniciou suas atividades com a fabricação de móveis residenciais em série para a Classe social C e D. O Arranjo produtivo cresceu com o estímulo dos próprios empreendedores, num processo de criação de indústrias a partir de outras.
1986 - Criação da Associação dos Fabricantes de Móveis.
1989 - Criação o INTERSIND, constituído como entidade sindical das indústrias de móveis.
1990 - O INTERSIND deu início à prestação de serviços aos associados em diversas áreas, como: assessoria na convenção coletiva do setor; assessoria jurídica; convênios com correios, xerox (tarifas reduzidas); realização de missões para feiras e eventos; realização de cursos e treinamentos.
1994 - Realização a 1ª Feira de Móveis de Minas Gerais – FEMUR.
1994 - Realização da 1ª Feira de Máquinas – FEMAP (Feira da Tecnologia Moveleira).
2000 - Construção do pavilhão de Exposições (12.000 m²).
2000 - Empresas do Polo iniciam o processo de exportação através do consórcio de exportação Movexport.
2002 - Criação do Fórum de Desenvolvimento do Polo Moveleiro de Ubá, dando início ao trabalho de organização do APL Moveleiro.
2003 - Realização do senso moveleiro, que originou o Diagnóstico do Polo Moveleiro de Ubá e Região. O Diagnóstico teve a finalidade de identificar as potencialidades e entraves do setor, sendo base para a proposição de ações de fortalecimento e desenvolvimento do Polo.
2004 - Elaboração do Plano de Marketing do APL, etapa fundamental para o posicionamento e planejamento do arranjo.
2006 - Programa PEIEX, para incentivo às exportações.

Fonte: Adaptado de IEL-MG/INTERSIND/SEBRAE-MG (2007)

Esses eventos levaram a constituição do arranjo produtivo de Ubá que, atualmente, é formado por nove municípios no total, sendo o município de Ubá considerado líder por ter a maior concentração das indústrias moveleiras. Os outros municípios que formam o *cluster* são: Visconde do Rio Branco, São Geraldo, Tocantins, Piraúba, Rio Pomba, Rodeiro, Guidoal, Guiricema.

Na figura 11 encontra-se o mapa delimitando a área formada pelos municípios do *cluster* de Ubá, a sua localização no Brasil e, mais especificamente, na região sudeste.

Figura 11 - Municípios do cluster moveleiro de Ubá



Fonte: Elaborada por N. Pereira⁷

⁷ O mapa foi desenvolvido pelo profissional Nícolas Pereira, especializado na elaboração de mapas, na qual utilizou o software Quantum GIS na elaboração desse mapa.

Estão presentes nesse *cluster* indústrias de móveis residenciais e comerciais que produzem dormitórios, guarda-roupas, salas, estantes, armários para cozinha. As organizações fazem o uso de diferentes matérias-primas no processo produtivo, como: madeira compensada (*medium-density fiberboard* - MDF) e madeira densa (ambas associadas à madeira de lei), aço, etc. (VALE, 2007).

Existem também empresas que completam a cadeia do setor moveleiro, como fornecedores de máquinas e matéria-prima, prestadores de serviços, transportadoras e lojistas do setor de móveis.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá (2007), em 2002, o APL de Ubá era composto por 310 indústrias de móveis sendo que 53 ainda eram informais (pequenas marcenarias familiares); 135 fornecedores de embalagens, ferragens, vidraçarias, prestadores de serviços; e 26 lojistas do setor de móveis. A indústria moveleira é responsável por gerar cerca de 20 mil empregos diretos e indiretos na região (FIEMG, 2015).

De acordo com informações coletadas junto ao INTERSIND, na fase exploratória da pesquisa, atualmente o *cluster* de Ubá é composto por 338 empresas distribuídas nos oito municípios que o compõem. No município de Ubá concentra-se 64,5% destas empresas, como especificado no quadro 03 do item 4.1.2.

A importância econômica e social do *cluster* moveleiro de Ubá não concentra-se somente na geração de emprego, mas também no incremento do Produto Interno Bruto (PIB) desta região. De acordo com dados de 2012, a região do *cluster* de Ubá (composta por oito municípios) apresentou um PIB total maior que R\$ 2,9 bilhões. Dentre o PIB de cada município, Ubá é a que mais contribuiu com este valor, visto que, representa 51,2% do PIB total das cidades pertencentes ao *cluster*.

Na tabela 01 visualizam-se esses dados, detalhando o valor do Produto Interno Bruto (PIB) de cada município pertencente ao *cluster* moveleiro de Ubá, assim como a respectiva população.

Tabela 01 - Informação sobre o PIB e a concentração populacional de cada município do *cluster* de Ubá

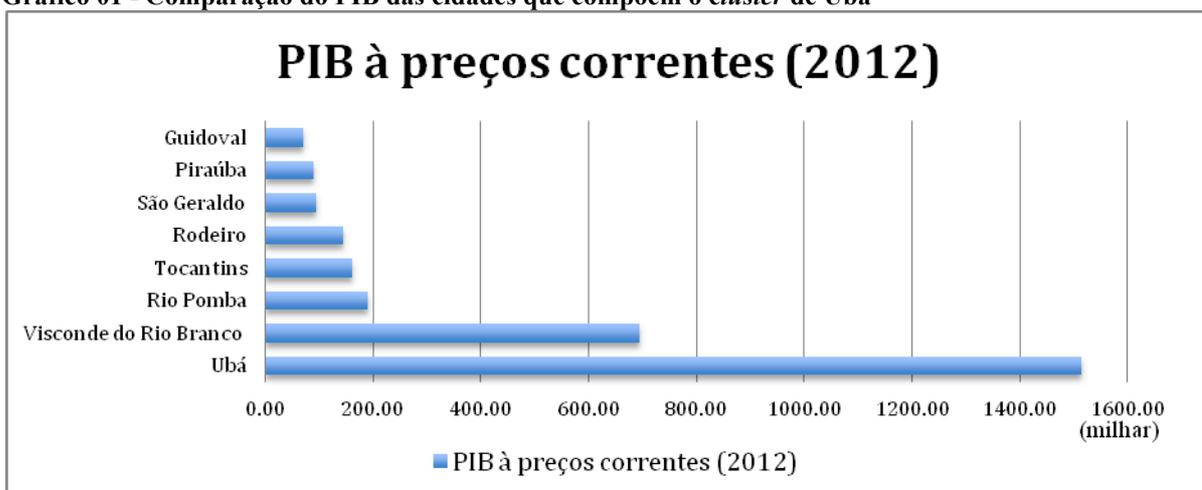
Município	PIB à preços correntes (2012)	Habitantes (2010)
Ubá	1515405000,00	101519
Visconde do Rio Branco	695601000,00	37942
Rio Pomba	190301000,00	17110
Tocantins	161897000,00	15823
Rodeiro	144203000,00	6867
São Geraldo	9507900,00	10263
Piraúba	89965000,00	10862
Guidoval	69251000,00	7206
Total	2961702000,00	207.592

Fonte: Adaptado de IBGE (2010 e 2012)

A seguir apresenta-se gráfico 01 para melhor visualizar o destaque de Ubá em relação ao PIB.

Diante do resultado do PIB e dados sociais da região, é possível perceber a importância deste *cluster* para o desenvolvimento econômico e social da região de Ubá. Nota-se ainda a representatividade das empresas situadas no município de Ubá perante o PIB dos outros municípios que compõem o *cluster* em tela.

Gráfico 01 - Comparação do PIB das cidades que compõem o *cluster* de Ubá



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do IBGE (2012)

Segundo uma pesquisa realizada por Bustamante (2004) a maioria das empresas fabricantes de móveis, com predominância de móveis em madeira no *cluster* de Ubá, é composta por micro e pequenas empresas. De acordo com a autora esse acontecimento é característico em todo o Brasil. Na tabela 02 encontra-se a quantidade de indústrias de móveis de madeira no referido *cluster* em relação ao seu porte empresarial.

Tabela 02 - Número total de empresas fabricantes de móveis conforme o seu porte no *cluster* de Ubá

Número total de empresas fabricantes de móveis conforme tamanho no <i>cluster</i> de Ubá				
Micro	Pequena	Média	Grande	Total
266	62	10	0	338

Fonte: Adaptado de Bustamante (2004)

As instituições locais têm desenvolvido ações para a promoção do *cluster* de Ubá. Em destaque, identifica-se o sindicato patronal, intitulado por Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Mobiliário de Ubá e Região (INTERSIND), que possui cerca de cem empresas associadas. Em adição, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) realiza diversas atividades de apoio às empresas e estabelece parcerias com as outras entidades (Prefeitura, INTERSID, Associação Comercial) para a prática de suas ações (VALE, 2007).

Segundo informações do Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá (IEL-MG/INTERSIND/SEBRAE-MG, 2007) o setor apresenta possibilidade de crescimento devido às parcerias que as empresas vêm desenvolvendo, como por exemplo, a participação no Projeto de Extensão Industrial Exportadora (PEIEx) implantado desde 2006 no *cluster* de Ubá. O objetivo desta parceria foi aumentar as vendas para o exterior através da melhoria de qualidade da produção, da resolução de problemas técnico-gerenciais e do desenvolvimento de uma cultura de exportação a ser absorvida pelas indústrias da região.

4.1.3 Processo de coleta de dados

No processo de coleta de dados, o pesquisador vai ao campo para ter contato direto com o objeto da pesquisa. Segundo Patton (2002) o trabalho de campo é uma atividade fundamental de uma investigação qualitativa. “Entrar em campo” significa ter contato direto com o objeto (pessoas, grupos, organizações, instituições) do estudo em seus próprios ambientes. Essa prática possibilita o entendimento pessoal de uma realidade específica e das minúcias da vida cotidiana daquele objeto.

Martins e Theóphilo (2009) relatam que a entrevista é uma técnica de coleta de dados utilizada com o objetivo de compreender e entender os significados que os entrevistados atribuem à uma determinada situação. Para coleta de dados da presente pesquisa utilizou-se duas técnicas de entrevistas.

Inicialmente, a coleta de dados ocorreu através da entrevista exploratória com o gestor do sindicato das empresas moveleiras (INTERSIND). A escolha por entrevistar um gestor da governança se justifica por possibilitar o esclarecimento de questões relacionadas à temática da pesquisa, contribuindo com informações das atividades desenvolvidas por este órgão dentro do *cluster* de Ubá, principalmente esclarecendo a sua atuação quanto as estratégias de marketing desenvolvidas de forma cooperada entre as empresas.

O roteiro de entrevista semiestruturado permite que o entrevistado tenha liberdade para inserir novas questões com o intuito de obter mais informações de acordo com o fluir da entrevista (MARTINS; THEÓPHILO, 2009)

Salienta-se, que assegurou-se o anonimato e a confidencialidade em relação à qualquer informação que poderia gerar a identificação do respondente. Desde o contato inicial solicitou-se a permissão dos entrevistados para efetuar a gravação das entrevistas. Obtendo a aquiescência do entrevistado, as entrevistas foram gravadas, e posteriormente, ouvidas e analisadas.

A entrevista semiestruturada realizada com o gestor do sindicato das indústrias de móveis do APL de Ubá (INTERSIND) ocorreu no dia 03 de fevereiro de 2015. Essa entrevista teve como objetivo conhecer o setor moveleiro, obter dados sobre o *cluster* de Ubá e de seus agentes envolvidos (as indústrias, a governança, os sindicatos e associações), assim como coletar informações sobre as relações entre estes agentes.

A entrevista foi conduzida através de um roteiro semiestruturado que está disponível no apêndice A. A mesma foi gravada com a anuência do entrevistado, totalizando 40 minutos de gravação. Posteriormente, a gravação foi ouvida e analisada para a formulação do questionário.

Dessa forma, a elaboração do questionário (instrumento de coleta de dados que foi utilizado na segunda fase da pesquisa) se deu através das informações coletadas no campo e por meio da fundamentação teórica descrita nos itens 2 e 3. As informações coletadas por intermédio da entrevista aprofundada, juntamente com as teorias identificadas sobre a temática foram essenciais para a elaboração do quadro de estratégias de marketing que foram inseridas no questionário. Esse quadro serviu de guia para elaboração e organização do questionário.

No dia 05 de fevereiro de 2015 a pesquisadora participou de uma feira de móveis e eletrodomésticos realizada na cidade de Belo Horizonte – MG. Nesse evento, 44 (quarenta e quatro) empresas de móveis e eletrodomésticos expuseram e comercializaram os seus produtos aos representantes e lojistas do setor. A participação na feira possibilitou a conversa com empresas do setor de móveis para coletar informações gerais sobre o setor e para estabelecer um contato prévio com as empresas atuantes no *cluster* de Ubá. O objetivo dessa participação foi de facilitar o acesso às empresas na etapa das entrevistas realizadas no mês de julho de 2015.

Diante da posse das informações sobre o *cluster* e do questionário previamente elaborado foi necessário pré-testar o instrumento de coleta de dados. No sub-tópico 4.1.4 apresenta-se os procedimentos adotados no pré-teste do questionário.

4.1.4 Pré-teste do questionário

“Os questionários têm de ser cuidadosamente desenvolvidos, testados e aperfeiçoados antes de serem aplicados em larga escala” (KOTLER, 2000, p. 132). O questionário direcionado aos gestores das indústrias de móveis do *cluster* de Ubá foi pré-

testado por três deles. Essa prática foi realizada com o intuito de ajustar o mesmo ao campo de pesquisa.

De acordo com Mattar (2004) o pré-teste é realizado após a revisão do instrumento de coleta de dados pelos pesquisadores, e essa etapa é importante, pois, consiste em saber como tal instrumento se comporta numa situação real de coleta de dados. Para este autor os objetivos de realizar o pré-teste são:

- a) Se os termos utilizados nas perguntas são de compreensão dos respondentes;
- b) Se as perguntas estão sendo entendidas como deveriam ser;
- c) Se as opções de respostas nas perguntas fechadas estão completas;
- d) Se a sequência das perguntas está correta;
- e) Se não há objeções na obtenção das respostas;
- f) Se a forma de apresentar a pergunta não está causando viés;
- g) O tempo para aplicar o instrumento.

Corroborando com esse autor, Malhotra (2010) afirma que o pré-teste é a aplicação do questionário a uma pequena amostra com o objetivo de identificar e eliminar possíveis problemas. Desta forma, todas as pesquisas que utilizam questionários para coleta de dados, devem realizar o pré-teste e verificar os aspectos do mesmo, como: conteúdo das perguntas, a dificuldade das mesmas, o enunciado, a sequência, etc. (MALHOTRA, 2010).

Devido a importância do pré-teste para as pesquisas, nesse trabalho realizou-se o pré-teste do questionário semiestruturado (APÊNDICE B) com três gestores de diferentes fábricas de móveis. Essa etapa, teve o objetivo de avaliar e eliminar problemas potenciais do questionário que foram aplicados aos demais empresários e os executivos da governança do *cluster* na segunda fase da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no dia 23 de março de 2015 com o Gestor/01 (às 09h30min), com o Gestor/02 (às 14h) e com o Gestor/03 (às 16h30min), respectivamente no escritório de suas indústrias e foram devidamente gravadas com a anuência dos entrevistados. No quadro 05 é possível visualizar o resumo dos procedimentos dessas entrevistas do pré-teste.

Quadro 05 - Especificações dos pré-testes do questionário dos gestores das indústrias de móveis de Ubá

Especificações dos pré-testes do questionário dos gestores das indústrias de móveis de Ubá					
Identificação	Local de realização	Data	Horário	Duração	
Pré-teste 1	Gestor/01	Indústria	23/03/2015	09h 30min	1h 33 min
Pré-teste 2	Gestor/02	Indústria	23/03/2015	14h	1h 37 min
Pré-teste 3	Gestor/03	Indústria	23/03/2015	16h 30min	1h 35 min
Total					4h 45 min
Média de duração das entrevistas					1h 35min

Fonte: Elaborada pela autora

No quadro 05 é possível visualizar que o tempo total das entrevistas referentes ao pré-teste foi de 4 horas e 45 minutos. Desta forma, o tempo médio destas entrevistas totalizou 1 hora 35 minutos. A informação do tempo médio das entrevistas foi relatada no momento de agendar as entrevistas restantes.

Diante do retorno dado pelos gestores quanto ao questionário tem-se que: de acordo com os três gestores entrevistados não houve necessidade de realizar reparos no questionário, pois não existiam questões que exigiam informações sigilosas ou questões que produzissem algum tipo de constrangimento ao respondente.

Porém percebeu-se que as empresas pesquisadas realizam as vendas para lojistas com características diferentes. As empresas dos Gestor/01 e Gestor/03 revendem para o público pulverizado, ou seja, revendem em pequenas quantidades e/ou em grandes lotes para pequenos lojistas ou pequenas redes de lojas. Já a indústria do Gestor/02, na maioria das

vezes, vende os seus produtos em grande quantidade, atendendo assim grandes empresas e/ou redes de empresas como: Casas Bahias, Ricardo Eletro, Magazine Luiza, etc..

Nesse sentido, o atendimento de diferentes públicos pode acarretar escolhas estratégicas diversas, ocasionando distintas respostas quanto às estratégias de marketing identificadas como possíveis de serem cooperadas. Assim, optou-se por acrescentar uma pergunta que tem como objetivo descobrir qual é o público alvo da empresa.

Após a qualificação, não ocorreu nenhuma solicitação de ajuste no questionário oferecida pela banca examinadora, assim, não ocorreu alterações no mesmo.

Importante informar que o questionário foi pré-testado novamente na primeira entrevista ao gestor de uma indústria moveleira do *cluster* de Ubá realizada na etapa de coleta de dados. Esse não apresentou problema ou sugestão de modificação. Os questionários foram impressos em sua versão final para a realização das demais entrevistas com os gestores das empresas que compõem a amostra da pesquisa. Assim, essa entrevista foi considerada válida e prosseguiu-se com as entrevistas de mais 19 gestores.

No tópico 4.2 descreve-se todas as partes da segunda fase da pesquisa.

4.2 Segunda Fase da Pesquisa

A segunda fase da pesquisa teve uma abordagem qualitativa e quantitativa de cunho descritivo. Para Bauer e Gaskell (2002, p. 22) “a pesquisa quantitativa lida com números, usa modelos estatísticos para explicar os dados, e é considerada pesquisa *hard*”.

A pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição das características de uma realidade social, ou o fenômeno ou a relação entre variáveis (GIL, 1999).

Optou-se por entrevistar 20 empresas por dois motivos. Primeiramente, para a realização do teste de hipóteses Kruskal-Wallis (item 4.2.2) foi necessário a comparação de grupos classificados pelo porte das empresas com no mínimo 6 elementos em cada um deles, totalizando 18 empresas. Porém, para melhor organizar e analisar os dados sobre a viabilidade das estratégias cooperadas optou-se por arredondar para o número de 20 empresas a serem pesquisadas e, sendo assim, a resposta de cada empresa representou 5% da viabilidade de cooperação estratégica.

Além dos motivos relacionados às técnicas de pesquisa, definiu-se por pesquisar 20 empresas do *cluster* em tela devido às limitações de tempo para a finalização do estudo (24 meses) e por restrições de recursos financeiros.

As entrevistas foram gravadas por meio de aparelho de MP3, e posteriormente escutadas na íntegra, assim, realizou-se a análise dos dados, quantificação e elaboração do modelo proposto.

No tópico 4.2.1 descreve-se o processo de coleta de dados que foi utilizado na segunda fase da pesquisa.

4.2.1 Coleta de dados

No mês de junho a pesquisadora entrou em contato por telefone e por e-mail com quarenta e nove (49) fábricas de móveis localizadas no município de Ubá. Dentre essas, somente quatro empresas aceitaram participar da pesquisa e se disponibilizaram para o agendamento no período de entrevistas. Cinco empresas responderam negativamente, dez solicitaram o retorno no período das entrevistas e as demais, trinta, não responderam.

No processo de coleta de dados a pesquisadora ficou hospedada na cidade durante duas semanas, do dia 27/07/2015 até o dia 06/08/2015, dia esse em que realizou-se a última entrevista. Sendo assim, a pesquisadora ficou a disposição dos entrevistados em relação as entrevistas que foram agendadas no local e horário determinado pelos gestores.

A primeira entrevista ocorreu no dia 27/07/2015, às 10:00 hs, com visita à Empresa/03 localizada no município de Ubá-MG. Essa primeira entrevista foi previamente

agendada pelo telefone, assim como ocorreu com a programação das entrevistas com o Gestor/05, com o Gestor/10 e com o Gestor/17.

Importante salientar que utilizaram-se as duas primeiras entrevistas do pré-teste como válidas para se inserir na análise de dados, visto que não ocorreu mudança no questionário após a primeira fase da pesquisa. A terceira entrevista do pré-teste foi descartada desse estudo, visto que a empresa era de grande porte e produzia estofados e colchões, por isso apresentava características que destoava das empresas de móveis em madeira.

Durante as entrevistas, solicitou-se que os gestores indicasse outras fábricas que poderiam participar também da pesquisa. Cinco entrevistas foram marcadas por intermédio de indicações. Nessa etapa, empregou-se em parte o método de bola de neve, em que um participante indica outros.

Como as indicações não foram suficientes para o alcance dos números de entrevistados, a pesquisadora visitou dezessete fábricas solicitando a permissão para realizar a entrevista com o gestor ou proprietário. Dessas visitas, nove empresas aceitaram participar do estudo e assim, obtiveram-se a quantidade de entrevistas necessária para a análise dos dados.

O quadro 06 oferece os detalhes das entrevistas realizadas com os gestores de empresas moveleiras do município de Ubá, apresentando a identificação dos entrevistados por números, o local, a data, o horário e o tempo de duração de cada entrevista.

Quadro 06 - Entrevistas realizadas com gestores de empresas moveleiras do APL de Ubá

Entrevistas realizadas com os gestores de empresas moveleiras do APL de Ubá				
Identificação do entrevistado	Local	Data	Horário	Tempo de duração
Gestor/01	Empresa/01	23/03/15	09hs	1h. e 33 min.
Gestor/02	Empresa/02	23/03/15	16h30min	1h. e 35 min.
Gestor/03	Empresa/03	27/07/15	10hs	52 min.
Gestor/04	Empresa/04	27/07/15	13h30min	1h e 45 min.
Gestor/05	Empresa/05	28/07/15	8h30min	58 min.
Gestor/06	Empresa/06	28/07/15	15hs	40 min.
Gestor/07	Empresa/07	29/07/15	10hs	43 min.
Gestor/08	Empresa/08	29/07/15	16hs	47 min.
Gestor/09	Empresa/09	30/07/15	9h30min	1h e 03 min.
Gestor/10	Empresa/10	30/07/15	13hs	42 min.
Gestor/11	Empresa/11	30/07/15	17hs	47 min.
Gestor/12	Empresa/12	31/07/15	8h30min	57 min.
Gestor/13	Empresa/13	31/07/15	14hs	56 min.
Gestor/14	Empresa/14	03/08/15	10hs	50 min.
Gestor/15	Empresa/15	03/08/15	14hs	45 min.
Gestor/16	Empresa/16	04/08/15	9hs	40 min.
Gestor/17	Empresa/17	04/08/15	13hs	42 min.
Gestor/18	Empresa/18	05/08/15	14h30min	43 min.
Gestor/19	Empresa/19	06/08/15	8h 30min	45 min.
Gestor/20	Empresa/20	06/08/15	13h30min	1h. e 23 min.
Tempo total de duração das entrevistas				16 hs e 34 min.
Média de duração das entrevistas				50 min.

Fonte: Elaborada pela autora

Todas as entrevistas foram realizadas na empresa do entrevistado (gestor ou proprietário). Pode-se observar que o tempo das entrevistas totalizou 16 horas e 34 minutos e o tempo médio de duração de cada entrevista foi de 50 minutos.

4.2.2 Processo de análise dos dados

Após a realização de todas as entrevistas e gravação das mesmas, os dados coletados foram escutados e analisados pela técnica de análise de conteúdo como descrito por Bardin (1977).

A análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1977, p. 42).

Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo pode ser operacionalizada por 3 etapas a saber:

- 1) a pré-análise;
- 2) a exploração do material;
- 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na etapa de pré-análise organizam-se as ideias iniciais, selecionando os materiais e definindo os procedimentos a serem seguidos. A exploração do material refere-se à aplicação dos procedimentos determinados para a realização da análise dos dados. O tratamento dos resultados e interpretação diz respeito à construção e descrição dos resultados e das inferências da pesquisa. Neste momento os objetivos podem ser alcançados, assim como as novas descobertas podem surgir (BARDIN, 1977).

Salienta-se que os dados dessa pesquisa foram analisados da seguinte forma:

a) Na etapa da pré-análise, as entrevistas gravadas foram ouvidas na íntegra, posteriormente selecionaram-se as partes relacionadas a cada objetivo de pesquisa e estabeleceram-se as categorias de acordo com os mesmos.

b) Na exploração do material o conteúdo selecionado de cada categoria foi ouvido entre duas à três vezes e os pontos de destaque foram transcritos. Posteriormente, as respostas foram agrupadas em tabelas e quantificadas para serem analisadas.

c) Na última fase, realizou-se a interpretação dos dados e a análise das relações existentes entre eles para a realização dos resultados e das conclusões. Ainda nessa etapa, testaram-se as hipóteses por meio do teste Kruskal Wallis.

Dessa forma, através da aplicação de todas as etapas do referido método elaborou-se o modelo de gestão cooperada de estratégias de marketing no *cluster* moveleiro de Ubá.

4.2.3 O Teste das hipóteses

A finalidade dos testes de hipóteses é verificar a veracidade de uma determinada afirmação sobre um parâmetro social. De acordo com Gil (1999, p.56) “a hipótese é uma proposição que se forma e que será aceita ou rejeitada somente depois de ser testada”.

No presente trabalho o teste de Kruskal-Wallis foi aplicado com o intuito de comparar os valores médios de cooperação, de concorrência e de confiança entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* na opinião dos gestores. O intuito é validar ou rejeitar as hipóteses H_a , H_b e H_c descritas no item 1.4 e que estão associadas aos objetivos específicos *f*, *g* e *h* da pesquisa.

De acordo com o SEBRAE (2014) o critério para a classificação do tamanho das empresas em micro, pequenas e médias pode ser caracterizado pelo seu faturamento anual (legislação tributária nº 123/2006) ou pelo número de empregados que ali trabalham. O critério do número de empregados, determinado pelo SEBRAE, é utilizado para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros.

Quando realizou-se o pré-teste do questionário (item 4.1.4) os gestores sugeriram que não fosse realizadas perguntas relacionadas às questões financeiras porque estas questões não seriam respondidas pela maioria dos entrevistados. Sendo assim, optou-se por utilizar o

critério de classificação que utiliza o número de funcionários, como resumido na quadro 07.

Quadro 07 - Classificação do porte das empresas quanto ao número de funcionários

Porte da empresa	Número de empregados
Micro empresa	Com até 19 empregados
Pequena empresa	De 20 a 99 empregados
Média empresa	De 100 a 499 empregados
Grande empresa	Acima de 499 funcionários

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2014).

Dessa forma, buscou-se verificar se a atribuição quanto ao grau de cada um dos três constructos (cooperação, concorrência e confiança) difere pelo porte das empresas (micro, pequena e média empresa) através do teste não paramétrico Kruskal-Wallis.

Os testes não paramétricos são adaptáveis ao objetivo de estudo por admitirem variáveis com níveis de mensuração nominal e ordinal, assim como permitem a investigação de amostras pequenas. Este tipo de teste não exige suposições quanto ao tipo de distribuição da população (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

O teste Kruskal-Wallis não exige populações normais com variâncias iguais como a análise de variância (STEVENSON, 2001). Esse é um teste utilizado para verificar se k amostras ($k > 2$) independentes decorrem de populações com médias iguais (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Chan e Walmsley (1997) realizaram uma comparação entre os testes Kruskal-Wallis e um teste paramétrico, e sendo assim, chegaram a conclusão que o teste Kruskal-Wallis: 1) desconsidera a variância (diferença); 2) realiza somente suposições muito gerais relacionadas com a fonte das distribuições; 3) não depende da forma da distribuição da população, o que pode ser arbitrária. Dessa forma, segundo os autores, o teste é simples e fácil de ser aplicado e de ser entendido.

Devido à simplicidade do teste e de seus cálculos, não houve a necessidade de utilizar sofisticados softwares de computador para a sua implementação. Desta forma, neste trabalho optou-se pela elaboração manual do teste. É importante salientar que os resultados dos testes de hipóteses foram apresentados para os níveis de confiança de 95% e de 99%.

No capítulo 5 descrevem-se os resultados dos dados coletados na segunda fase da pesquisa, incluindo-se a realização dos testes das hipóteses H_a , H_b e H_c .

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse tópico apresentam-se os resultados das análises dos dados coletados durante as entrevistas, com o intuito de responder aos objetivos específicos e ao objetivo geral da pesquisa.

Salienta-se que os resultados derivam da opinião de vinte (20) gestores de fábricas moveleiras instaladas no *cluster* de Ubá/MG

Dessa maneira, os tópicos 5.1 e 5.2 buscam atender ao objetivo específico *a*, descrevendo as principais características das empresas do estudo e características gerais na gestão dessas empresas. O objetivo específico *b* é descrito no item 5.3, em que apresenta o perfil dos gestores das empresas pesquisadas. O item 5.4 expõem a análise das estratégias de marketing utilizadas pelas organizações entrevistadas, respondendo o objetivo *c*. Com o intuito de responder o objetivo específico *d*, apresentam-se no item 5.5 as estratégias de marketing que podem ser realizadas de forma cooperada pelas empresas do *cluster* moveleiro em tela. O percentual de precisão do *framework* Klein encontra-se delineado no item 5.6 e responde ao objetivo *e*. O objetivo geral do estudo encontra-se a sua resposta no item 5.8. Finalizando, os resultados dos testes de hipóteses que atende aos objetivos *f*, *g* e *h* estão expostos no item 5.9.1, 5.9.2 e 5.9.3 respectivamente.

No item 5.7 foram descritos os resultados adicionais que não estão diretamente interligados à algum dos objetivos da pesquisa.

5.1 Características das Empresas Pesquisadas

Este item possui a finalidade de responder ao objetivo *a* dessa pesquisa, que consiste em descrever as principais características das empresas do estudo. Dessa forma, demonstram-se algumas características das empresas pesquisadas, traçando-se um perfil das mesmas.

Para atender à este objetivo, realizou-se uma análise dos seguintes atributos:

- a origem da receita operacional bruta;
- o porte das empresas de acordo com o número de funcionários e;
- o tempo que as empresas pesquisadas exercem suas atividades (idade da empresa em anos).

Esses dados, que representa o perfil das empresas pesquisadas, encontram-se compilados no quadro 08.

Quadro 08 - Perfil das empresas pesquisadas (continua)

Perfil das Empresas				
Empresa	Origem do ROB	Número de funcionários	Porte da empresa (Classificação SEBRAE)	Idade
Empresa/06	Fabricação de móveis	10	Micro	7
Empresa/10	Fabricação de móveis	73	Pequena	9
Empresa/16	Fabricação de móveis	23	Pequena	10
Empresa/18	Fabricação de móveis	100	Média	13
Empresa/04	Fabricação de móveis	5	Micro	16
Empresa/13	Fabricação de móveis	95	Pequena	16
Empresa/03	Fabricação de móveis	9	Micro	17
Empresa/07	Fabricação de móveis	6	Micro	20
Empresa/08	Fabricação de móveis	8	Micro	21
Empresa/14	Fabricação de móveis	37	Pequena	22
Empresa/11	Fabricação de móveis	130	Média	23
Empresa/05	Fabricação de móveis	300	Média	25

Quadro 08 – Continuação

Perfil das Empresas				
Empresa	Origem do ROB	Número de funcionários	Porte da empresa (Classificação SEBRAE)	Idade
Empresa/12	Fabricação de móveis	303	Média	25
Empresa/19	Fabricação de móveis	10	Micro	25
Empresa/01	Fabricação de móveis	58	Pequena	26
Empresa/02	Fabricação de móveis	189	Pequena	26
Empresa/09	Fabricação de móveis	190	Média	26
Empresa/15	Fabricação de móveis	84	Pequena	29
Empresa/20	Fabricação de móveis	457	Média	35
Empresa/17	Fabricação de móveis	120	Média	39

Fonte: Dados da pesquisa

Cada um dos elementos tratados no quadro 08 serão abordados nos próximos subitens, sendo distribuídos da seguinte forma: 5.1.1 origem da receita operacional bruta, 5.1.2 o porte das empresas de acordo com o número de funcionários e, 5.1.3, o tempo que as empresas pesquisadas exercem suas atividades.

5.1.1 Origem da receita operacional bruta

Na coleta de dados identificou-se que a origem da receita operacional bruta de todas as empresas advém somente da fabricação de móveis. Dessa forma, as empresas, como pessoas jurídicas, não possuem outra fonte de renda a não ser a produção e venda de móveis.

Verificou-se que as fábricas pesquisadas possuem o foco na elaboração de móveis e a venda dos mesmos.

5.1.2 Classificação do porte das empresas entrevistadas

Este tópico possui o intuito de DESCREVER o porte das empresas pesquisadas de acordo com a classificação SEBRAE, como descrito no item 4.2.3. No quadro 09 é possível visualizar o número de funcionários de cada empresa pesquisada e o seu respectivo porte.

Quadro 09 - Porte das empresas entrevistadas (continua)

Porte das empresas entrevistadas		
Porte da empresa (Classificação SEBRAE)	Empresa	Nº de funcionários
Micro empresa	Empresa/03	9
	Empresa/04	5
	Empresa/06	10
	Empresa/07	6
	Empresa/08	8
	Empresa/19	10
Pequena empresa	Empresa/01	58
	Empresa/10	73
	Empresa/13	95
	Empresa/14	37
	Empresa/15	84
	Empresa/16	23
Média empresa	Empresa/02	189
	Empresa/05	300
	Empresa/09	190
	Empresa/11	130
	Empresa/12	303
	Empresa/17	120

Quadro 09 – Continuação

Porte das empresas entrevistadas		
Porte da empresa (Classificação SEBRAE)	Empresa	Nº de funcionários
Média empresa	Empresa/18	100
	Empresa/20	457

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas pesquisadas apresentaram alguma diversidade quanto ao seu tamanho. Essa diversidade foi intencional e orientou a escolha das empresas a serem entrevistadas desde o início da coleta de dados, visto que o teste Kruskal-Wallis delimita que é necessário pelo menos seis empresas de cada grupo a ser testado como descrito no item 4.2. Dessa forma, o porte das empresas entrevistadas ficou dividido como demonstrado no quadro 10.

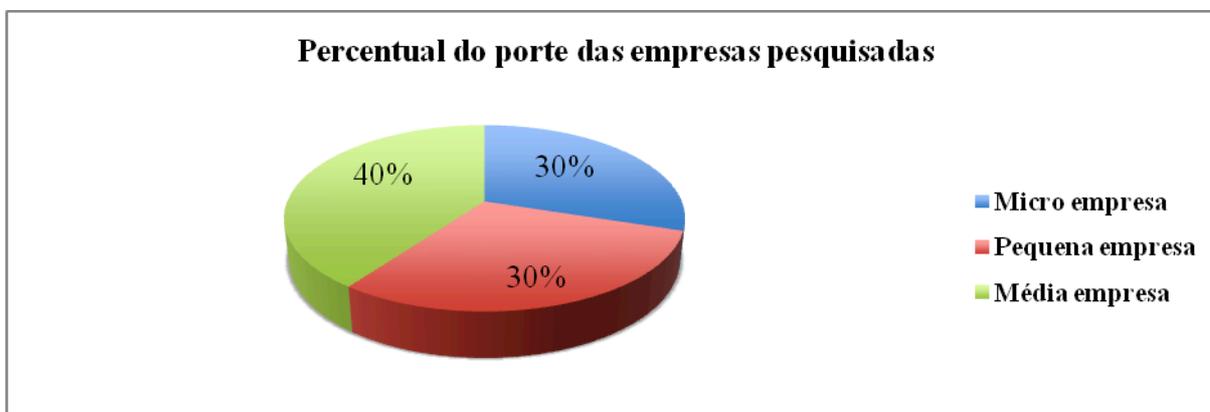
Quadro 10 - Percentual do porte das empresas pesquisadas

Percentual do porte das empresas pesquisadas		
Micro empresa	6	30%
Pequena empresa	6	30%
Média empresa	8	40%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Graficamente, tem-se a distribuição percentual das empresas pesquisadas de acordo com o seu porte exposto no gráfico 02, construído a partir dos dados expostos no quadro 10.

Gráfico 02 - Percentual do porte das empresas pesquisadas de acordo com a classificação SEBRAE



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que 30% das organizações pesquisadas são micro empresas, 30% das empresas entrevistadas são organizações de pequeno porte, e o restante, 40%, são organizações de médio porte de acordo com a classificação SEBRAE.

5.1.3 Idade das empresas pesquisadas

Neste item tem-se como objetivo descrever outra questão importante que consiste na idade das empresas pesquisadas. No momento da pesquisa, a organização mais nova tinha 7 anos, enquanto que a mais velha já existia à 39 anos. Mesmo tendo grande variação quanto a idade das empresas, a idade média resultou em 21 anos e 6 meses.

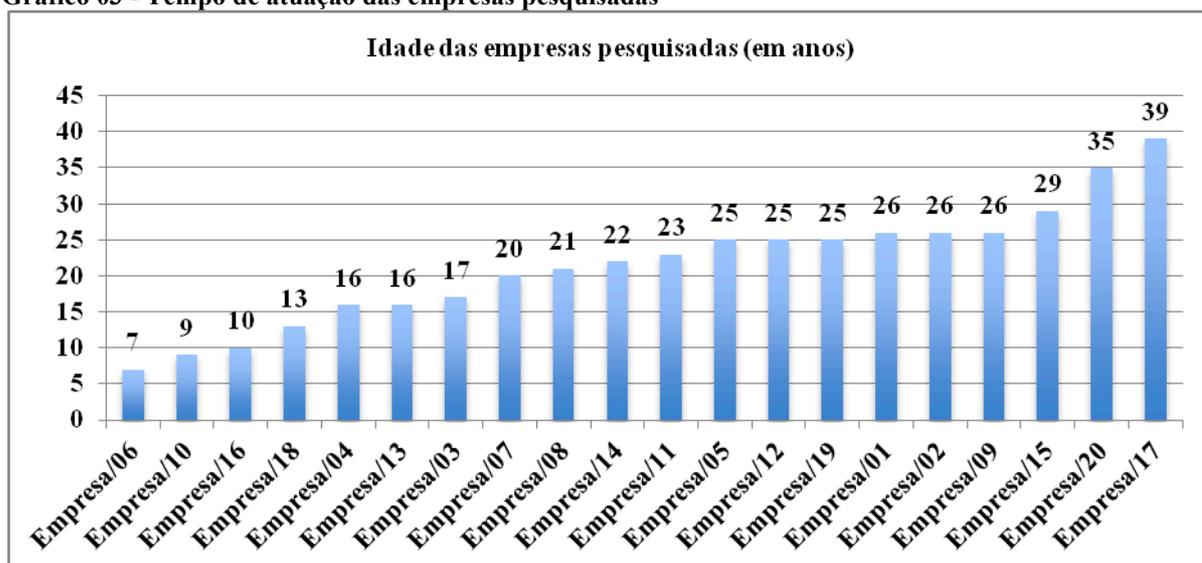
Isso significa que mais da metade das empresas pesquisadas possuem atualmente mais de 21 anos de idade, operando normalmente desde a implantação do plano real, ocorrido em 1994. Dessa forma, a maioria das empresas pesquisadas vivenciou situações econômicas

diversas, como a instabilidade econômica, a hiperinflação, a crise econômica, a troca de moeda, entre outras.

Diante do apresentado, as empresas possuem uma maturidade que pode refletir no fluxo de conhecimento disseminado no arranjo produtivo de Ubá/MG e que percorre entre as organizações.

No gráfico 03 apresenta-se o respectivo tempo de atuação de cada empresa entrevistada, extraído do quadro 09 do item 5.1, possibilitando uma melhor visualização da empresa com menor tempo de atuação no mercado até a organização de maior tempo de existência dentre as pesquisadas.

Gráfico 03 - Tempo de atuação das empresas pesquisadas



Fonte: Dados da pesquisa

Com o intuito de melhorar a visualização dos dados referente ao tempo de atuação da empresa, contidos no quadro 09, a idade das empresas foi agrupada em períodos de 10 anos e alocados na tabela 03.

Tabela 03 - Percentual por faixa etária das empresas pesquisadas

Percentual por faixa etária das empresas pesquisadas		
Faixa etária (anos)	Empresas	Porcentagem
De 1 a 10 anos	3	15%
De 11 a 20 anos	5	25%
De 21 a 30 anos	10	50%
Mais de 31 anos	2	10%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos dados compilados na tabela 03 podemos perceber que 15% das empresas pesquisadas estão na fase inicial entre o 1º ano de vida e o 10º ano, 25% delas possui entre 11 anos e 20 anos de idade, metade das empresas pesquisadas atuam no mercado entre 21 anos e 30 anos e somente 10 % delas possui mais que 31 anos de idade.

5.2 Características Gerais na Gestão das Empresas

Assim como no item 5.1, essa seção teve o intuito de responder ao objetivo específico a, observando as estratégias gerais presentes na gestão das organizações pesquisadas. Para isso, analisaram-se os principais objetivos atuais das empresas, o percentual

de terceirização do processo produtivo, a sazonalidade do mercado e o modo de gestão adotado por essas empresas.

Destaca-se que nos quadros 11 e 12 os entrevistados poderiam optar por mais de uma opção de resposta.

5.2.1 Principais objetivos atuais das empresas

Os gestores entrevistados foram questionados sobre quais seriam os principais objetivos na gestão de suas empresas. Assim, os gestores poderiam mencionar mais de um objetivo. Esses objetivos encontram-se descritos no quadro 11.

Quadro 11 - Principais objetivos atuais das empresas pesquisadas

Principais objetivos atuais das empresas pesquisadas		
Objetivos	Quantidade de empresas	Porcentagem das empresas pesquisadas
Sobreviver e superar a crise	8	40%
Buscar novos espaços e novos mercados	7	35%
Crescimento geral da empresa	4	20%
Melhorar a qualidade do produto para atender ao mercado consumidor	4	20%
Melhorar o atendimento aos clientes, buscando atender as suas expectativas	3	15%
Obter lucro	2	10%

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas pesquisadas possuem diversos objetivos. O que mais obteve destaque (por serem mencionados por oito organizações, representando 40%) foi o objetivo de “sobreviver” diante das dificuldades econômica na qual o setor moveleiro está inserido. Algumas empresas estão enfrentando dificuldades financeiras devido à queda nas vendas de seus produtos.

Como mostrado no quadro 11, sete empresas (35%) relataram que estão em busca de novos mercados para distribuírem os seus produtos. Algumas empresas estão em busca do crescimento geral da empresa. Este objetivo foi mencionado por apenas quatro empresas, representando 20% do total das firmas pesquisadas.

A busca pela qualidade do produto para atender o mercado consumidor é um dos objetivos também relatados por quatro gestores. Essas empresas estão preocupadas com o desenvolvimento de melhorias no produto para melhor atender os seus clientes.

O objetivo que se mostrou menos importante foi a melhoria no atendimento das necessidades dos clientes, sendo esse mencionado somente por três organizações (15%). Tais empresas procuram identificar as expectativas do consumidor e desenvolver produtos para atendê-las.

Observa-se o baixo enfoque em marketing das empresas pesquisadas, visto que somente 15% delas possuem o objetivo de atender as necessidades de seus clientes.

Em adição às características das empresas, nos próximos subitens encontram-se a continuação da análise sobre a gestão destas organizações, abrangendo a terceirização, a sazonalidade do mercado e as decisões estratégicas de marketing utilizadas por elas.

5.2.2 Terceirização

Algumas empresas pesquisadas no *cluster* de Ubá praticam a terceirização em algumas partes do seu processo produtivo. Na tabela 04 descrevem-se as atividades que as empresas pesquisadas optaram por terceirizar.

Tabela 04 - Terceirização do processo produtivo das empresas pesquisadas

Terceirização do processo produtivo das empresas pesquisadas		
Atividade terceirizada	Total de empresas	Porcentagem
Serviços administrativos e contábeis	11	55%
Comercialização (vendas, distribuição)	10	50%
Etapas do processo produtivo (montagem, embalagem, etc.)	9	45%
Fornecimento de insumos e componentes	2	10%
Serviços gerais (limpeza, refeição, segurança)	1	5%

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria das empresas pesquisadas, 55%, terceirizam a contabilidade, sendo essa atividade caracterizada como um dos serviços administrativos. Alguns empresários alegaram não ter estrutura para ter um setor de contabilidade na própria empresa, optando por contratar um escritório de contabilidade para realizar essa responsabilidade.

A comercialização também foi citada como uma das atividades mais terceirizadas pelas organizações entrevistadas, visto que 50% das empresas terceirizam atividades relacionadas à comercialização. Dentre elas estão as vendas e a distribuição dos produtos acabados.

Deste modo, algumas empresas contratam representante autônomos para se encarregarem de vender os produtos para os consumidores (lojistas, atacado, etc.). Já outras organizações terceirizam somente parte da venda, pois mantém vendedores, que são funcionários da empresa, assim como, representantes autônomos.

A distribuição é uma das atividades citadas como uma ação terceirizada. Metade das empresas não possuem frota própria para realizar a entrega de seus produtos, por isso as empresas de transporte da região ou o próprio lojista ficam responsáveis por buscar o produto na fábrica (seja por carreteiros autônomos ou a frota da própria loja) e levá-lo até ao ponto de comercialização.

Existem empresas que mesmo possuindo frota de caminhões própria para realizarem a distribuição de seus produtos fornecem outras opções de distribuição. Uma opção é o lojista ou a rede de lojas se responsabilizar por essa função, contratando uma transportadora, um carreteiro autônomo ou até mesmo buscando na fábrica com os caminhões da loja.

Nove organizações terceirizam etapas do processo produtivos de seus móveis. essas empresas relataram que terceirizam a organização das ferragens (dobradiças, puxador, corrediças, chaves, etc.) utilizada nos produtos. Esses itens são comprados pela própria empresa e enviados à uma organização terceirizada que realiza a separação, a contabilidade e a embalagem (em sacos) desses materiais montando 'kits' para serem adicionados aos produtos.

De acordo com as entrevistas, antes de terceirizar essa etapa as empresas recebiam reclamações frequentes devido à falta de peças para a montagem dos produtos. Isso fazia com que móvel comprado pelo o consumidor final só fosse montado quando a fábrica enviasse a peça ausente. Segundo os gestores, a prática de terceirizar a organização das ferragens em 'kits' aumentou a eficiência no atendimento dos clientes e a satisfação do consumidor final, além de diminuir os custos com perdas de materiais e transportes das peças.

Diante do exposto, pode-se inferir que empresas do *cluster* de Ubá utilizam a terceirização somente para algumas atividades, visto que a maioria delas realiza a maior parte do processo de produção na própria empresa .

5.2.3 Sazonalidade do mercado

Os gestores entrevistados possuem diferentes interpretações sobre a variação da demanda no mercado de móveis durante o ano, como visualizado na tabela 05. Essas análises refletem nas estratégias de produção das empresas.

Tabela 05 - Variação da demanda anual de móveis

Variação da demanda anual de móveis		
Situação da demanda	Nº de empresas	Percentual (%)
O volume da demanda é constante	0	0%
Há pouca variação na demanda, podendo essa variação ser desconsiderada	13	65%
O volume da demanda varia muito durante o ano	7	35%

Fonte: Dados da pesquisa

Durante o desenvolvimento das entrevistas os gestores relataram algumas estratégias utilizadas pelas organizações para reagirem à variação da demanda das vendas. O estoque de produtos acabados é uma estratégia adotada pela maioria das empresas pesquisadas, visto que os seus produtos não se tornam obsoletos em 1 ou 2 anos.

Segundo o Gestor/01 a variação da demanda não é algo previsto, e sendo assim, o gestor optou por manter constante a produção e estocar os produtos acabados quando necessário. Além da estocagem, quando a venda de produtos está muito baixa, a Empresa/01 realiza promoções para estimular as vendas e diminuir o nível de estoque de produtos. Isso faz com que a empresa continue a produzir sem que sobrecarregue os estoques.

Já em determinados momentos do ano, em que ocorre elevada demanda pelos produtos, a Empresa/01 relatou que a venda é “puxada”, ou seja, o cliente realiza o pedido e a empresa aciona a produção daqueles produtos solicitados (GESTOR/01).

A contratação temporária de funcionários é uma das estratégias utilizada por algumas empresas nos períodos de alta demanda de produção, que consiste no segundo semestre do ano (segundo os Gestores 01, 02, 09 e 12). Uma outra estratégia utilizada é solicitar que seus funcionários realizem horas extras para atender o aumento da demanda.

5.3 Descrição do Perfil dos Entrevistados

Pretendeu-se neste tópico responder ao objetivo *b* do presente estudo, realizando a descrição do perfil dos gestores das empresas pesquisadas. Foram realizadas entrevistas com vinte gestores. No quadro 12 encontra-se descrito o perfil de cada gestor entrevistado, que foi traçado através dos seguintes atributos: função que o profissional atua na empresa; o tempo de atuação no cargo; o tempo de atuação no setor de móveis; e, o grau de instrução dos mesmos.

Quadro 12 - Perfil dos Gestores Pesquisados (continua)

Perfil dos Gestores Pesquisados				
Gestor	Cargo na empresa	Tempo que atua no cargo (anos)	Tempo que atua no setor moveleiro (anos)	Grau de instrução
Gestor/06	Proprietário/Presidente	2	36	Ensino fundamental incompleto
Gestor/14	Proprietário/Presidente	10	10	Ensino fundamental incompleto
Gestor/01	Proprietário/Presidente	26	26	Ensino fundamental completo
Gestor/07	Proprietário/Presidente	20	24	Ensino fundamental completo
Gestor/13	Proprietário/Presidente	16	16	Ensino fundamental completo
Gestor/04	Proprietário/Presidente	7	7	Ensino médio completo

Quadro 12 – Continuação

Perfil dos Gestores Pesquisados				
Gestor	Cargo na empresa	Tempo que atua no cargo (anos)	Tempo que atua no setor moveleiro (anos)	Grau de instrução
Gestor/19	Gerente de Produção	6	17	Ensino médio completo
Gestor/20	Proprietário/Presidente	35	35	Ensino médio completo
Gestor/02	Gerente Administrativo	4	13	Superior incompleto
Gestor/16	Proprietário/Presidente	3	3	Superior incompleto
Gestor/05	Gerente Administrativo	5	17	Superior completo
Gestor/08	Gerente Administrativo	5	5	Superior completo
Gestor/09	Gerente Financeiro	2	8	Superior completo
Gestor/10	Proprietário/Presidente	9	9	Superior completo
Gestor/15	Gerente Administrativo	5	17	Superior completo
Gestor/17	Gerente Administrativo	8	13	Superior completo
Gestor/18	Diretor comercial	3	38	Superior completo
Gestor/03	Proprietário/Presidente	5	17	Pós-graduação
Gestor/11	Gerente Administrativo	2	2	Pós-graduação
Gestor/12	Gerente Financeiro	4	15	Pós-graduação
Tempo médio (anos)		8,9	16,4	

Fonte: Dados da pesquisa

No decorrer dos próximos subitens encontram-se cada atributo apresentado no quadro 12, possibilitando a análise do perfil dos entrevistados

5.3.1 Cargo dos gestores entrevistados

Atualmente, os entrevistados ocupam diferentes cargos dentro das empresas em que trabalham. Na tabela 06 visualiza-se a distribuição dos gestores entrevistados de acordo com a função que ele exerce na empresa.

Tabela 06 - Cargo na Empresa dos Gestores Pesquisados

Cargo na Empresa dos Gestores Pesquisados		
Cargo na empresa	Número de gestores	Percentual
Proprietário/Presidente	10	50%
Gerente Administrativo	6	30%
Gerente Financeiro	2	10%
Diretor comercial	1	5%
Gerente de Produção	1	5%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que, dentre o total dos entrevistados, 50% dos gestores fazem parte do quadro societário das empresas. Em adição, observa-se que seis gestores, 30%, são gerentes administrativos.

Nota-se ainda que dois gestores desenvolvem a função administradores financeiros assumindo o cargo de gerentes financeiro. Ademais, um gestor é diretor comercial e um outro gestor atua no âmbito da administração da produção.

5.3.2 Tempo de atuação dos gestores na função e no setor moveleiro

O tempo médio dos gestores pesquisados de atuação na função atual foi de 8,9 anos e o tempo médio de atuação no setor moveleiro resultou em 16,4 anos. Isso significa que: mesmo que os gestores tenham menos tempo de trabalho no cargo atual da empresa, eles possuem grande experiência no setor moveleiro.

Devido a importância do quesito “experiência prática do entrevistado no setor moveleiro” decidiu-se investigar este atributo de forma mais profunda.

Na tabela 07 demonstra-se a quantidade de gestores em percentuais que atuam no setor de móveis nos períodos de tempo.

Tabela 07 - Tempo de atuação dos gestores no setor moveleiro

Tempo de atuação dos gestores no setor moveleiro		
Tempo de atuação no setor moveleiro	Quantidade de entrevistados	Porcentagem
De 1 a 4 anos	2	10%
De 5 a 9 anos	4	20%
De 10 a 14 anos	3	15%
De 15 a 19 anos	6	30%
20 anos ou mais	5	25%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Diante desta informação mostrada na tabela 06, verifica-se que apenas dois (10%) dos entrevistados trabalham no setor moveleiro entre 1 a 4 anos, 20% atuam no setor de móveis de 5 a 9 anos, 15% trabalham no setor de 10 a 14 anos.

Ressalta-se que 30% dos entrevistados possui de 15 a 20 anos de experiência no setor, e 25% dos pesquisados atuam no setor moveleiro à mais de 20 anos. Ou seja, 55% dos gestores trabalham no setor de móveis à mais de 15 anos. Esses resultados apresentados mostram a experiência no setor dos gestores entrevistados.

5.3.2 Grau de instrução dos gestores pesquisados

O grau de instrução dos gestores entrevistados é uma informação importante para identificar o perfil dos mesmos.

Para facilitar a visualização de tais informações, os dados sobre a quantidade de entrevistados em relação ao seu grau de instrução foram compilados na tabela 08.

Tabela 08 - Grau de instrução dos gestores pesquisados

Grau de instrução dos gestores pesquisados		
Grau de instrução	Quantidade de entrevistados	Porcentagem
Ensino fundamental incompleto	2	10%
Ensino fundamental completo	3	15%
Ensino médio incompleto	0	0%
Ensino médio completo	3	15%
Superior incompleto	2	10%
Superior completo	7	35%
Pós-graduação	3	15%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da tabela 08 informam que 50% dos entrevistados concluíram, no mínimo, um curso superior, tendo esses, razoável grau de instrução se analisados pela formação escolar.

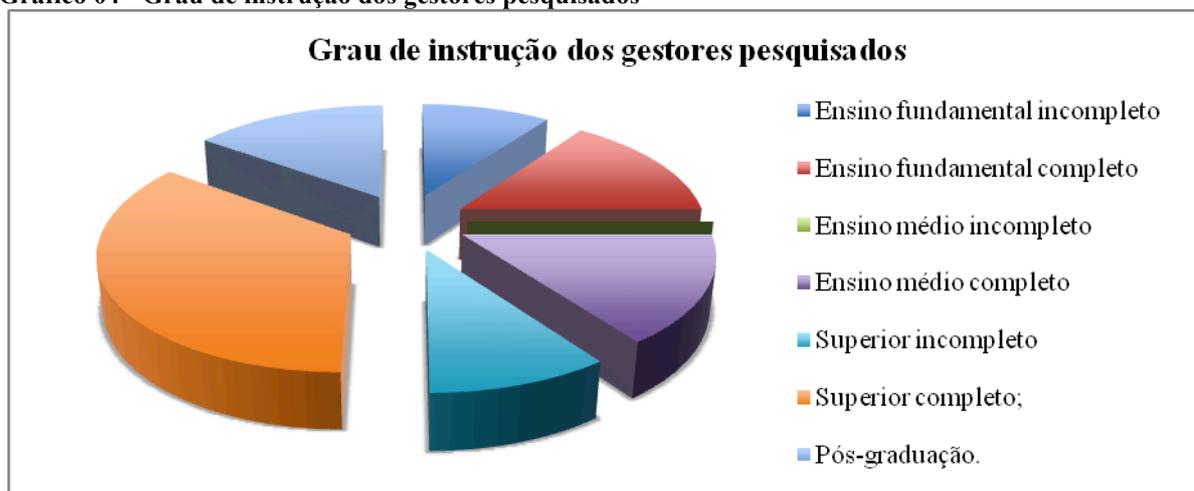
Além disso, três gestores (15%) realizaram uma pós-graduação, o que representa que esses gestores procuraram uma especialização.

Em contra partida 10% dos gestores pesquisados não concluíram o ensino fundamental e 15% concluíram o ensino fundamental. Essas informações mostram que um pequeno percentual, mesmo com baixo nível de formação escolar, conseguiu gerir uma empresa do setor devido ao seu conhecimento empírico.

Além disso, essa pode ser uma característica advinda da formação do APL moveleiro de Ubá como descrito no item 4.1.2.1, em que os próprios empregados abriram sua empresa com conhecimento e habilidades já desenvolvidas na grande empresa.

No gráfico 04 é possível visualizar o resumo das informações.

Gráfico 04 - Grau de instrução dos gestores pesquisados



Fonte: Dados da pesquisa

No item 5.4 encontram-se as práticas de marketing implementadas pelas organizações investigadas.

5.4 Decisões Estratégicas de Marketing Utilizadas pelas Empresas Pesquisadas

Neste item tem-se o objetivo de analisar as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas pesquisadas, com o intuito de responder ao objetivo específico c. Para isso, esse item foi dividido da seguinte forma: no item 5.4.1 investiga-se a utilização do plano de marketing para orientar as ações dessas empresas; no item 5.4.2 pesquisa-se a realização de pesquisa de marketing com os clientes; no item 5.4.3 analisa-se a estratégia de formação de preços dos produtos; no item 5.4.4 são analisadas as formas de divulgação dos produtos e as formas de comunicação com cliente; e por fim, no item 5.4.5 a participação das empresas nas feiras de móveis.

5.4.1 Utilização de plano de marketing

Diante da competitividade do mercado moveleiro, é importante que as empresas sejam eficientes em todos os âmbitos, principalmente nos esforços de marketing. Para isso, o planejamento das estratégias de marketing pode auxiliar no desenvolvimento destas atividades de forma mais precisa e eficaz.

Na tabela 09 tem-se o resultados da pesquisa em relação à utilização de plano de marketing pelas organizações pesquisadas.

Tabela 09 - Utilização de plano de marketing

Utilização de plano de marketing		
	Quantidade de empresas	Porcentagem
A empresa utiliza plano de marketing	4	20%
A empresa não utiliza plano de marketing	16	80%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se na tabela 09 que somente quatro empresas entrevistadas utilizam o plano de marketing como ferramenta de sua gestão. Esse número representa 20% das fábricas pesquisadas.

A maioria das firmas não utilizam o plano de marketing no seu processo de gestão, ou seja, 80% das empresas entrevistadas não elaboram o plano de marketing para auxiliarem no seu planejamento estratégico de marketing.

No gráfico 05 encontram-se os dados reunidos em porcentagem de utilização do plano de marketing pelas organizações ou a não utilização do referido plano.

Gráfico 05 - Utilização de plano de marketing pelas organizações

Fonte: Dados da pesquisa

Optou-se também por investigar se há relação entre os diferentes portes das empresas e o empenho em realizar um plano de marketing formal. Para isso, realizou-se na tabela 10 um resumo de quantas empresas de cada porte (micro, pequena e média empresa) realizam ou não o planejamento de marketing.

Tabela 10 - Utilização de plano de marketing em relação ao porte das empresas

Utilização de plano de marketing em relação ao porte das empresas					
Porte da empresa (classificação SEBRAE)	A empresa utiliza plano de marketing	Porcentagem	A empresa não utiliza plano de marketing	Porcentagem	Total
Micro empresa	0	0%	6	100%	100%
Pequena empresa	1	17%	5	83%	100%
Média empresa	3	38%	5	63%	100%
Total	4		16		

Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se por meio das relações apresentadas na tabela 10, que há uma relação positiva entre o porte da empresa e a elaboração de um plano de marketing, ou seja, a medida que a empresa cresce, ocorre também o desenvolvimento na forma de planejamento e a utilização de planos estratégicos de marketing.

Diante do exposto é possível interpretar que das quatro organizações pesquisadas que elaboram um plano de marketing três delas eram empresas de médio porte. Sendo assim empresas maiores, que estão mais bem estruturadas, possuem essa preocupação com o planejamento das atividades de marketing.

De acordo com o Gestor/05, a elaboração de um planejamento estratégico permitiu que a empresa realizasse uma previsão da crise de 2015 e preparasse todas as áreas estratégicas da empresa para estarem prontas para viver esse momento econômico. Dessa forma, segundo o referido gestor, com o objetivo de se diferenciar no mercado competitivo e incentivar o compra dos produtos da organização, uma das estratégia de marketing adotada neste período de crise foi investir na comunicação em massa através de uma veiculação de um cantor famoso associado a marca da empresa/05 em vários canais de comunicação.

Somente uma empresa de pequeno porte utiliza o planejamento de marketing. Destaca-se ainda, que nenhuma micro empresa desenvolve um plano de marketing formal, ressaltando que há pouco planejamento de marketing nas micro e pequenas empresas pesquisadas.

A maioria das empresas entrevistadas não realizam planejamento formal das atividades de marketing. Na maioria dos casos as atividades de marketing emergem de acordo com a demanda, não sendo essa estratégia algo deliberado. Sendo assim, a estratégia está na mente do estrategista da organização (proprietário/empreendedor e/ou gestores), sendo construída informalmente ao longo do ano.

5.4.2 Realização de pesquisa de marketing

Os clientes das empresas pesquisadas são os pequenos lojistas (onde ocorrem as vendas pulverizadas), as grandes lojas e redes de lojistas. Desta forma, geralmente, as organizações não mantêm contato direto com o consumidor final de seus produtos.

Diante das respostas dos entrevistados foi analisado se as empresas realizam ou não a pesquisa de marketing com seus clientes para obterem informações sobre as necessidades e desejos dos mesmos. A tabela 11 traz a compilação desses resultados.

Tabela 11 - Realização de pesquisa de marketing pelas empresas

Realização de pesquisa de marketing		
	Quantidade de empresas	Porcentagem
A empresa realiza pesquisa de marketing	16	80%
A empresa não realiza pesquisa de marketing	4	20%
Total	20	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Como visto na tabela 11, a maioria das empresas (80%) afirmam realizar a pesquisa de marketing. Diante dos relatos identificou-se que a pesquisa ocorre nos momentos em que as organizações estão em contato com os lojistas de alguma forma, a saber: nas feiras, no processo de vendas (representantes ou vendedores realizam as vendas), por meio de visitas dos executivos aos lojistas e em showroom elaborado individualmente pelas empresas.

A maior fonte de informação sobre os consumidores finais advém dos representantes e vendedores da fábrica. Estes coletam a percepção e as informações que os lojistas detém sobre o mercado consumidor final, e transfere-as para a fábrica desenvolver produtos de acordo com público alvo.

O Gestor/11 relatou que, quando há o lançamento de produtos, a fábrica realiza pesquisa de mercado com algumas pessoas (com perfil de consumidor) do município,

convidando-as para visitar o showroom e fornecer opiniões sobre os produtos ali expostos. Assim, com aporte dessas informações e das informações dos representantes, a empresa decide em lançar o produto para o mercado como se encontra, ou modificar algo no mesmo ou não comercializar este produto.

Outra informação importante a ser tratada neste tópico é a diferença entre as necessidades e desejos de consumidores de várias regiões, visto que a maioria das empresas atuam e diversas regiões do país. Diante disso, o Gestor/05 afirma que “nós temos 5 supervisores regionais que estão distribuídos no país. Então, essas pessoas são os nossos canais diretos com o consumidor. Eles trazem as informações dos mercados para que a gente possa aplicar nos produtos”.

Segundo quatro gestores (Gestor 01, 06, 09 e 17), o INTERSIND realiza algumas pesquisas de marketing formal sobre o mercado consumidor de móveis. Os resultados dessas pesquisas são repassados para as empresas associadas ao sindicato, sendo utilizados por elas no planejamento organizacional (formal ou informal) e no desenvolvimento de seus produtos.

Optou-se também por analisar se a utilização de pesquisa de marketing como instrumento para se conhecer melhor o consumidor está relacionado aos diferentes portes das empresas pesquisadas.

Assim, realizou-se na tabela 12 um resumo de quantas empresas de cada porte (micro, pequena e média empresa) realizam pesquisa de marketing com os consumidores ou não.

Diante dos dados compilados na tabela 12, observa-se que todas as médias empresas entrevistadas (8 empresas) realizam a pesquisa de marketing com os seus consumidores. Além disso, 67% das micro e pequenas empresas também fazem o uso de pesquisa de marketing para identificar as necessidades e desejos de seus clientes. Das quatro empresas que não realizam pesquisa de marketing duas são micro empresas e as outras duas empresas são de pequeno porte.

Tabela 12 - Realização de pesquisa de marketing pelas empresas

Realização de pesquisa de marketing em relação ao porte das empresas					
Porte da empresa (classificação SEBRAE)	A empresa realiza pesquisa de marketing	Porcentagem	A empresa não realiza pesquisa de marketing	Porcentagem	Total
Micro empresa	4	67%	2	33%	53%
Pequena empresa	4	67%	2	33%	100%
Média empresa	8	100%	0	0%	100%
Total	16		4		

Fonte: Dados da pesquisa

Destaca-se a relação positiva entre o porte das empresas e a realização de pesquisa de marketing com os consumidores.

5.4.3 Estratégia de formação de preço dos produtos

Sobre o atributo formação de preços dos produtos, em todas as empresas pesquisadas os preços dos itens são formados em virtude dos custos de produção, variando somente o valor do frete de acordo com a localidade da entrega. Na tabela 13 é possível verificar os resultados desta unanimidade.

Tabela 13 - Estratégia de formação de preços dos produtos

Estratégia de formação de preço dos produtos		
Descrição da estratégia de formação de preço	Empresas	Porcentagem
A empresa trabalha com preços fixos para todos os mercados.	0	0%
O preço dos produtos varia em função do local onde estão sendo comercializados.	0	0%
O preço é determinado pelos custos de produção.	20	100%
O preço é formado baseando-se na concorrência.	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Os representantes possuem duas tabelas de preços, uma em que o frete está incluso no preço do produto e a outra em que os preços inclui somente os custos com o produto para ser retirado na indústria pelos lojistas (por ‘freteiros’, por frota do próprio lojista ou transportadora). Assim, o cliente pode escolher dentre as duas opções qual será a melhor para determinado momento.

5.4.4 Estratégia de divulgação dos produtos e comunicação com os clientes

As formas de divulgação dos produtos mais utilizadas pela maioria das empresas entrevistadas são: *website*, redes sociais, catálogos, *folders*, espaços em revistas e jornais, visitas de representantes e as participações em feiras.

Nesse âmbito, a Empresa/20 (2015) apresentou uma diferenciação para a divulgação de seus produtos. A empresa realiza um Showroom a cada três meses para os seus clientes (lojistas). Esse evento possui o intuito de divulgar novos produtos, realizar vendas e informar os clientes sobre as especificações dos produtos (palestras e minicursos de capacitação). A Empresa/20 se responsabiliza por todos os custos com o transporte e estadia dos clientes nos dias do Showroom.

Quanto aos canais de comunicação com o cliente utilizados pelas organizações, esses apresentaram resultados diferentes dos meios de divulgação. Os canais de comunicação utilizados pelas empresas encontram-se descritos na tabela 14.

Tabela 14 - Canais de comunicação com o cliente utilizados pelas empresas

Canais de comunicação com o cliente utilizados pelas empresas		
Canais de comunicação	Quantidade de empresas	Porcentagem
Visitas de representantes.	20	100%
Internet.	20	100%
Telefone.	19	95%
Feiras.	12	60%
Visitas dos executivos aos pontos de vendas.	10	50%
Lojas da fábrica.	1	5%

Fonte: Dados da pesquisa

Como podemos visualizar na tabela 14, todas as empresas pesquisadas utilizam a visita de representantes aos varejistas e a internet como forma de comunicar com os seus clientes. Alguns gestores salientam que utilizam a internet somente para trocas de e-mail com os seus clientes. Em terceiro lugar encontra-se o estabelecimento de contato com o cliente via telefone, sendo esse utilizado por 95% das empresas entrevistadas.

As feiras são utilizadas como forma de comunicação por 12 organizações pesquisadas. As visitas dos executivos e proprietários aos lojistas foram mencionadas por 50% dos entrevistados. Somente uma empresa possui loja própria da fábrica, e utiliza essa estratégia para comunicar com o cliente.

No gráfico 06 é possível ver a porcentagem de empresas que utilizam cada meio de comunicação e a ordem decrescente desse resultado.

Gráfico 06 - Canais de comunicação com o cliente



Fonte: Dados da pesquisa

No item 5.4.2 apresentam-se as informações das empresas pesquisadas sobre a sua participação em feiras do setor moveleiro.

5.4.5 Participação das empresas em feiras de móveis

Uma das estratégias de marketing envolve também a decisão da empresa de participar ou não, de feiras em diversos momentos. Neste quesito, investigou-se as empresas entrevistadas participam de feiras ou não. Caso a resposta fosse positiva, investigou-se também quais feiras a empresa participava, a saber: feiras locais ou regionais; feiras nacionais; feiras internacionais no Brasil; feiras internacionais no exterior.

Importante salientar que as empresas podem decidir em participar de várias feiras em diferentes abrangências de mercado. Então os respondentes puderam escolher mais de uma alternativa.

Atualmente, as empresas pesquisadas não trabalham com exportação de seus produtos. Assim, decidiram por não participarem de feiras internacionais, que abrangessem o mercado externo.

Para análise desses dados considerou-se a participação em feiras locais ou regionais, a participação em feiras nacionais e a não participação em feiras atualmente, como visualizado na tabela 15.

Tabela 15 - Participação das organizações em feiras

Participação das organizações em feiras		
	Quantidade de empresas	Porcentagem
Feiras locais ou regionais	13	65%
Feiras nacionais	10	50%
Não tem participado de feiras atualmente	7	35%

Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos dados temos que a maioria das empresas pesquisadas (65%) participam de feiras locais ou regionais. A principal delas é a Feira de Móveis de Ubá e Região (FEMUR), realizada a cada 2 anos na cidade de Ubá-MG. A organização da referida feira fica sob responsabilidade do INTERSIND em parceria com outras instituições de apoio.

Além das feiras locais e regionais, algumas empresas participam de feiras nacionais, como as amostras de móveis em outros estados que também são organizadas pelo INTERSIND. Identificou-se que 50% das organizações entrevistadas (10 empresas) expõem seus produtos em feiras nacionais. Destaca-se que todas as empresas que participam de feiras no âmbito nacional envolvem-se também nas feiras locais e regionais.

Segundo o relato do Gestor/02 as feiras traz bons resultados para a empresa, visto que possibilita a conquista de novos clientes. Outro ponto destacado foi o aumento significativo de pedidos, sendo a feira um importante canal de vendas.

O Gestor/01 relata que a participação em feiras é importante para realizar novos contatos, divulgar os produtos e estabelecer um relacionamento pessoal com o cliente. Segundo ele, muitas vendas são realizadas após as feiras, porque no momento da feira o cliente visualiza o produto físico podendo decidir depois, quando identifica a demanda dos consumidores em sua loja, por comprar o produto exposto na feira.

O Gestor/13 corrobora com o Gestor/01 quando afirma que “o objetivo maior em participar das feiras é expor os produtos, divulgar a empresa e os produtos. Não ocorrem muitas vendas neste momento da feira. Estas vendas vêm depois. Vendas pós-feira.”

Alguns gestores afirmam que as feiras não contribuem para o benefício financeiro da empresa, visto que os custos são elevados e os clientes se habituaram a não comprarem nas feiras. Mesmo apresentando esse ponto negativo, alguns gestores acham importante participar das mesmas com o objetivo de divulgar a empresa e seus produtos.

O Gestor/17 associou o baixo benefício obtido com a sua participação na última feira com a recessão econômica vivida pelo setor moveleiro no ano de 2014 (ano de ocorrência da última FEMUR) e que continua em declínio até o período das entrevistas de acordo com o mesmo.

Dentre as empresas que não tem participado das feiras encontram-se 35% das organizações pesquisadas. Sete empresas afirmam não participar de feiras por diversos motivos, sendo o principal deles o custo elevado de exposição dos produtos nas feiras.

Segundo o Gestor/04 “mesmo não participando da feira local, a empresa é beneficiada no período de ocorrência da mesma, visto que vários clientes vão para a cidade para visitar a feira e visitam também outras fábricas como a nossa”.

O Gestor/10 relata que a empresa já participou de feiras por 8 anos consecutivos, mas atualmente tem evitado a participação devido aos elevados custos de expor os produtos e a queda no volume de suas vendas.

De acordo com o Gestor/19 o custo de exposição nas feiras é muito alto e o espaço para exibir os produtos é pequeno, então, atualmente não é vantajoso para a empresa participar de feiras.

Para se descobrir se há participação direta entre o porte das empresas e a participação em feiras elaborou-se a tabela 16.

Tabela 16 - Participação das organizações em feiras em relação ao porte das empresas

Participação das organizações em feiras em relação ao porte das empresas					
Porte da empresa (classificação SEBRAE)	A empresa participa de alguma feira	Porcentagem	A empresa não participa de feiras	Porcentagem	Total
Micro empresa	1	17%	5	83%	100%
Pequena empresa	4	67%	2	33%	100%
Média empresa	8	100%	0	0%	100%
Total	13		7		

Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos dados apresentados na tabela 16 é possível identificar que somente uma micro empresa dentre seis (17%) participa de feiras. Sendo assim, a maioria das micro empresas (83%) não participam de feiras.

Identificou-se ainda, que 67% das empresas de pequeno porte pesquisadas participam de feiras, e somente duas empresas (33%) não participam.

Já as empresas de médio porte pesquisadas apresentaram uma totalidade em participação em feiras, sendo assim, todas as oito empresas (100%) expõem seus produtos em feiras.

Diante do apresentado, tem-se que há uma relação positiva entre o tamanho das empresas pesquisadas e a sua participação em feiras do setor moveleiro. As organizações de maior porte tendem a participarem de feiras de móveis.

5.5 Viabilidade das Estratégias de Marketing Serem Realizadas de Forma Cooperada

Neste tópico do trabalho serão analisadas as considerações dos gestores das empresas de móveis do *cluster* de Ubá quanto à viabilidade das estratégias de marketing serem realizadas de forma cooperada. Além disso, apresentam-se outras informações complementares ao tema do estudo.

A apresentação dos resultados nesse item possui a finalidade de responder o objetivo específico *d* do estudo, identificando as estratégias que são viáveis de serem cooperadas pelas empresas de móveis do *cluster* em tela.

A princípio investigou-se 12 estratégias de marketing, procurando identificar o seu percentual de viabilidade.

Entende-se que, para uma estratégia de cooperação ser viável é necessário que a maioria dos gestores pesquisados do arranjo optem por participar da mesma. Sendo assim, adotou-se o seguinte critério para determinar a viabilidade da estratégia: caso mais da metade (mais que 50% dos entrevistados) alegar que participaria da estratégia específica a ser realizada de forma cooperada, essa seria considerada viável.

Caso contrário, em que mais de 50% dos participantes da pesquisa relatassem que não participaria da estratégia cooperada, a mesma não poderia ser realizada de forma cooperada.

Quando a estratégia de cooperação apresentou viabilidade, pesquisou-se como seria a forma de gestão dessa ação cooperada, podendo ser gerida pelo sindicato patronal (INTERSIND) ou por uma empresa criada pela união dos empresários. Para a análise percentual da forma de gestão considerou-se somente o total dos empresários que participaram da cooperação como 100%. A partir desse valor, identifica-se o percentual de cada forma de gestão.

Nos próximos itens são apresentados os resultados e as análises de cada estratégia de marketing pesquisada. Além disso, no último item exibe-se o resumo da viabilidade de cooperação ou não das estratégias de marketing analisadas. Nessa parte do trabalho optou-se por utilizar quadros e tabelas para melhor visualização e compreensão dos resultados.

No tópico de cada estratégia há dois quadros principais e uma tabela. No primeiro apresentam-se os gestores que optaram pela participação na estratégia cooperada distribuídos nas duas formas de gestão escolhida, além dos relatos sobre a estratégia. No segundo quadro expõem-se os relatos dos gestores que não participaria da estratégia. E por fim, na tabela, encontra-se o resumo do percentual de viabilidade de cooperação estratégica e o percentual de cada forma de administração.

5.5.1 Cooperação em compra de matéria-prima básica (comum à outras empresas)

A estratégia de cooperação em compra conjunta de matéria-prima que é comum à outras empresas tem como principal objetivo formar uma central de compras com outras

fábricas, afim de obter melhores condições de negociação frente aos fornecedores, tendo em vista que a união das empresas nesse processo iria promover o aumento da quantidade matéria-prima comprada.

Como benefício, as organizações poderá se fortalecer perante aos fornecedores, negociando preços menores, melhores condições de pagamentos, e formas de entregas favoráveis para as empresas envolvidas.

No quadro 13 é possível visualizar os gestores que alegaram que participariam da cooperação em compra conjunta de matéria-prima básica, a opinião desses sobre essa ação cooperada, e a escolha da forma de gestão dos entrevistados.

Quadro 13 - Participação da empresa na cooperação em compra de matéria-prima básica

Participação na cooperação em compra de matéria-prima básica		
FORMA DE GESTÃO		Pelo INTERSIND
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Sim	Seria viável pelo sindicato. Seria interessante eles verificarem a quantidade que eu preciso de matéria-prima e comprar de forma conjunta.
Gestor/02	Sim	Sim, é viável. Teria que ser gerido por um órgão mais neutro.
Gestor/12	Sim	Com certeza que sim, os fornecedores são muito mais preparados e fortes, e a nossa união é muito fraca ainda, existe muita desconfiança. Essa cooperação pode impedir disso acontecer.
Gestor/14	Sim	Viável é! Seria ótimo. Mas aqui no polo se um puder engolir o outro ele faz. Não tem cooperação. É isso que as redes de lojas faz com a gente, negociando preços e condições para comprar com a gente.
Gestor/16	Sim	É bom, porque quanto mais a gente comprar, mais barato vai ser a matéria prima.
Gestor/18	Sim	Sem Opinião
Gestor/20	Sim	Sem Opinião
Total de gestão pelo INTERSIND		7 gestores
FORMA DE GESTÃO		Empresa criada pela união dos Gestores
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/03	Sim	Seria ótimo para distribuição e recebimento de forma rápida da matéria prima. A nossa MP (madeira de lei e pinos) demora a chegar aqui. Se a gente cooperasse na compra dela, viabilizaria o recebimento.
Gestor/04	Sim	Acho que seria interessante sim! Porque poderia negociar um preço de MP melhor, sendo bom pra empresa e para o consumidor, porque podemos diminuir os preços dos produtos.
Gestor/06	Sim	Seria bom para micro e pequenas empresas, porque nós temos mais dificuldade de conseguir bons preços de MP. Nós precisamos comprar pouco e não temos poder de compra igual às grandes empresas.
Gestor/10	Sim	Sim, conseguiríamos preço e fortaleceria o polo.
Gestor/11	Sim	Acho que seria ótimo. Porque aqui em Ubá a maioria das fábricas trabalham com o mesmo material. Se a gente comprar em grande quantidade o custo sairia melhor para todas as empresas.
Gestor/13	Sim	Eu acho muito importante isso. Para administrar essa cooperação, devemos ter reuniões constantes, um funcionário da cooperação para aproximar as empresas.
Gestor/15	Sim	Seria ótimo para conseguir preços! A negociação em grupo deve ter cuidado com empresas inadimplentes, o risco de inadimplência aqui é alto. O funcionário deve ser neutro, acostumando a negociar e atento nos preços.
Gestor/17	Sim	Acho que seria bom, mas não para empresas do mesmo segmentos (concorrentes). Isso não funcionaria 100% porque as empresas não são unidas.
Total de gestão pela união dos empresários		8 gestores
Total de gestores que participariam		15 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os relatos identificados no quadro 13, podemos perceber que quinze (15) gestores são favoráveis à compra cooperada de matéria-prima básica. Desses, sete (7) alegaram que o INTERSIND é o órgão que poderia gerir essa ação. Entretanto, oito (8) gestores afirmaram que as empresas participantes dessa estratégia poderia formar uma empresa para se responsabilizar das atividades relacionadas à compra de matéria-prima.

Importante destacar que na maioria dos relatos os gestores (que participariam) apontaram que essa estratégia seria muito interessante para diminuir os preços da matéria-prima, e conseqüentemente o repasse de melhores preços para o consumidor.

A partir das entrevistas, foi possível perceber que alguns gestores não acreditam na atuação do sindicato como uma forma eficiente e neutra para estabelecer conexões, e por isso ineficiente para gerir algumas estratégias cooperadas.

No quadro 14 encontram-se os relatos dos gestores que não participaria da compra conjunta de matéria-prima.

Quadro 14 - Não participação da empresa na cooperação em compra de matéria-prima básica

Não participação na cooperação em compra de matéria-prima básica		
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia e os motivos da não participação
Gestor/05	Não	Acredito que não é viável, porque o foco hoje é na diferenciação de produtos. Há uma disponibilidade muito grande de MP e cada empresa utiliza um material para trabalhar. Acho que ocorreria uma centralização das compras, mas o volume provavelmente iria se ratear para cada mercado, cada empresa.
Gestor/07	Não	Nós compramos de revendedores que estão aqui em Ubá porque é mais fácil. Por isso não é viável para nós.
Gestor/08	Não	Seria bom por causa do preço. Mas, não participaria porque utilizamos a madeira de lei (maciça) e poucas indústrias aqui de Ubá utilizam esse tipo de matéria prima.
Gestor/09	Não	Seria viável pela questão de conseguir melhores preços para as pequenas empresas. Se o segmento for o mesmo a realidade e a cabeça dos empresários da região não é em cooperar um com o outro. Por isso nossa empresa não participa, nós já conseguimos bons preços.
Gestor/19	Não	É viável! Mas nossa empresa não participaria, porque nós trabalhamos com matéria prima diferente da maioria das empresas aqui do Polo, que é a madeira maciça.
Total de gestores que não participariam		5 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Identificou-se que cinco gestores apontaram dificuldades que impediria a participação dos mesmo nessa cooperação. O Gestor/09 (média empresa) alega que já consegue bons preços em suas matérias-primas por comprar em grande quantidade. Extrai-se indícios de individualismo nessa fala.

Visualizam-se na tabela 17 os resultados das porcentagens de participação na compra conjunta de matéria-prima, assim como, os percentuais da sua forma de administração relatada pelos gestores.

Tabela 17 - Resultados dos Percentuais de cooperação da Estratégia de compra de matéria-prima na opinião dos entrevistados

Porcentual de Participação		Forma de gestão	
Participaria	Não participaria	Pelo INTERSIND	Pela união dos gestores
75,00%	25,00%	46,67%	53,33%

Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se que 75% dos gestores entrevistados estão propensos a comprar a matéria-prima de forma conjunta. Já 25% dos participantes alegaram que não participariam dessa cooperação.

Quanto a forma de gestão, 53,33% destacam que essa deve ser realizada pela união dos empresários, sendo essa o meio de gestão escolhida pela maioria dos entrevistados favoráveis à cooperação.

5.5.2 Compra conjunta de máquinas e equipamentos

O objetivo da estratégia de compra conjunta de máquinas e equipamentos é semelhante ao da estratégia anterior (compra conjunta de matéria-prima), que consiste na obtenção de ganhos em escala na compra de máquinas e equipamentos. Os detalhes das respostas sobre essa estratégia estão expostos no quadro 15.

Quadro 15 - Participação da empresa na cooperação em compra de máquinas e equipamentos

Participação na cooperação em compra de máquinas e equipamentos		
FORMA DE GESTÃO		Pelo INTERSIND
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/02	Sim	Sem opinião.
Gestor/20	Sim	Eu acho interessante. Mas dificilmente pode acontecer.
Total de gestão pelo INTERSIND		2 gestores
FORMA DE GESTÃO		Empresa criada pela união dos Gestores
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/06	Sim	É viável, porque a gente sempre tem que comprar uma coisa ou outra para evoluir. Se não ficamos para trás.
Gestor/09	Sim	Viável sempre vai ser se reduzir o preço. Isso já é uma compra para o longo prazo. Se o custo for mais acessível com certeza participaria.
Gestor/10	Sim	Com certeza é viável. Se fortalecemos o nosso Polo, todos que estão aqui dentro fortalece.
Gestor/11	Sim	Sem opinião.
Gestor/13	Sim	Também é viável. A mesma equipe de compras de matéria-prima pode ficar responsável por comprar equipamentos e máquinas. Podemos comprar máquinas em comum para conseguir preços bem melhores. Temos um caso em que eu e mais duas empresas compramos três coladeiras de bordas e o preço foi bem mais baixo.
Gestor/15	Sim	Acho que é viável. Com uma seleção detalhada para a empresa poder participar desse grupo de compras. Temos que ter um negociador 'fera'!
Gestor/16	Sim	Eu creio que é viável, porque diminuirá o custo para a empresa.
Total de gestão pela união dos empresários		7 gestores
Total de gestores que participariam		9 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o quadro 15, a estratégia cooperada de compra conjunta de máquinas e equipamentos foi identificada como viável a participação por nove (9) gestores do total. Dentre esses, dois gestores escolheram o INTERSIND como o administrador dessa cooperação. Todavia, sete gestores acreditam que a cooperação para compra de máquinas e equipamentos deve ser gerida através da união dos empresários interessados.

O Gestor/13 mencionou a sua experiência de uma compra conjunta de máquinas que obteve sucesso. Segundo ele, a empresa/13 uniu com mais duas empresas para comprar três máquinas (coladeiras de bordas) em conjunto. Isso possibilitou a negociação de melhores preços e condições de pagamento, favorecendo o orçamento financeiro das empresas envolvidas.

Diante disso, visualizou-se na prática os benefícios gerados pela cooperação pesquisada.

Entretanto, onze gestores decidiram por não participar de compra cooperada de máquinas e equipamentos. Os motivos que levaram tais gestores à não integrarem à essa estratégia estão explicitados no quadro 16.

Quadro 16 - Não participação da empresa a cooperação em compra de máquinas e equipamentos

Não participação na cooperação em compra de máquinas e equipamentos		
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia e os motivos da não participação
Gestor/01	Não	A compra de máquinas é mais individual, porque cada um tem uma necessidade de uma máquina.
Gestor/03	Não	Não é viável porque a gente tem pouco consumo e rotatividade de máquinas na nossa empresa. Não muda muito, nós fazemos mais reparos.
Gestor/04	Não	A nossa fábrica é pequena, e não há grande rotatividade de máquinas, não há muita modernidade de máquinas.
Gestor/05	Não	Também pelo mesmo motivo do anterior. Há diferentes necessidades de máquinas.
Gestor/07	Não	Nosso tipo de móvel não precisa de máquinas modernas, por isso não trocamos muito as máquinas só damos manutenção.
Gestor/08	Não	Seria ótimo para as outras empresas conseguir preços menores, mas a empresa/08 não participaria porque não tem rotatividade de máquina, não utilizamos máquinas modernas.
Gestor/12	Não	A compra de equipamentos é particular, porque é uma compra esporádica para o longo prazo.
Gestor/14	Não	Difícil acontecer a cooperação nisso, porque as especificações das máquinas são diferentes.
Gestor/17	Não	Hoje é difícil negociar junto com o seu concorrente. E se fosse comprar com os não concorrentes, eles podem precisar de máquinas diferentes.
Gestor/18	Não	Mais específico de acordo com a necessidade de cada um. Difícil juntar o grupo para comprar equipamentos.
Gestor/19	Não	Não é viável porque cada empresas tem uma necessidade (máquina grande, máquina menor).
Total de gestores que não participariam		11 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a maioria dos gestores, o principal motivo da não participação nessa cooperação reside no fato que as fábricas necessitam de diferentes tipos de máquinas (tamanhos e utilização) e equipamentos. Além disso, algumas indústrias não utilizam máquinas modernas e não as trocam com frequência, realizando somente reparos.

Na tabela 18 apresentam-se os resultados em porcentagens da participação e da não participação na estratégia cooperada em compra de máquinas e equipamentos. Além disso, tem-se os percentuais da melhor forma de gestão da referida cooperação, na opinião dos gestores que participariam.

Tabela 18 - Resultado dos percentuais de cooperação da estratégia de compra de máquinas e equipamentos na opinião dos entrevistados

Porcentual de Participação		Forma de gestão	
Participaria	Não participaria	Pelo INTERSIND	Pela união dos gestores
45,00%	55,00%	22,22%	77,78%

Fonte: Dados da pesquisa

Conclui-se que 55% dos gestores não estão propensos à cooperarem na compra de máquinas e equipamentos. Dessa forma essa estratégia é inviável de ser realizada de forma conjunta.

Sobre a forma de gestão, temos que 77,78% dos respondentes que participariam da cooperação, optaram por uma administração realizada pela união dos próprios empresários.

5.5.3 Cooperação em gestão (administração) de vendas

A cooperação em gestão (administração) de vendas tem como principal objetivo formar uma equipe de vendas que represente um grupo de fábricas de móveis que estejam atuando de forma cooperada. Como benefício, espera-se que os custos decorrentes do processo de vendas, que engloba o pagamento de funcionários e vendedores, manutenção de um espaço físico, dentre outros gastos possam ser diluídos entre as empresas participantes da cooperação, diminuindo tais custos.

Além disso, essa estratégia possibilita a venda em novos mercados dos produtos das indústrias participantes, que de forma individual eles teriam maiores custos e outras dificuldades para atingir.

A cooperação em gestão (administração) de vendas recebeu poucas manifestações de participação, já que somente cinco gestores alegaram que fariam parte da cooperação. Visualizam-se no quadro 17 os relatos das entrevistas relacionadas a essa estratégia.

Como visto no quadro 17, os gestores que participariam da cooperação em vendas ressaltam que essa ação seria viável somente para empresas que não são concorrentes diretos. O Gestor/19 alega, ainda, que a formação de preço deve ser realizada individualmente por cada empresa, não deve ocorrer o estabelecimento único de preços.

Quadro 17 - Participação na cooperação em gestão (administração) de vendas

Participação na cooperação em gestão (administração) de vendas		
FORMA DE GESTÃO		Pelo INTERSIND
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Sim	Viável para as empresas que não são concorrentes entre si.
Gestor/03	Sim	Seria legal para as empresas que não são concorrentes diretos.
Total de gestão pelo INTERSIND		2 gestores
FORMA DE GESTÃO		Empresa criada pela união dos Gestores
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/13	Sim	Se colocarmos um carro autônomo para duas empresas não concorrentes e dividirmos todos os custos, a venda pode ser mais dedicada. O vendedor faz um trabalho de loja, de contato com os vendedores, gerentes tendo maior envolvimento.
Gestor/17	Sim	Viável para empresas não concorrentes diretos.
Gestor/19	Sim	Seria legal, mas não poderia ter o controle do preço (cartel). O ideal é a livre concorrência.
Total de gestão pela união dos empresários		3 gestores
Total de gestores que participariam		5 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a maioria dos gestores não participaria da cooperação na gestão de vendas. No quadro 18 identificam-se as falas dos referidos gestores relacionadas aos motivos da não participação nessa estratégia.

Diante dos relatos, percebe-se que os gestores veem o processo de venda como único e individual. Nessa etapa as empresas procuram se diferenciar por meio da abordagem ao cliente. Sendo assim, a concorrência prevalece e a cooperação se torna inviável de ser praticada.

Extraiu-se dos relatos que as empresas utilizam de duas formas diferentes para realizarem as vendas. A primeira delas é contratar um representante autônomo que vendera os produtos da fábrica e também produtos de outras empresas (não concorrentes), sendo que este recebe uma porcentagem do que foi vendido. A outra forma, é a empresa possuir os próprios

vendedores unicamente de seus produtos, dedicando todo o tempo na venda destes, sendo que o vendedor é um funcionário da empresa e recebe salário e benefícios.

Salienta-se ainda, que algumas empresas utilizam de ambas as formas de vendas destacadas acima para atender diversas regiões.

Além disso, os gestores relataram como limitação dessa cooperação que os representantes autônomos já fazem isso, ou seja, eles vendem (representam) produtos de várias fábricas (não concorrentes) para os clientes (lojas), por isso não é viável realizar a cooperação.

Quadro 18 - Não participação na cooperação em gestão (administração) de vendas

Não participação na cooperação em gestão (administração) de vendas		
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia e os motivos da não participação
Gestor/02	Não	Acho que não seria legal, porque aí já utiliza informações que seria mais complicado agir de forma conjunta.
Gestor/04	Não	A venda de forma conjunta é mais complicado.
Gestor/05	Não	Não há possibilidade nenhuma, porque cada empresa se diferencia pela forma comercialmente que ela aborda o mercado.
Gestor/06	Não	Não funciona bem porque cada um possui preços diferentes e a concorrência é alta. Cada um quer 'furar o olho' do outro. Não existe parceria.
Gestor/07	Não	Não é viável, porque os representantes realizam isso, pegam a cartela de vários fabricantes e vendem.
Gestor/08	Não	Os representantes já fazem isso!
Gestor/09	Não	Essa cooperação é mais difícil por causa da concorrência. Até de outro segmento é difícil, porque a empresa/09 já tem vendedores só da empresa.
Gestor/10	Não	Os representantes aqui em Ubá vendem para várias empresas, eles são autônomos. Eu ter uma pessoa para vender produtos de empresas de um mesmo segmento (mesmo produto), eu não teria interesse.
Gestor/11	Não	A cooperação em gestão de vendas não é viável porque aqui no APL nós vendemos muitos produtos similares. Como a mesma pessoa vai vender produtos iguais para o mesmo cliente. Aí teria que escolher empresas que vendem produtos diferentes.
Gestor/12	Não	Não acho interessante porque os representantes são autônomos e independentes, então eles gerenciam as vendas e não vendem produtos similares.
Gestor/14	Não	Não é viável porque cada um tem um produto e tem muitos concorrentes diretos. Se não são concorrentes os representantes já fazem isso.
Gestor/15	Não	Gestão de vendas é complicado. Aqui não tem união, tem muita concorrência, muitas cópias. Daria certo se fosse para venda internacional.
Gestor/16	Não	Isso não, porque eu acho que cada empresa deve controlar as suas vendas.
Gestor/18	Não	Já existe essa cooperação feita indiretamente pelos representantes. Não é formal.
Gestor/20	Não	Isso eu acho muito difícil. Vendas é próprio de cada um! Eu quero vender mais.
Total de gestores que não participariam		15 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Temos no tabela 19 o resultado do percentual de participação e de não participação na cooperação em gestão de vendas, a partir da opinião dos gestores entrevistados, ademais apresentam-se as porcentagens da forma de gestão.

Tabela 19 - Resultado dos percentuais de cooperação em gestão (administração) de vendas

Porcentual de Participação		Forma de gestão	
Participaria	Não participaria	Pelo INTERSIND	Pela união dos gestores
25,00%	75,00%	40,00%	60,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Conclui-se que a estratégia em administração de vendas não é possível de ser realizada de forma conjunta, visto que 75% dos entrevistados alegaram que não participariam dessa estratégia.

A forma de gestão dessa cooperação por meio da união dos empresários foi escolhida por 60% dos gestores que participariam.

5.5.4 Gestão cooperada de comunicação (propaganda)

A cooperação em gestão de comunicação tem como intuito negociar melhores preços de serviços prestados pelas agências de publicidades, além de poder divulgar os produtos e a marca em um mesmo local. Essa estratégia foi identificada como viável pela maioria dos gestores das empresas pesquisadas, como visualizado no quadro 19.

Quadro 19 - Participação na cooperação em comunicação (propaganda)

Participação na cooperação em comunicação (propaganda)		
FORMA DE GESTÃO		Pelo INTERSIND
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/02	Sim	Sem opinião.
Gestor/03	Sim	Sem opinião.
Gestor/04	Sim	Pequenas empresas já fazem isso de uma forma mais simples. Isso acontece com empresas de vários setores da cidade. Seria interessante a cooperação.
Gestor/12	Sim	Isso seria muito bom também. Tinha que ter profissionais que passam uma confiança e uma prestação de contas, porque já teve problemas no passado.
Gestor/14	Sim	Seria ótimo. Eu acho viável. O que eu acho que dificulta a cooperação nessa estratégia é a falta de união.
Gestor/16	Sim	Seria uma boa opção também porque diminui o custo.
Gestor/18	Sim	A compra de produtos para propaganda seria viável. Mas a estratégia de divulgação é de cada um.
Gestor/19	Sim	Isso atualmente é de suma importância. Seria muito bom se tivesse.
Total de gestão pelo INTERSIND		8 gestores
FORMA DE GESTÃO		Empresa criada pela união dos Gestores
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/08	Sim	Essa cooperação daria certo para fábricas que produzem coisas diferentes (não são concorrentes diretos).
Gestor/10	Sim	Nós já participamos de algumas revistas em conjunto com outras empresas. Com certeza seria muito interessante cooperar em Propaganda.
Gestor/11	Sim	Seria interessante negociar placa, banner, folder de forma conjunta para conseguir melhores preços.
Gestor/13	Sim	Se já temos a união para compra de insumos, daria para negociar a compra conjunta de catálogos, folders. O responsável pela compra de matéria-prima já pode fazer isso também.
Gestor/15	Sim	De repente poderia fechar contrato em conjunto com algumas gráficas. Realizado pelo mesmo negociador da compra de matéria-prima.
Gestor/17	Sim	Seria viável. Não sendo concorrentes é interessante de mais. Assim tentaríamos reduzir os custos.
Total de gestão pela união dos empresários		6 gestores
Total de gestores que participariam		14 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os entrevistados, quatorze gestores alegaram que participaria da cooperação em propaganda. Segundo eles seria interessante a união para compra de material de divulgação. Caso a divulgação ocorresse em conjunto, na mesma revista por exemplo, ideal seria a participação de fábricas que não são concorrentes diretos.

Quanto a escolha da forma de gestão, oito gestores identificaram que o INTERSIND poderia ficar encarregado de estabelecer essa atividade de cooperação. Já seis gestores optaram pela gestão através da união dos empresários.

Em contrapartida, alguns gestores optaram por não participar da cooperação da gestão de propaganda por diversos motivos, que podem ser visualizados nos relatos descritos no quadro 20.

Quadro 20 - Não participação na cooperação em comunicação (propaganda)

Não participação na cooperação em comunicação (propaganda)		
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia e os motivos da não participação
Gestor/01	Não	Mais individual, por causa da concorrência.
Gestor/05	Não	A propaganda é utilizada para se diferenciar do seu concorrente. Como você vai ofertar o seu produto com o seu concorrente? Então seria difícil cooperar em comunicação.
Gestor/06	Não	Eu não vejo necessidade em cooperar em propaganda.
Gestor/07	Não	Para nossa empresa não é interessante porque nossos produtos são populares, então não há a necessidade de investir em propaganda.
Gestor/09	Não	Acho interessante para as pequenas empresas, mas a Empresa/09 não participaria porque aqui já existe a rotina de marketing.
Gestor/20	Não	Sem opinião.
Total de gestores que não participariam		6 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos relatos tem-se que os gestores que optaram por não participar dessa estratégia identificam que essa ação é mais individual por envolver a divulgação das empresas e de seus produtos, e por isso é difícil de estabelecer parcerias entre empresas de um mesmo setor nesse âmbito.

Na tabela 20 é possível visualizar os resultados da forma de gestão da estratégia de cooperação em comunicação e o percentual de participação das empresas entrevistadas na referida estratégia.

Tabela 20 - Resultado dos percentuais de cooperação em comunicação (propaganda)

Porcentual de Participação		Forma de gestão	
Participaria	Não participaria	Pelo INTERSIND	Pela união dos gestores
70,00%	30,00%	57,15%	42,85%

Fonte: Dados da pesquisa

Tem-se que a estratégia de cooperação em propaganda é viável de ser realizada de forma conjunta, visto que 70% dos entrevistados alegaram que participariam dessa cooperação.

A forma de gestão por meio do INTERSIND foi escolhida por 57,15% dos gestores que participariam da estratégia.

5.5.5 Gestão cooperada de estoque de insumos (matéria-prima)

O objetivo da cooperação na gestão de estoque de matéria-prima é possuir um centro de distribuição que armazene a matéria-prima das empresas participantes, incidindo o custo do espaço que foi utilizado por cada indústria. Dessa forma, as fábricas não necessitariam ter um espaço individual reservado para o estoque de insumos em suas firmas ou em galpões externos.

Essa estratégia foi identificada como viável somente por cinco gestores. Tais gestores relataram alguns motivos da sua participação nessa estratégia, que podem ser visualizados no quadro 21.

Quadro 21 - Participação na cooperação de estoque de insumos (matéria-prima)

Participação na cooperação em gestão de estoque de insumos (matéria-prima).		
FORMA DE GESTÃO		Pelo INTERSIND
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/02	Sim	O centro de distribuição de matéria-prima seria muito viável.
Gestor/20	Sim	Acho que é interessante sem dúvida. Seria um grande centro de distribuição e você ganha espaço na fábrica para a produção.
Total de gestão pelo INTERSIND		2 gestores
FORMA DE GESTÃO		Empresa criada pela união dos Gestores
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/06	Sim	Isso seria a melhor coisa que poderia acontecer, se tivesse um local para poder guardar a matéria-prima seria mais fácil. Investiríamos pouco e teríamos um local seguro para guardar matéria-prima.
Gestor/11	Sim	A gente já está precisando de espaço. A fábrica precisa crescer mas não tem para onde crescer. E boa parte do espaço é para armazenar chapas. Seria interessante se o custo de manter a matéria-prima nesse galpão cooperado fosse proporcional ao que a gente utiliza.
Gestor/12	Sim	Seria viável a compra conjunta de MDF e MDP para o nosso consumo e estocasse nesse local. E o ideal seria que uma pessoa neutra administrasse esse estoque.
Total de gestão pela união dos empresários		3 gestores
Total de gestores que participariam		5 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo os cinco gestores que participariam dessa estratégia, essa ação seria interessante para as empresas poderem crescer sem um investimento muito alto em espaço para armazenar matéria-prima. Outro ponto relevante apontado pelo Gestor/11, é o custo proporcional à quantidade utilizada por cada empresa nesse espaço comum.

Conforme o quadro 21 dois gestores apontaram que o INTERSIND poderia gerir a cooperação do estoque de matéria-prima. Contudo, três gestores alegaram que essa gestão poderia ficar sob responsabilidade de uma empresa criada pela união dos empresários.

A maioria dos gestores optou por não participar da cooperação da gestão de estoque de insumos. No quadro 22 visualiza-se a opinião de cada gestor que decidiu pela não participação.

Quadro 22 - Não participação na cooperação de estoque de insumos (matéria-prima) (continua)

Não participação na cooperação em gestão de estoque de insumos (matéria-prima).		
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia e os motivos da não participação
Gestor/01	Não	Como aqui no polo as empresas estão dispersas em toda a cidade, seria difícil para concentrar esse estoque. Isso incidiria custos elevados com a entrega dos insumos aqui na fábrica.
Gestor/03	Não	Nossa necessidade de estoque de matéria-prima é pequena e é feita aqui na fábrica mesmo, por isso é inviável.
Gestor/04	Não	Pra nossa empresa não seria viável devido ao custo de transporte e manutenção do espaço, com isso teríamos que aumentar os preços dos produtos, e porque a empresa/04 já possui espaço suficiente e funcionário que fazem essa atividade.
Gestor/05	Não	Para as micro e pequenas empresas poderia ser interessante, mas para a empresa/05 não é viável porque nós já temos o espaço.
Gestor/07	Não	Aqui cada um tem o seu galpão. Ninguém quer entrar em acordo com ninguém. Todo mundo é individualista.

Quadro 22 – Continuação

Não participação na cooperação em gestão de estoque de insumos (matéria-prima).		
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia e os motivos da não participação
Gestor/08	Não	Eu acho que iria misturar muito as coisas. Não seria muito adequado não.
Gestor/09	Não	Essa cooperação deve ser muito bem analisada porque a distância do centro de distribuição pode elevar o custo, pode estragar a matéria-prima no transporte. Não acho viável.
Gestor/10	Não	Não é viável, porque você começa a crescer e começa a ter poder de compra, compra e paga à vista, e você colocando em um mesmo galpão que um concorrente seu está utilizando. Ai seria só o espaço físico, isso eu já tenho.
Gestor/13	Não	Penso que não é viável porque a cultura impede. Necessitaria de um estudo aprofundado e de um sistema de controle muito eficiente para administrar o estoque.
Gestor/14	Não	Acho que não é legal.
Gestor/15	Não	Fazendo isso nós vamos aumentar o custo para a empresa, porque a empresa já trabalha com estoque reduzido.
Gestor/16	Não	Seria difícil de controlar o estoque. Aumentaria o trabalho que temos e pode gerar confusão.
Gestor/17	Não	Não é viável. Até porque cada um utiliza um tipo de material e a maneira de armazenar é diferente.
Gestor/18	Não	Sem opinião.
Gestor/19	Não	Eu acho que não tem necessidade, porque cada empresa já possui o seu espaço.
Total de gestores que não participariam		15 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

A gestão cooperada de estoque de insumos foi considerada inviável de ser cooperada por quinze gestores. Os gestores alegaram diversos motivos da inviabilidade dessa estratégia de cooperação, sendo o principal deles o aumento de custo para as empresas visto que a maioria delas já possui o seu espaço próprio e armazena os insumos na própria fábrica.

Além disso, no *cluster* de Ubá, as indústrias estão distribuídas em todo o território municipal, e as empresas encontram-se distantes umas das outras. Não há um distrito industrial, onde as empresas ficam localizadas. Esse fator elevaria os custos com o transporte do insumo do centro de distribuição (CD) até a fábrica. Isso foi outro fator limitante ressaltado pelo Gestor/01 na cooperação de estoque tanto de insumos, como de produtos acabados. Segundo ele, isso geraria um custo elevado de transporte desses produtos, o que tornaria essa estratégia inviável.

Na tabela 21 encontra-se o percentual de escolha da forma de gestão da estratégia de cooperação em estoque de matéria-prima, assim como o percentual de participação da referida estratégia.

Tabela 21 - Resultado dos percentuais de cooperação de estoque de insumos (matéria-prima)

Porcentual de Participação		Forma de gestão	
Participaria	Não participaria	Pelo INTERSIND	Pela união dos gestores
25,00%	75,00%	40,00%	60,00%

Fonte: Dados da pesquisa

A estratégia de gestão de estoque de insumos não foi viável de ser realizada em conjunto entre as empresas do *cluster* moveleiro de Ubá, visto que 75% dos gestores entrevistados alegaram que não participaria da mesma.

Para gerir essa estratégia, 60% das empresas que participariam da cooperação alegaram que os empresários deveriam se unir e criar uma empresa responsável por essa gestão.

5.5.6 Gestão cooperada de estoque de produtos acabados

A estratégia de gestão cooperada de estoque dos produtos acabados possui o objetivo semelhante ao objetivo da estratégia anterior (gestão cooperada de estoque de insumos). Dessa forma, objetiva ter um galpão em conjunto com outras empresas para armazenar produtos acabados. Para realização dessa estratégia cooperada, deve-se criar normas e estabelecer punições caso ocorrer o não cumprimento das mesmas.

O quadro 23 apresenta os relatos dos gestores que participariam da cooperação da gestão de estoque de produtos acabados.

Quadro 23 - Participação na cooperação de estoque de produtos acabados

Participação na cooperação em gestão de estoque de produtos acabados		
FORMA DE GESTÃO		Pelo INTERSIND
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/02	Sim	Seria bom ter um centro de distribuição para produtos acabados também.
Gestor/20	Sim	É interessante principalmente por causa do espaço.
Total de gestão pelo INTERSIND		2 gestores
FORMA DE GESTÃO		Empresa criada pela união dos Gestores
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/04	Sim	Para determinados produtos seria muito interessante, principalmente os que ocupam muito espaço.
Gestor/06	Sim	Isso é viável, porque se isso acontecer teremos mais espaço e podemos assim, produzir mais.
Gestor/09	Sim	O centro de distribuição com a embalagem final, com a nossa logística naquele local é viável. Com um espaço que fatura lá mesmo, já realiza o transporte, só assim seria viável.
Gestor/11	Sim	É interessante porque os produtos acabados também utilizam muito espaço. Mas deve-se tomar cuidado com avaria no transporte, por isso tem que ser muito bem administrado, utilizando <i>softwares</i> eficientes.
Total de gestão pela união dos empresários		4 gestores
Total de gestores que participariam		6 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos dados apresentados no quadro 23 tem-se que somente seis gestores participariam dessa estratégia cooperada. Dentre esses, dois afirmam que o INTERSIND poderia administrar essa ação, e quatro alegaram que a gestão ficaria sob responsabilidade de uma empresa criada pela união dos empresários.

Os Gestor/11 ressaltou que é interessante cooperar no estoque de produtos acabados visto que estes produtos ocupam muito espaço na fábrica. Porém, este centro de distribuição deve ser muito bem administrado por meio de eficientes *softwares*, para que não ocorra perdas e avarias com o manuseio.

Entretanto, a maioria dos gestores optou por não participar da estratégia de cooperação na gestão de estoque de produtos acabado. No quadro 24 visualizam-se os relatos dos motivos dessa escolha dos gestores entrevistados.

Diante dos relatos apresentados no quadro 24 tem-se que quatorze gestores não participariam da gestão cooperada de estoque de produtos acabados. Extraiu-se ainda que a concorrência prevalece nesse momento impedindo que as atividade de estoque desse tipo de produto seja cooperada. Os motivos principais apontados pelos gestores são o aumento no custo da empresa, a possibilidade de avarias na mercadoria, e as especificidades de cada fábrica.

Quadro 24 - Não participação na cooperação de estoque de produtos acabados

Não participação na cooperação em gestão de estoque de produtos acabados		
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia e os motivos da não participação
Gestor/01	Não	Eu acho que não é viável, porque a concorrência não vai aderir isso.
Gestor/03	Não	É inviável porque nós já temos o espaço para estoque de produtos acabados.
Gestor/05	Não	Não é viável. Isso seria mais individual mesmo. A partir da formação do produto final fica uma característica bem individual. A logística ela não é cooperada.
Gestor/07	Não	Não acho viável, é a mesma coisa da cooperação de estoque de matéria-prima.
Gestor/08	Não	Seria difícil fazer o controle desse estoque. Acho que não seria viável.
Gestor/10	Não	O Centro de Distribuição em Ubá eu acho difícil, mas poderia ter centro de distribuição em outras cidades que têm mais demanda.
Gestor/12	Não	Não daria certo porque cada empresa tem uma forma de trabalhar e armazenar os seus produtos. Transferir isso para um outro estoque iria gerar mais custos para a empresa.
Gestor/13	Não	Acho difícil de ocorrer. Necessitaria de um sistema muito eficiente, igualmente na cooperação de estoque de matéria-prima.
Gestor/14	Não	Cada produto das empresas é de um jeito. Então teria que ter um galpão enorme.
Gestor/15	Não	Inviável porque o custo será alto, elevada probabilidade de desvio de produtos, difícil o controle. Seria interessante se tivesse um centro de distribuição em outras cidades em que vendemos mais.
Gestor/16	Não	Acho que cada empresa deve realizar a sua gestão de estoques de produtos acabados.
Gestor/17	Não	Não há a possibilidade dessa cooperação ocorrer, porque necessitaria de produzir em um local, enviar para um outro espaço e isso aumentaria o custo.
Gestor/18	Não	Isso é específico de cada um. Agora precisamos diminuir o custo e as atividade aumentaria os gastos.
Gestor/19	Não	Não é viável, porque isso requer mais mão de obra, o que geraria mais custos.
Total de gestores que não participariam		14 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

O Gestor/10 e o Gestor/15 afirmaram que seria interessante um estoque cooperado de produtos acabados em outras cidades que possuem maior demanda. Isso diminuiria o tempo de entrega e o tempo do atendimento dessa demanda, podendo aumentar as vendas nesses locais.

Encontra-se na tabela 22 o resultado dos percentuais de participação na estratégia cooperada de estoque de produtos acabados e a forma de administração dessa estratégia.

Tabela 22 - Resultado dos percentuais de cooperação de estoque de produtos acabados

Porcentual de Participação		Forma de gestão	
Participaria	Não participaria	Pelo INTERSIND	Pela união dos gestores
30,00%	70,00%	33,33%	76,67%

Fonte: Dados da pesquisa

A estratégia de cooperação em estoque de produtos acabados apresentou elevado percentual de inviabilidade, sendo que 70% dos entrevistados não participariam da mesma. Assim, essa estratégia é inviável na opinião dos gestores.

Caso a estratégia fosse implementada, 66,67% dos gestores que participariam da mesma apostaram na administração realizada por meio de uma empresa criada pela união dos empresários.

5.5.7 Gestão cooperada de transporte de insumos (matéria-prima)

Identificam-se alguns benefícios possíveis na realização da estratégia de cooperação de transporte de matéria-prima. O primeiro deles, é que as empresas terão maior poder de negociação para conseguir menores preços do frete. As empresas poderão utilizar os próprios

caminhões das fábricas (ociosos) para realizar esse transporte. Além disso, como a quantidade de matéria-prima será maior, possivelmente as entregas ocorrerão com maior frequência, e as fábricas poderão diminuir o tamanho de seus estoques de matéria-prima. Esse conjunto de benefícios poderá diminuir os custos totais das empresas participantes.

O quadro 25 expõe a opinião dos gestores que participariam da estratégia de cooperação em transporte de insumos.

Quadro 25 - Participação na cooperação em transporte de insumos (matéria-prima)

Participação na cooperação em transporte de insumos (matéria-prima)s		
FORMA DE GESTÃO		Pelo INTERSIND
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Sim	Seria viável porque iria baixar o custo com os transportes.
Gestor/02	Sim	Seria viável porque dividiria o custo com o transporte.
Gestor/16	Sim	Acho que nós conseguiríamos preço do frete mais em conta para o empresário.
Gestor/18	Sim	Necessitaria de uma central que utilize sistemas para administrar isso. Além de diminuir os custos com fretes, o caminhão não ficaria ocioso.
Gestor/20	Sim	Acho que é possível as empresas se unirem, para o caminhão não ficar vazio e ocioso.
Total de gestão pelo INTERSIND		5 gestores
FORMA DE GESTÃO		Empresa criada pela união dos Gestores
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/12	Sim	É viável porque diminui o custo.
Gestor/15	Sim	De repente pode ser bom, dependendo da carga. Se utilizássemos o nosso frete retorno diminuiria os custos.
Gestor/17	Sim	Eu acho viável para reduzir os custos da empresa.
Total de gestão pela união dos empresários		3 gestores
Total de gestores que participariam		8 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Visualiza-se no quadro 25 que oito gestores alegaram que participariam dessa estratégia e que seria interessante para reduzir os custos e aproveitar os próprios caminhões que por vezes ficam ociosos. Desses, cinco gestores elegeram o INTERSIND como a melhor forma de gestão dessa estratégia, e três optaram pela administração realizada pela união dos empresários.

No quadro 26 são apresentados os relatos dos gestores que optaram por não participarem da cooperação no transporte de matéria-prima.

Quadro 26 - Não participação na cooperação em transporte de insumos (matéria-prima) (continua)

Não participação na cooperação em transporte de insumos (matéria-prima)		
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia e os motivos da não participação
Gestor/03	Não	Seria difícil de funcionar porque os freteiros já entregam a MP aqui na fábrica, porque geralmente utilizamos o frete retorno dos entregadores de produtos entregados no norte.
Gestor/04	Não	Na maioria das vezes nós já compramos a MP com o frete embutido, então o fornecedor já faz esse trabalho. Assim nós não precisamos preocupar com isso.
Gestor/05	Não	Não é viável porque os fornecedores já o fazem de forma integrada.
Gestor/06	Não	Fornecedor já realiza isso, ele vem com a carga completa e distribui aqui.
Gestor/07	Não	Fornecedor já faz isso.
Gestor/08	Não	Sem opinião.
Gestor/09	Não	Para nós, isso não é viável porque temos a frota própria, então fica mais barato a nossa empresa ir buscar uma carreta de MDF para a nossa empresa. Isso diminui o frete.

Quadro 26 - Continuação

Não participação na cooperação em transporte de insumos (matéria-prima)		
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia e os motivos da não participação
Gestor/10	Não	Sem opinião.
Gestor/11	Não	Os fornecedores entregam toda a matéria-prima para nós, então não seria interessante ter o trabalho com isso.
Gestor/13	Não	Fornecedor já realiza isso.
Gestor/14	Não	Porque cada matéria-prima é de um jeito.
Gestor/19	Não	Não, porque muitas empresas já fazem isso através dos fornecedores.
Total de gestores que não participariam		12 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos gestores alegaram que não participaria da cooperação no transporte de insumos. Dentre os motivos da não participação, o principal apontado é que os fornecedores já realizam essa atividade embutindo o valor do frete no preço da mercadoria, e alguns gestores comentaram que não seria interessante ter o trabalho com essa atividade.

Os resultados do percentual de participação da estratégia de cooperação no transporte de insumos e a forma de gestão dessa estratégia encontram-se na tabela 23.

Tabela 23 - Resultado dos percentuais de cooperação em transporte de insumos (matéria-prima)

Porcentual de Participação		Forma de gestão	
Participaria	Não participaria	Pelo INTERSIND	Pela união dos gestores
40,00%	60,00%	62,50%	37,50%

Fonte: Dados da pesquisa

A estratégia de transporte de matéria-prima foi identificada por 60% dos entrevistados como inviável de ser realizada de forma cooperada.

Se a estratégia fosse aplicada, 62,50% dos gestores que participariam optaram pela administração realizada pelo INTERSIND.

5.5.8 Gestão cooperada de transporte de produtos acabados

O objetivo da estratégia de gestão cooperada de transporte de produtos acabados é realizar a entrega dos produtos aos compradores (lojistas, rede de lojas, etc.) de forma conjunta. Os possíveis benefícios são similares ao da estratégia anterior (cooperação de transporte de insumos), a saber:

- as empresas poderão obter menores preços de frete de entrega, visto que terão maior poder de negociação;
- As empresas poderão utilizar os próprios caminhões das fábricas (ociosos) participantes para realizar a entrega.
- Atendimentos à demanda dos clientes mais rapidamente, visto que as entregas para as regiões ocorrerão com maior frequência devido ao volume.
- Possibilidade de atender novos mercados de difícil acesso.

Sintetiza-se por meio dos relatos das entrevistas que essa estratégia de cooperação é viável por diversos motivos e pode ser uma solução para algumas dificuldades que já ocorrem no *cluster* em tela.

Os *'freteiros'*⁸ da região realizam uma atividade parecida com a proposta, porém essas ações ocorrem informalmente e com ausência de *softwares* para tornar as trocas de

⁸ 'Freteiros' é a palavra utilizada pelos gestores entrevistados que refere-se aos autônomos que possuem caminhão para realizar entregas no Brasil.

informações eficientes. Diante dos relatos, além de operacionalizar o que os ‘freteiros’ já realizam, com essa estratégia as empresas poderiam vender para locais que atualmente elas não conseguem atender devido a falta de transporte para a região.

A maioria das empresas pesquisadas realizam vendas pulverizadas, e essa estratégia poderia agilizar a entrega dessas pequenas vendas através da união das vendas de várias empresas para a mesma região.

Os relatos dos gestores que participariam da gestão cooperada de transporte de produtos acabados encontram-se descrito no quadro 27.

Quadro 27 - Participação na cooperação em transporte de produtos acabados (continua)

Participação na cooperação em transporte de produtos acabados		
FORMA DE GESTÃO		Pelo INTERSIND
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Sim	Como a minha venda é pulverizada, eu vendo 5 para uma loja, 6 para outra, então eu não fecho uma carga pra entregar. Pra minha empresa seria viável porque conseguiríamos entregar mesmo vendendo em pequena quantidade.
Gestor/02	Sim	Seria viável para facilitar a logística e entrega, podendo atender as pequenas vendas e entregar rapidamente.
Gestor/18	Sim	Precisa formalizar a administração que os ‘freteiros’ já fazem, operacionalizar melhor. Se tivesse alguém organizando isso, a agilidade seria fantástica.
Gestor/20	Sim	O transporte de produtos acabados é igual ao caso do transporte de MP.
Total de gestão pelo INTERSIND		4 gestores
FORMA DE GESTÃO		Empresa criada pela união dos Gestores
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/03	Sim	Acho que funcionaria uma central de carga. Para as empresas é bom para expandirmos o mercado, assim poderíamos entregar em outras cidades que não conseguimos entregar.
Gestor/04	Sim	Isso já acontece informalmente quando os caminhoneiros (freteiros) comunicam com outras indústrias moveleiras para entregar nas cidades que eles estão indo. Seria ótimo, porque têm cidades que são difíceis de entregar mercadoria por causa do custos (pedágio, combustível). Poderia só modernizar o que os ‘freteiros’ já fazem.
Gestor/06	Sim	Poderia dar certo. Porque perde muito tempo na troca de informações com os ‘freteiros’, gasta muito com telefone.
Gestor/07	Sim	Seria viável, porque tem região que os ‘freteiros’ já fazem isso. Eles ligam e dizem que está levando mercadoria para determinada cidades. Caso tivermos entrega para lá, a gente envia com os ‘freteiros’.
Gestor/08	Sim	Seria muito bom se os ‘freteiros’ se organizassem melhor para atender até mesmo outras cidades que nós não conseguimos entregar. Atendendo outras regiões e cidades.
Gestor/09	Sim	Nós fazemos a entrega por meio de uma transportadora. Seria viável fazer essa administração cooperada também.
Gestor/10	Sim	Essa estratégia é interessante. Porque poderia aproveitar até as frotas que as empresas já tem. Mas tem que ser muito bem administrado.
Gestor/11	Sim	Isso seria interessante, para as informações serem trocadas com antecedência e de forma eficiente. Por exemplo, as vezes o produto não ficou pronto porque os ‘freteiros’ avisaram que estavam indo para o destino poucos dias antes.
Gestor/12	Sim	É interessante e seria a forma correta. Para isso acontecer tinha que ter um planejamento com ação e regras.
Gestor/14	Sim	O meu produto ele já vai montado, então o custo de transporte é muito alto. Para mim seria muito bom!
Gestor/15	Sim	Para a estratégia funcionar deve ter um contrato de modo que as empresas não possam burlar o que foi estabelecido pelo grupo.
Gestor/17	Sim	Eu acho viável se não for empresas concorrentes.

Quadro 27 - Continuação

Participação na cooperação em transporte de produtos acabados		
FORMA DE GESTÃO		Empresa criada pela união dos Gestores
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/19	Sim	Seria bom, se fosse bem organizado.
Total de gestão pela união dos empresários		13 gestores
Total de gestores que participariam		17 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Entretanto, três gestores afirmaram que não seria interessante participar dessa estratégia como visto no quadro 28.

Quadro 28 - Não participação na cooperação em transporte de produtos acabados

Não participação na cooperação em transporte de produtos acabados		
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia e os motivos da não participação
Gestor/05	Não	A nossa frota de transporte é própria, e eu já gerencio o transporte de acordo com a demanda. Eu não vou participar de uma gestão de transporte com um terceiro, porque eu já tenho a própria logística para atender 100% a minha empresa.
Gestor/13	Não	Tem alta probabilidade de dar errado. Teria que gerir vários fatores. Porque eu tenho uma entrega, e o meu produto está pronto mas os da outra empresa não está. O problema é que teria que fazer igual os 'freteiros' realizam, colocando num estoque para juntar com as outras mercadorias.
Gestor/16	Não	Creio que não, porque aumentaria o prazo de entrega e seria difícil para se administrar.
Total de gestores que não participariam		3 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados percentuais de participação na cooperação em transporte de produtos acabados e a forma de gestão dessa estratégia estão expostos na tabela 24.

Tabela 24 - Resultado dos percentuais de cooperação em transporte de produtos acabados

Porcentual de Participação		Forma de gestão	
Participaria	Não participaria	Pelo INTERSIND	Pela união dos gestores
85,00%	15,00%	23,50%	76,50%

Fonte: Dados da pesquisa

Tem-se que 85% dos entrevistados participariam da cooperação na gestão de transporte de produtos acabados, dessa forma, essa estratégia foi fortemente viável na opinião dos gestores entrevistados.

Caso essa estratégia fosse aplicada, 76,50% dos gestores que participariam alegaram que a administração deveria ser realizada por uma empresa criada pela união dos empresários.

5.5.9 Criação de um selo de qualidade dos produtos

A cooperação na criação de um selo de qualidade dos móveis do *cluster* de Ubá possui o intuito de desenvolver um selo que certifique a qualidade dos produtos. Para isso, deve-se estabelecer normas e procedimentos nas quais as empresas necessitam se enquadrarem para conseguir o referido selo. Gerando assim, mais valor ao produto e passando credibilidade para o cliente.

No quadro 29 são exibidos partes das entrevistas realizadas com os gestores que são favoráveis à participação na criação de um selo de qualidade dos produtos do *cluster* de Ubá de forma conjunta.

Quadro 29 - Participação na cooperação na criação de um selo de qualidade dos produtos

Participação na cooperação na criação de um selo de qualidade dos produtos		
FORMA DE GESTÃO		Pelo INTERSIND
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Sim	Seria ótimo! Quanto mais dermos a garantia para o consumidor, ele saber os produtos que eles estão comprando gera mais confiança. Tendo o selo de qualidade passa essa garantia para o consumidor.
Gestor/02	Sim	Sim, e hoje alguns produtos já exigem uma certificação.
Gestor/03	Sim	Teria que ter uma norma e fiscalização para poder implementar este selo. Mas para a empresa participar depende do custo que também geraria um benefício.
Gestor/04	Sim	É um atrativo a mais para o consumidor, agregaria valor ao produto. Para participar teria que estudar as normas, se a empresa conseguiria entrar nas normas e o custo que teria com a participação.
Gestor/10	Sim	É interessante acontecer. Enobrece o polo e o nosso produto.
Gestor/16	Sim	Sem opinião.
Gestor/18	Sim	O Polo de Ubá é carente em trabalho que busque a qualidade, por isso é muito necessário.
Gestor/19	Sim	Seria muito interessante para valorizar o produto!
Gestor/20	Sim	Isso moraliza os nossos produtos.
Total de gestão pelo INTERSIND		9 gestores
FORMA DE GESTÃO		Empresa criada pela união dos Gestores
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/08	Sim	Isso seria uma boa ideia. Mas para a gente participar depende do padrão que teríamos que adequar a empresa para conseguir o selo.
Gestor/11	Sim	Com certeza é viável porque é um diferencial a mais que o produto vai ter. O consumidor estará certificado que o produto é de qualidade.
Gestor/12	Sim	Eu acho que iria funcionar. Para isso tem que ter fiscalização ativa, não ser somente um selo bonitinho.
Gestor/13	Sim	Com certeza isso iria fortalecer muito a nossa marca. Hoje, nós somos o único, tirando a maior empresas daqui do polo, que tem um laboratório aqui dentro da fábrica. A gente já faz muitos testes no produto.
Gestor/14	Sim	Tudo que vem para ajudar eu acho viável. Eu com certeza participaria.
Gestor/17	Sim	É viável para darmos uma segurança maior para os clientes de que aquele produto possui um selo que certifique a qualidade.
Total de gestão pela união dos empresários		6 gestores
Total de gestores que participariam		15 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro 29 verifica-se que quinze gestores participariam da estratégia de cooperação para a criação de um selo de qualidade. Nos relatos dos gestores percebe-se que eles atribuem elevada importância à este selo como a oportunidade de agregar valor ao produto e passar credibilidade para o consumidor final, além de fortalecer a marca da empresa e o nome do *cluster* moveleiro.

Somente o Gestor/03 e o Gestor/04 (13%) apresentaram como limitação os custos que incidiria essa certificação, mas se mostraram interessados em participar da mesma.

Mesmo apresentando elevado grau de participação, cinco gestores optaram por não participar dessa cooperação. Os relatos e os motivos da não participação desses gestores encontram-se no quadro 30.

Quadro 30 - Não participação na cooperação na criação de um selo de qualidade dos produtos

Não participação na cooperação na criação de um selo de qualidade dos produtos		
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia e os motivos da não participação
Gestor/05	Não	Eu acredito que seria um passo que agregaria muito pouco. Porque eu preciso continuar posicionando o meu produto para a baixa renda, porque é isso que eu me disponho, meu objetivo é que os meus produtos sejam populares. Para participar desse selo eu teria que sair desse nicho de mercado.
Gestor/06	Não	Isso para micro empresa só gera custo, e atualmente precisamos é diminuir os custos.
Gestor/07	Não	Para empresa não seria interessante porque o nosso produto é popular e já é de qualidade, durável.
Gestor/09	Não	Não acho interessante um selo que não é de uma entidade reconhecida, porque não iria valorizar o produto, não iria surtir efeito.
Gestor/15	Não	Não, porque aumenta preço dos produtos. E nem sempre é realmente fiscalizado.
Total de gestores que não participariam		5 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 25 expõem-se os resultados do percentual de participação e a forma de administração dessa estratégia.

Tabela 25 - Resultado dos percentuais de cooperação na criação de um selo de qualidade dos produtos

Porcentual de Participação		Forma de gestão	
Participaria	Não participaria	Pelo INTERSIND	Pela união dos gestores
75,00%	25,00%	60,00%	40,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Diante dos resultados temos que a estratégia apresentou elevado percentual de participação das empresas pesquisadas, visto que 75% dos gestores entrevistados alegaram que participaria da realização cooperada de um selo que qualifique os produtos do *cluster* de Ubá.

Na opinião de 60% dos gestores que participariam dessa estratégia, o processo de certificação deve ser administrado pelo INTERSIND.

5.5.10 Criação de uma marca coletiva para os móveis do *cluster* de Ubá

A criação de uma marca coletiva de um *cluster* pode agregar valor aos produtos e fortalecer o nome do local (BRUWER; JOHNSON, 2010). Nessa estratégia, objetiva criar uma marca coletiva para os móveis do *cluster* de Ubá que seja acrescentada aos produtos, visando fortalecer ainda mais o nome do APL. O objetivo aqui não é substituir as marcas das fábricas, e sim adicionar a marca coletiva que remete que os produtos são advindos de *cluster* de Ubá.

Demonstram-se no quadro 31 partes das entrevistas dos gestores que interessaram em participar dessa estratégia.

Quadro 31 - Participação na cooperação da criação de uma marca coletiva para os móveis do *cluster* de Ubá (continua)

Participação na cooperação da criação de uma marca coletiva para os móveis do <i>cluster</i> de Ubá		
FORMA DE GESTÃO		Pelo INTERSIND
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Sim	Tudo que for para melhorar é muito bem vindo!
Gestor/02	Sim	Sim, é viável.

Quadro31 – continuação

Participação na cooperação da criação de uma marca coletiva para os móveis do <i>cluster</i> de Ubá		
FORMA DE GESTÃO		Pelo INTERSIND
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/03	Sim	Acho que é viável para gerar o conhecimento que o produto veio de Ubá.
Gestor/04	Sim	Isso ajudaria o cliente (consumidor) a comprar. Para participar a empresa teria que analisar tudo, principalmente o custo de implantar essa estratégia.
Gestor/10	Sim	Móveis de Ubá, tudo vindo dessa região. Necessitaria de um sindicato mais ativo para implementar essa e outras estratégias de cooperação que você está perguntando aqui.
Gestor/11	Sim	Creio que é viável porque vai reforçar mais ainda o polo que a gente é. Fortalece o Polo.
Gestor/14	Sim	Como aqui é um polo moveleiro, poderia fortalecer.
Gestor/16	Sim	Sem opinião.
Gestor/18	Sim	Isso precisa ser trabalhado e reconhecido pela sociedade! Hoje teremos que fortalecer a marca para ser fortalecida e conhecida por todo o país.
Gestor/19	Sim	Já tem uma marca. Se tivesse como fortalece essa marca seria muito bom!
Gestor/20	Sim	Nosso polo é de um nome muito grande. A marca é muito viável.
Total de gestão pelo INTERSIND		11 gestores
FORMA DE GESTÃO		Empresa criada pela união dos Gestores
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/07	Sim	É interessante. Sempre bom! Mas para a nossa participação dependerá do custo.
Gestor/12	Sim	Acho viável. Tem que trabalhar a marca e fazer o marketing.
Gestor/13	Sim	Partindo dessa compra conjunta, do selo e a marca móveis de minas tem muito a desenvolver. Podemos criar uma marca, que o cliente saiba que quando está comprando daquele grupo tem produtos de alta qualidade. Fortaleceria muito.
Gestor/15	Sim	Primeiro necessita de fortalecer as empresas. Se todas as empresas se organizarem, estivessem legislada, a marca vai se destacar!
Gestor/17	Sim	Sem opinião.
Total de gestão pela união dos empresários		5 gestores
Total de gestores que participariam		16 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Nos relatos, encontrados no quadro 31, podemos perceber que os gestores identificam que uma marca adicionada aos produtos das fábricas de Ubá iria fortalecer o *cluster* moveleiro em tela.

Além disso, a marca transmitirá o sinônimo de qualidade ao consumidor e o respaldo da origem dos produtos.

Dentre os gestores que participariam dessa cooperação, dois deles ressaltaram que a sua participação dependeria do custo da implantação dessa atividade.

Embora essa estratégia de marketing tenha apresentado elevado grau de participação dos entrevistados, quatro gestores ponderaram que não integraria às atividades de criação de uma marca coletiva para o *cluster* de Ubá. No quadro 32 visualizam-se os relatos desses gestores e os motivos de não participação nessa estratégia.

Quadro 32 - Não participação na cooperação na criação de uma marca coletiva para os móveis do Cluster de Ubá

Não participação na cooperação na criação de uma marca coletiva para os móveis do Cluster de Ubá		
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia e os motivos da não participação
Gestor/05	Não	Não é viável. Acredito mais na individualidade da empresa, em uma marca única. A sua marca é que acompanha o móvel (produto), estas marcas que vão levar o nome de Ubá.
Gestor/06	Não	Não vejo necessidade de ter a marca coletiva de Ubá. O cliente já sabe que os móveis é do <i>cluster</i> porque tem o endereço na etiqueta e na nota fiscal.
Gestor/08	Não	Seria uma boa ideia para a cidade, mostrar mais o polo moveleiro de Ubá. Porém, nós não participaríamos porque o nosso produto é comum.
Gestor/09	Não	Não é viável porque a gente visa fortalecer a nossa marca. Isso já acontece na nossa divulgação informal.
Total de gestores que não participariam		4 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Os gestores que não participariam dessa cooperação alegaram que preferem fortalecer a marca individual de cada empresa e que isso, indiretamente, enobrece e divulga o nome dos produtos que advêm do *cluster* de Ubá.

Segundo o Gestor/08 o próprio não participaria dessa cooperação porque os seus produtos são comuns, porém visualiza essa estratégia como uma oportunidade de divulgar e fortalecer o *cluster* em tela.

A tabela 26 exibe os resultados da porcentagem de participação na cooperação para a criação de uma marca coletiva e o modo de administração dessa cooperação caso ela for implementada pelos empresários.

Tabela 26 - Resultado dos percentuais de cooperação na criação de uma marca coletiva para os móveis do Cluster de Ubá

Porcentual de Participação		Forma de gestão	
Participaria	Não participaria	Pelo INTERSIND	Pela união dos gestores
80,00%	20,00%	68,75%	31,25%

Fonte: Dados da pesquisa

Tem-se que 80% dos gestores pesquisados alegaram que atuaria na estratégia de criação de uma marca coletiva para os móveis do *cluster* de Ubá de forma cooperada. Dessa forma, essa estratégia se mostrou fortemente viável de ser realizada conjuntamente entre as fábricas de Ubá.

A administração dessa estratégia de marketing pelo INTERSIND foi escolhida por 68,75% dos gestores que integraria à cooperação.

5.5.11 Parceria em tecnologia e design

A estratégia de cooperação para estabelecimento de parcerias em tecnologia e design consiste na realização de convênios com algumas instituições especializadas em tecnologia e design de produtos com o objetivo de contribuir com o design dos móveis das fábricas envolvidas.

Dessa maneira, as empresas poderiam ter acesso aos profissionais capacitados para o desenvolvimento de produtos do setor de móveis.

No quadro 33 são apresentados os relatos dos gestores que participariam de forma cooperada de um. Observa-se que dezesseis gestores identificaram como viável essa estratégia de marketing e alegaram que participaria.

Diante dos relatos constatou-se que o *cluster* carece de mão de obra qualificada na área de desenvolvimento de produtos que essa estratégia poderia ser utilizada para minimizar essa ausência.

Além disso, os gestores atribuíram importância dessa estratégia como forma de agregar valor ao produto desenvolvendo itens diferenciados e de acordo com as necessidades e desejos dos consumidores.

O Gestor/11 ressaltou que essa parceria seria interessante porém, a pessoa que realiza o design deveria atender somente à uma empresa e conhecer o mercado consumidor da mesma.

Quadro 33 - Participação na cooperação em tecnologia e design

Participação na cooperação em tecnologia e design		
FORMA DE GESTÃO		Pelo INTERSIND
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Sim	Seria viável para agregar valor ao produto.
Gestor/02	Sim	É interessante, e participaríamos.
Gestor/03	Sim	Isso é uma boa ideia! Porque a nossa invenção de produtos é própria e a partir da necessidade do cliente.
Gestor/04	Sim	É viável! Inclusive o SEBRAE já faz isso para as empresas que procuram. Isso é muito bom, porque mão de obra qualificada está vindo para Ubá. Quanto mais houver investimento nessa área pra gente é muito bom.
Gestor/05	Sim	O sindicato tem que ser mais atuante para que isso ocorra.
Gestor/09	Sim	É sempre vantajoso fazer parceria que estimule o conhecimento, porque depois os alunos podem ser funcionários da empresa.
Gestor/14	Sim	Igual a gente é associado ao INTERSIND, isso ajudaria a desenvolver o nosso produto.
Gestor/16	Sim	Seria muito viável.
Gestor/17	Sim	Acho que necessitaria de mais cursos na região. Trazer as novidade para o polo moveleiro.
Gestor/18	Sim	Precisamos alavancar isso!
Gestor/19	Sim	Seria maravilhoso para empresa. Algumas ideias seriam aproveitadas sim!
Gestor/20	Sim	Acho muito viável. Desenvolvimento do produto.
Total de gestão pelo INTERSIND		12 gestores
FORMA DE GESTÃO		Empresa criada pela união dos Gestores
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/06	Sim	Isso seria bom, facilitaria o nosso trabalho.
Gestor/10	Sim	Isso é muito bacana.
Gestor/11	Sim	Com certeza. Falta mão de obra qualificada para desenvolvimento de produto. Mas o Design não pode trabalhar para outras empresas, e essa pessoa tem que atender os nossos consumidores, entender quem são eles.
Gestor/12	Sim	Eu acho viável.
Total de gestão pela união dos empresários		4 gestores
Total de gestores que participariam		16 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

Alguns gestores optaram pela não participação na cooperação de um convênio com alguma instituição especializada em tecnologia e design de produtos, como visto no quadro 34.

Verifica-se que quatro gestores identificaram motivos que implicaram no não envolvimento nesse tipo de estratégia de marketing. Dentre eles, encontra-se a não

modificação constante do design do produto da empresa, visto que é um produto básico e popular.

O Gestor/13 salientou que a design dos produtos é algo que deve ser desenvolvido individualmente por cada empresa, visto que cada uma tem um público alvo com diferentes necessidades e desejos.

Quadro 34 - Não participação na cooperação em tecnologia e design

Não participação na cooperação em tecnologia e design		
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia e os motivos da não participação
Gestor/07	Não	Não é viável porque nosso produto não muda muito.
Gestor/08	Não	Não é interessante pela característica do nosso produto. Não temos investimentos em design porque não é possível diferenciar nesse tipo de produto.
Gestor/13	Não	Isso é individual, particular de cada um. Cada um tem um segmento de mercado e exige um design diferente.
Gestor/15	Não	Aqui nós já tivemos uma experiência negativa com estágio. Seria ótimo se tivesse bons resultados.
Total de gestores que não participariam		4 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

A compilação dos resultados da participação na cooperação de tecnologia e design e a maneira de gestão dessa estratégia encontram-se na tabela 27.

Tabela 27 - Resultado dos percentuais de cooperação em tecnologia e design

Porcentual de Participação		Forma de gestão	
Participaria	Não participaria	Pelo INTERSIND	Pela união dos gestores
80,00%	20,00%	75,00%	25,00%

Fonte: Dados da pesquisa

A estratégia de marketing de estabelecimento de parcerias em tecnologia e design de produtos com alguma instituição capacitada obteve 80% de percentual de aceitação, sendo essa estratégia viável de ser realizada de forma cooperada no *cluster* de Ubá.

Dentre os gestores que acreditam na estratégia, 75% deles apostam que a parceria de tecnologia e design deveria ser administrada pelo INTERSIND.

5.5.12 Criação de um roteiro turístico industrial

A estratégia cooperada de criação de um roteiro turístico industrial visa criar alguns momentos (eventos) em que ocorressem a visita dos consumidores finais e dos varejistas às fábricas de móveis. Assim, estes poderão conhecer como o móvel é fabricado, visitar o *showroom*, e até mesmo realizar vendas e fazer pesquisa de mercado com esses visitantes.

No quadro 35 expõem-se trechos das entrevistas dos gestores que afirmaram que seria viável participar dessa estratégia.

Quadro 35 - Participação na cooperação na criação de um roteiro turístico industrial (continua)

Participação na cooperação na criação de um roteiro turístico industrial		
FORMA DE GESTÃO		Pelo INTERSIND
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/01	Sim	Seria viável, para atrair mais clientes.
Gestor/02	Sim	A empresa mostra todo o processo produtivo para os clientes que visitam a fábrica. Seria viável fazer isso de forma cooperada.

Quadro 35 – Continuação

Participação na cooperação na criação de um roteiro turístico industrial		
FORMA DE GESTÃO		Pelo INTERSIND
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/03	Sim	Indiretamente, nossa empresa já realiza. Mas é legal fazer de forma cooperada.
Gestor/04	Sim	Na época da FERMUR eu acho que funcionaria, ou uma vez por ano.
Gestor/09	Sim	É interessante até para o plano estratégico de marketing.
Gestor/16	Sim	Seria interessante mostrar como o produto é feito!
Gestor/20	Sim	É muito interessante para a população de um modo geral conhecer como é uma fábrica. Podemos mostrar o Showroom também.
Total de gestão pelo INTERSIND		7 gestores
FORMA DE GESTÃO		Empresa criada pela união dos Gestores
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia
Gestor/06	Sim	Isso é interessante ter.
Gestor/12	Sim	Eu acho que sim, mas desde que seja uma coisa profissional e turística. É bom para as pessoas saberem como é produzido o meu móvel.
Gestor/13	Sim	Seria ótimo para as pessoas conhecerem a gente, e nós podemos fazer pesquisa com clientes sobre os nossos produtos.
Gestor/14	Sim	Seria bom para fazer um showroom no dia, fazer propaganda divulgando o que está acontecendo.
Gestor/19	Sim	É uma ideia boa! A empresa participaria!
Total de gestão pela união dos empresários		5 gestores
Total de gestores que participariam		12 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos entrevistados (doze gestores) argumentaram que participaria dessa estratégia de marketing.

Conforme os relatos, os gestores visualizaram essa estratégia como uma oportunidade de divulgar os seus produtos e o nome da empresa. Além disso, a empresa realiza a propagação de conhecimento por meio da demonstração de como o móvel é produzido. Outro ponto salientado pelos gestores, seria aproveitar a ocasião para a empresa realizar pesquisas de marketing com os consumidores.

Dos entrevistados, oito (40%) relataram que não seria viável integrar à cooperação de um roteiro turístico. No quadro 36 encontram-se descritos os relatos dos motivos que levaram à não participação desses gestores.

O Gestor/11 e o Gestor/17 enfatizaram o risco de ocorrer espionagem dentro da fábrica quando a atividade turística estiver ocorrendo, por isso teria que ser somente para os clientes confiáveis.

Quadro 36 - Não participação na cooperação na criação de um roteiro turístico industrial (continua)

Não participação na cooperação na criação de um roteiro turístico industrial		
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia e os motivos da não participação
Gestor/05	Não	Na verdade não é legal, porque a gente amarra essa atividade com ações comerciais. Então o cliente vem, visualiza a fábrica, aqui eu já sirvo o café e aqui mesmo eu já vou falar de negócio. O dinheiro dele é único, então que ele gaste tudo aqui.
Gestor/07	Não	Para nossa empresa eu não vejo necessidade.
Gestor/08	Não	É algo diferente e interessante para outras empresas. Mas para nossa empresa não é, porque o processo produtivo não atrai muitos clientes.

Quadro 36 - Continuação

Não participação na cooperação na criação de um roteiro turístico industrial		
Gestores	Participação na Cooperação	Opinião dos gestores sobre a estratégia e os motivos da não participação
Gestor/10	Não	A Realidade é difícil, porque as grandes empresas tomam espaços dos pequenos, e os pequenos iriam somente pagar.
Gestor/11	Não	Difícil porque temos áreas de risco dentro da fábrica. Outro problema é que isso tiraria a atenção dos funcionários, podendo causar acidentes. Teria também o risco de ter espiões.
Gestor/15	Não	Isso aumentaria a demanda de mão de obra para atender as pessoas na visita, aumentaria custo. Agora estamos cortando custos.
Gestor/17	Não	Não é interessante por correr o risco de ter espinhões querendo copiar os modelos e as práticas da fábrica.
Gestor/18	Não	Acho complicado. Porque acho que isso deve ser só para os clientes.
Total de gestores que não participariam		8 gestores

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 28 apresenta a compilação do resultado do percentual de participação na estratégia de marketing e a forma de gestão da referida estratégia, caso esta for implementada.

Tabela 28 - Resultado dos percentuais de cooperação na criação de um roteiro turístico industrial

Porcentual de Participação		Forma de gestão	
Participaria	Não participaria	Pelo INTERSIND	Pela união dos gestores
60,00%	40,00%	58,33%	41,67%

Fonte: Dados da pesquisa

A cooperação na criação de um roteiro turístico industrial foi identificada como viável, visto que 60% dos gestores afirmaram que participaria dessa atividade.

Dentre os gestores que participariam dessa estratégia, 58,33% escolheram a gestão realizada pelo INTERSIND.

5.5.13 Resumo da viabilidade de cooperação em estratégia de marketing

Na tabela 29 encontram-se, resumidamente, todas as estratégias de marketing pesquisadas, o percentual de participação das empresas em cada estratégia de cooperação e a forma de gestão escolhida pelos gestores que participariam da cooperação. A partir desse resultado identificaram-se quais estratégias são viáveis de serem cooperadas no *cluster* de Ubá, como descrito no decorrer do item 5.5.

Tabela 29 - Viabilidade de cooperação em estratégia de marketing na opinião dos gestores (continua)

Estratégia de cooperação	Percentual de participação		Forma de Gestão	
	Participaria	Não participaria	INTERSIND	União dos gestores
Estratégias Viáveis				
Cooperação em compra de matéria-prima básica (comum à outras empresas)	75%	25%	46,67%	53,33%
Gestão cooperada de comunicação (propaganda)	70%	30%	57,15%	42,85%
Gestão cooperada de transporte de produtos acabados	85%	15%	23,50%	76,50%
Criação de um selo de qualidade dos produtos	75%	25%	60,00%	40,00%

Tabela 29 - Continuação

Estratégia de cooperação	Percentual de participação		Forma de Gestão	
	Participaria	Não participaria	INTERSIND	União dos gestores
Estratégias Viáveis				
Criação de uma marca coletiva para os móveis do <i>Cluster</i> de Ubá	80%	20%	68,75%	31,25%
Parceria em tecnologia e design	80%	20%	75,00%	25,00%
Criação de um roteiro turístico industrial	60%	40%	58,33%	41,67%
Estratégias Inviáveis				
Compra conjunta de máquinas e equipamentos	45%	55%	22,22%	77,78%
Cooperação em gestão (administração) de vendas.	25%	75%	40,00%	60,00%
Gestão cooperada de estoque de insumos (matéria-prima).	25%	75%	40,00%	60,00%
Gestão cooperada de estoque de produtos acabados.	30%	70%	33,30%	66,70%
Gestão cooperada de transporte de insumos (matéria-prima).	40%	60%	62,50%	37,50%

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que, das doze estratégias investigadas, sete foram identificadas como viáveis na opinião dos gestores, visto que obtiveram o percentual de participação maior que 50%. Essas estratégias estão destacadas em azul na tabela 29. Das sete estratégias viáveis, cinco selecionaram a gestão por meio do INTERSIND e duas das estratégias poderão ser geridas pela união dos empresários.

Em adição, contata-se que cinco estratégias obtiveram percentual de participação abaixo de 50% e por isso não foram viáveis de serem cooperadas no arranjo produtivo de Ubá.

5.6 Percentual de Precisão do *Framework* Klein do *Cluster* Pesquisado

No item 2.6 foi apresentado o modelo *framework* Klein (SALDANHA, 2009) em que classificam-se as atividades de cooperação para empresas do setor de calçados de duas formas. A primeira delas são as atividades *upstream*, que são as atividades no sentido montante caracterizado por maior possibilidade de cooperação e menor concorrência. Já as atividades *downstream* são as ações no sentido da fábrica para o mercado, consiste em maior concorrência e menor possibilidade de cooperação.

Com o intuito de atender o objetivo específico *e*, que versa em verificar o percentual de precisão do *framework* Klein (SALDANHA, 2009) em relação ao *cluster* moveleiro de Ubá, classificou-se cada estratégia de marketing pesquisada como *upstream* e *downstream*. Posteriormente analisou-se a viabilidade de cooperação dessas estratégias na opinião dos gestores desenvolvido a partir dos dados analisados no decorrer do item 5.5.

No quadro 37 são apresentadas as estratégias de acordo com a sua viabilidade na opinião dos gestores entrevistados e alocadas de acordo com a sua classificação quanto *upstream* e *downstream*.

Quadro 37 - Estratégias de cooperação *upstream* e *downstream*

	Estratégia viável	Estratégia inviável
Validou o <i>framework</i> Klein Total: 6 estratégias	Estratégia de cooperação <i>Upstream</i>	Estratégia de cooperação <i>Downstream</i>
	Cooperação em compra de matéria-prima básica (comum à outras empresas)	Cooperação em gestão (administração) de vendas.
	Criação de um selo de qualidade dos produtos	Gestão cooperada de estoque de produtos acabados.
	Parceria em tecnologia e design	
	Criação de um roteiro turístico industrial	
Não Validou o <i>framework</i> Klein Total: 6 estratégias	Estratégia viável	Estratégia inviável
	Estratégia de cooperação <i>Downstream</i>	Estratégia de cooperação <i>Upstream</i>
	Gestão cooperada de comunicação (propaganda)	Compra conjunta de máquinas e equipamentos
	Gestão cooperada de transporte de produtos acabados	Gestão cooperada de estoque de insumos (matéria-prima).
	Criação de uma marca coletiva para os móveis do Cluster de Ubá	Gestão cooperada de transporte de insumos (matéria-prima).

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando os resultados obtidos com a pesquisa e os princípios descritos no *framework* Klein (SALDANHA, 2009), percebe-se que o diagrama não pode ser utilizado integralmente para explicar as estratégias passíveis de cooperação no *cluster* moveleiro de Ubá. Isso decorre da constatação que metade (50%) das estratégias identificadas como viáveis ou como inviáveis divergiram dos fundamentos do *framework*.

Como resultado, identificou-se que três atividades *downstream* (difícil cooperação) foram identificadas como viáveis de serem realizadas de forma cooperada. Assim como, três atividades *upstream* (fácil cooperação) foram identificadas como inviáveis de serem cooperadas.

Entretanto 50% das estratégias de marketing corroboraram com as definições do *framework* Klein (SALDANHA, 2009). Verificou-se que quatro atividades *upstream* (fácil cooperação) foram realmente classificadas como viáveis de serem cooperadas. Além disso, duas atividades *downstream* (difícil cooperação) foram consideradas inviáveis.

Diante disso, os dados da pesquisa coletados no *cluster* moveleiro de Ubá/MG corrobora com os princípios do *framework* Klein (SALDANHA, 2009) com o percentual de precisão mediano, no valor de 50%.

5.7 Fatores que Dificultam a Cooperação no *Cluster* de Ubá

No decorrer da entrevista foi solicitado aos gestores que relatassem os principais fatores que dificultam a cooperação de estratégias de marketing entre as fábricas de móveis do *cluster* de Ubá. Os fragmentos de relatos dos gestores sobre essa dificuldade de cooperação encontram-se no apêndice C.

Os gestores poderiam relatar livremente os fatores que dificultavam a cooperação no *cluster* de Ubá. Sendo assim, alguns gestores apontaram mais de um fator.

A partir da análise de conteúdo como descrito por Bardin (1977), disponível no item 4.2.1, analisaram-se os relatos dos gestores e identificaram-se os fatores de maior relevância de acordo com a frequência mencionada pelos gestores. Utilizou-se o total de entrevistados (20) para a elaboração do cálculo do percentual de cada fator. Essas informações encontram-se descritos na tabela 30.

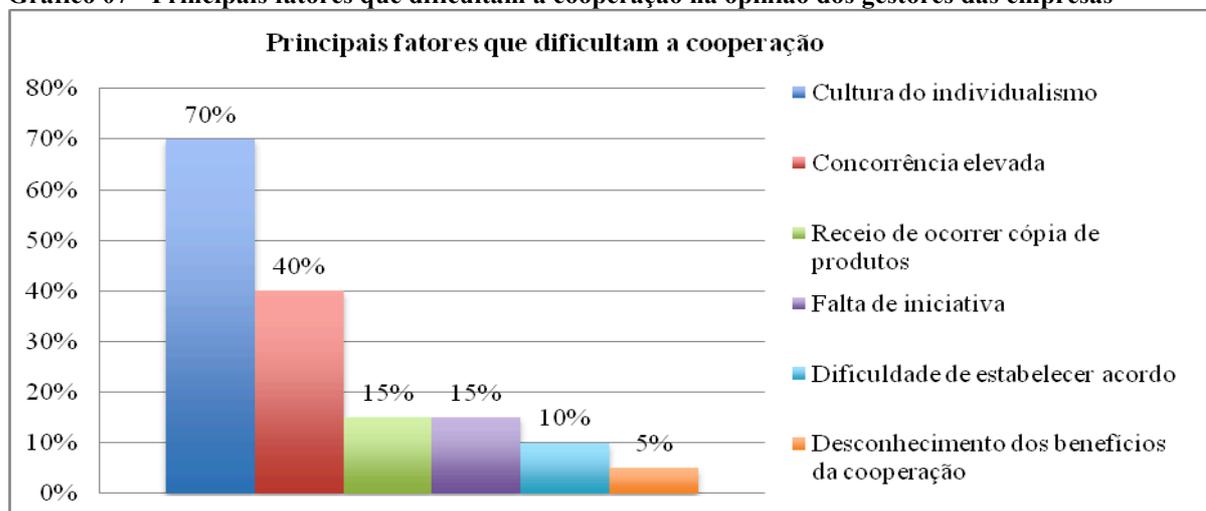
Tabela 30 - Principais fatores que dificultam a cooperação na opinião dos gestores das empresas

Principais fatores que dificultam a cooperação na opinião dos gestores das empresas		
Fatores ⁹	Frequência	Percentual (%)
Cultura do individualismo	14	70%
Concorrência elevada	8	40%
Receio de ocorrer cópia de produtos	3	15%
Falta de iniciativa	3	15%
Dificuldade de estabelecer acordo	2	10%
Desconhecimento dos benefícios da cooperação	1	5%
Total de entrevistas		20

Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 07 estão demonstrados os resultados percentuais dos fatores que dificultam a cooperação levantados pelos gestores.

Gráfico 07 - Principais fatores que dificultam a cooperação na opinião dos gestores das empresas



Fonte: Dados da pesquisa

A cultura do individualismo é o fator que mais dificulta a cooperação entre as fábricas moveleiras de Ubá, apresentando a maior frequência (70%) apontada pelos gestores entrevistados. Segundo eles, os empresários visam a solução de seus problemas e lutam pelo seu interesse individual, sem pensar no coletivo.

A concorrência acirrada no APL foi outro fator que apresentou frequência significativa, visto que 40% dos entrevistados ressaltaram esse fator como uma dificuldade para a estabelecimento de cooperação. Segundo os gestores, a concorrência impede que eles estabeleçam parcerias e cooperações, com receio de estar auxiliando o crescimento do seu concorrente direto.

O medo de ocorrer cópia dos produtos de suas empresas e a falta de iniciativa de alguém ou de um órgão foram dificuldades apontadas por 3 empresas (15%). Além disso, dois gestores (10%) salientaram a dificuldade das empresas do *cluster* entrarem em acordo devido aos diferentes interesses que essa possuem. O desconhecimento dos benefícios advindos da cooperação foi mencionado somente por um gestor (5%).

No item 5.8 encontra-se a estrutura de cooperação de estratégias de marketing identificada a partir dos dados coletados no *cluster* de Ubá.

⁹ Destaca-se que os gestores poderiam citar mais de um fator que dificulta a cooperação no *cluster* de Ubá, visto que a questão referente à este ponto é do tipo aberta (Anexo B – seção D - questão 13.6).

5.8 Estrutura de Cooperação de Estratégias de Marketing Para o *Cluster* de Ubá

Neste item busca-se responder o objetivo geral da pesquisa que consiste na elaboração de uma estrutura de cooperação de estratégias de marketing para empresas localizadas no *cluster* de Ubá. Para isso utilizaram-se os dados compilados no item 5.5.13 que apresenta o resumo da viabilidade de cooperação em estratégia de marketing a partir da opinião dos gestores.

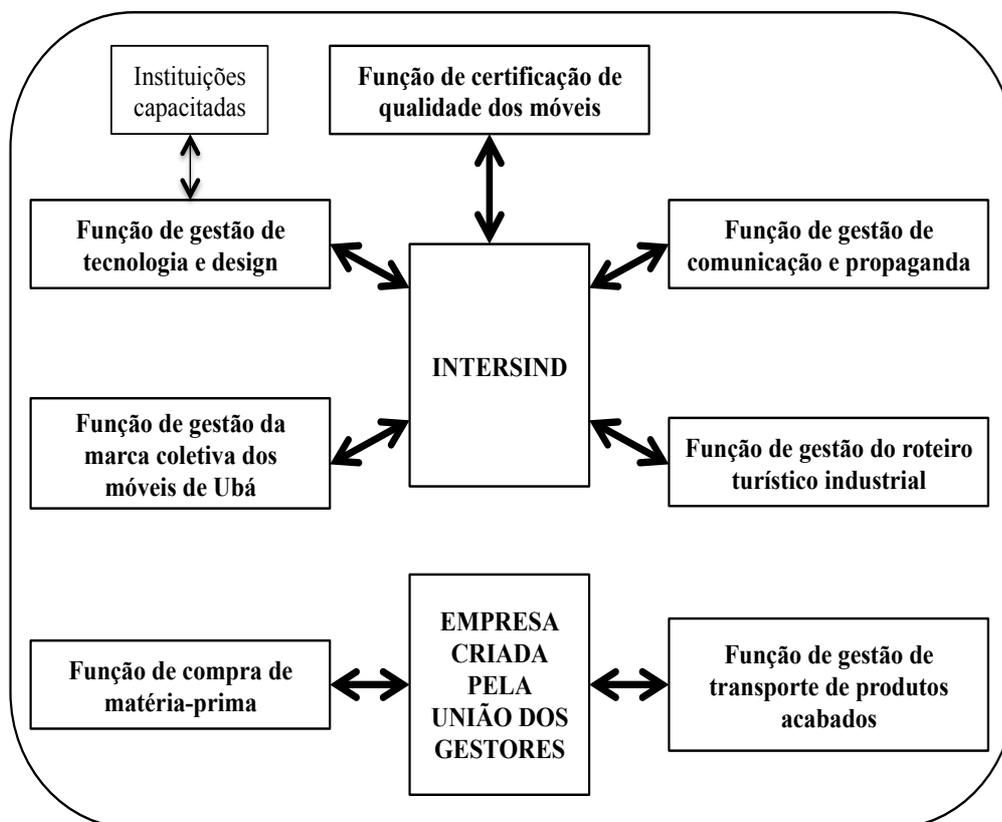
Como descrito no item 1.4, mesmo o *cluster* de Ubá sendo constituído por oito municípios, a presente pesquisa se limitou em entrevistar vinte gestores de fábricas de móveis que estão situadas somente no município de Ubá-MG¹⁰.

Salienta-se que esse modelo é uma proposta inicial elaborada com base na opinião de 20 gestores de fábricas de móveis, e por isso não se obteve a confirmação estatística. Sendo assim, para a sua implementação no *cluster* em estudo, o mesmo deverá sofrer ajustes conforme as necessidades e objetivos das empresas interessadas em participar da estrutura de cooperação.

Embora a amostra da pesquisa não seja representativa estatisticamente, a estrutura proposta em estudo possui possibilidades de ser aplicada, já que a estrutura proposta surgiu a partir da opinião dos gestores entrevistados, sendo esses os principais tomadores de decisões dentro de sua organização. Dessa forma, esses entrevistados relataram as principais estratégias que eles identificaram como viáveis de serem estabelecidas em conjunto com outras empresas do *cluster*.

Essa estrutura encontra-se ilustrada na figura 12.

Figura 12 - Estrutura de cooperação em estratégias de marketing no *cluster* moveleiro de Ubá



Fonte: Dados da pesquisa

¹⁰ Os motivos da pesquisa se concentrar no município de Ubá-MG encontram-se descritos no item 1.4 no capítulo 1.

Os resultados da pesquisa propõem-se que cinco estratégias sejam geridas pelo INTERSIND, indicando a ampliação das áreas do sindicato. Além disso, sugere-se a criação de uma empresa através da união dos empresários para gerir outras duas estratégias cooperadas.

Para o funcionamento efetivo dessa estrutura seria interessante a ocorrência de investimentos em recursos físicos, recursos humanos e recursos financeiros para expandir as funções do sindicato, caso necessário. É provável que o sindicato necessite contratar um profissional que encarregue das funções de negociação e administração das ações cooperadas entre as empresas pesquisadas, além de expandir o ambiente físico adquirindo móveis, equipamentos eletrônicos e softwares.

O INTERSIND pode contratar auditores para realizar inspeção de todos os projetos de cooperação, já que será necessário a criação de regras e punições para cada estratégia. Nesse sentido, destaca-se a estratégia de criação de um selo de qualidade, na qual esses auditores podem se responsabilizar pelo processo de certificação.

Além dos auditores, pode ser interessante a atuação de um responsável por realizar ações de *network-coach* visando a minimização dos possíveis conflitos de interesses, assim como para buscar empresas parceiras no processo de cooperação. Esses atos podem fornecer credibilidade, segurança e confiança para os atores do *cluster* em tela, podendo gerar um efeito positivo na cultura do individualismo, apontada pelos gestores como fator que dificulta a cooperação.

Dessa forma, a estrutura sugere que sejam criadas mais cinco funções diferentes dentro do INTERSIND que seriam responsáveis pela gestão das estratégias cooperadas de marketing que se mostraram viáveis na opinião de gestores de fábricas de Ubá, sendo essas, a saber:

- 1) Função de gestão de comunicação e propaganda;
- 2) Função de certificação de qualidade dos móveis;
- 3) Função de gestão da marca coletiva dos móveis de Ubá;
- 4) Função de gestão de tecnologia e design;
- 5) Função de gestão do roteiro turístico industrial.

A estrutura sugere ainda que, duas funções sejam administradas por uma empresa criada pela união dos gestores interessados na cooperação dessas atividades. São elas:

- 1) Função de compras matéria-prima;
- 2) Função de gestão de transporte de produtos acabados.

Sugere-se que na empresa criada pelos empresários tenha um gerente de comunicação para se responsabilizar pelas transmissões de dados entre as empresas. A eficiência na troca de informações é importantíssima para o efetivo desenvolvimento das estratégias cooperadas de compra de matéria-prima e de transporte de produtos acabados.

Ressalta-se que a estrutura de cooperação apresentada nesse item não deve ser aplicado em sua integridade em outros *clusters* de móveis devido as peculiaridades de cada local. Para que isso ocorra, estudos mais abrangentes devem ser realizados.

5.9 Resultado dos Testes de Hipóteses

Neste tópico apresentam-se os resultados do teste Kruskal-Wallis realizados para testar as hipóteses H_a , H_b e H_c , que estão descritos nos tópicos 5.9.1, 5.9.2 e 5.9.3 respectivamente nessa ordem, com o intuito de responder aos objetivos *f*, *g* e *h*.

De forma objetiva, apresenta-se no tópico 5.9.4 uma análise resumida dos referidos testes das hipóteses.

Para a realização desse teste utilizou-se como amostra as vinte entrevistas realizadas com os gestores de empresas do *cluster* de Ubá durante a coleta de dados e detalhadas no item 4.2.2.

Os resultados dos testes de hipóteses foram apresentados para os níveis de confiança de 95% e de 99%, como explicado no item 4.2.3.

Para mensurar o grau de médio das dimensões confiança, cooperação e concorrência entre as empresas que compõe o *cluster* do estudo, utilizou-se uma escala contínua com valores numéricos reais que variam de zero a dez, sendo zero o valor mínimo e dez o valor máximo da escala presentes no questionário (Apêndice B – parte E).

Destaca-se que os procedimentos do teste Kruskal-Wallis realizados nos itens 5.9.1, 5.9.2 e 5.9.3 são iguais. Sendo assim, detalhar-se-á o referido teste somente no item 5.9.1 evitando repetir as informações. Nos demais itens serão apresentados, preferencialmente, os resultados.

5.9.1 Resultado do teste Kruskal-Wallis para o grau de cooperação no *cluster* de Ubá

O teste Kruskal-Wallis é um teste não paramétrico¹¹ que utiliza-se do somatório dos postos para verificar se as médias possuem diferenças significativas, ou se essas diferenças advêm apenas de fatores causais.

O objetivo nesse item é verificar se os graus de cooperação médios entre micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de móveis de Ubá são iguais, na opinião dos gestores das empresas. Desse modo, possuímos 20 valores distribuídos em 3 grupos: Micro empresa, Pequena empresa e Média empresa.

Primeiramente, descreve-se a hipótese básica H_a em sua forma nula (H_0) e na forma alternativa (H_1).

H_0 : Os graus de cooperação médios entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de móveis de Ubá são iguais, na opinião dos gestores das empresas.

H_1 : Os graus de cooperação médios entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de móveis de Ubá são diferentes, na opinião dos gestores das empresas

A estatística de Kruskal-Wallis H, será dada por:

Fórmula 01 - Estatística Kruskal-Wallis

$$H = \frac{\left(\frac{12}{N(N+1)} \sum_i^k \frac{R_i^2}{n_i} \right) - 3(N+1)}{1 - \frac{\sum_j^k t_j^3 - t_j}{N^3 - N}}$$

Onde,

k = número de amostras,

n_j = número de elementos na amostra “j”,

R_j = soma dos postos na amostra (coluna) “j”,

$N = \sum n_j$ = número total de elementos em todas as amostras combinadas,

¹¹ Em testes não paramétricos não é necessário fazer suposições quanto ao modelo de distribuição de probabilidade da população (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

t_j = tamanho do grupo de elementos repetidos j e k é o número de grupos, tem distribuição aproximadamente qui-quadrado com $gl^{12} = k - 1$, para tamanhos de amostras (n_j) suficientemente grandes.

Para a realização do teste Kruskal-Wallis foram utilizados os graus de cooperação entre as empresas pertencentes ao *cluster* de Ubá extraído das entrevistas com os gestores. Para testar a hipótese faz-se necessário agrupar o grau atribuído de acordo com o porte das empresas pesquisadas. No segundo momento, atribuiu postos para cada uma das observações (grau), como mostrado na tabela 31.

Tabela 31 - Postos do grau de cooperação dos gestores do *cluster* de acordo com o porte das empresas

Postos do grau de cooperação dos gestores do <i>cluster</i> de acordo com o porte das empresas								
Micro empresa			Pequena empresa			Média empresa		
Gestor	Grau	Posto	Gestor	Grau	Posto	Gestor	Grau	Posto
Gestor/03	7	17,5	Gestor/01	5	9,5	Gestor/02	6	14
Gestor/04	7	17,5	Gestor/10	3	3	Gestor/05	5	9,5
Gestor/06	3	3	Gestor/13	6	14	Gestor/09	5	9,5
Gestor/07	5	9,5	Gestor/14	6	14	Gestor/11	7	17,5
Gestor/08	8	20	Gestor/15	5	9,5	Gestor/12	7	17,5
Gestor/19	4	5,5	Gestor/16	4	5,5	Gestor/17	5	9,5
						Gestor/18	0	1
						Gestor/20	3	3
	R1 =	73		R2 =	55,5		R3 =	81,5
	N =	20		N =	20		N =	20
	n1 =	6		n2 =	6		n3 =	8

Fonte: Dados da pesquisa

Ao menor escore atribui-se o posto 1, ao seguinte o posto 2 e assim sucessivamente até o maior posto que é 20, onde $N = 20$ = número total de observações independentes nas 3 amostras. Quando existirem empates, calculam-se os postos pela média aritmética simples e repetem estes valores para todos os valores idênticos nos três grupos (STEVENSON, 2001).

Na Tabela 17 também é possível visualizar alguns dados que serão utilizados para o cálculo estatístico, são eles: R_j (soma dos postos na amostra), N (número total de elementos em todas as amostras combinadas), n_j (número de elementos na amostra “j”).

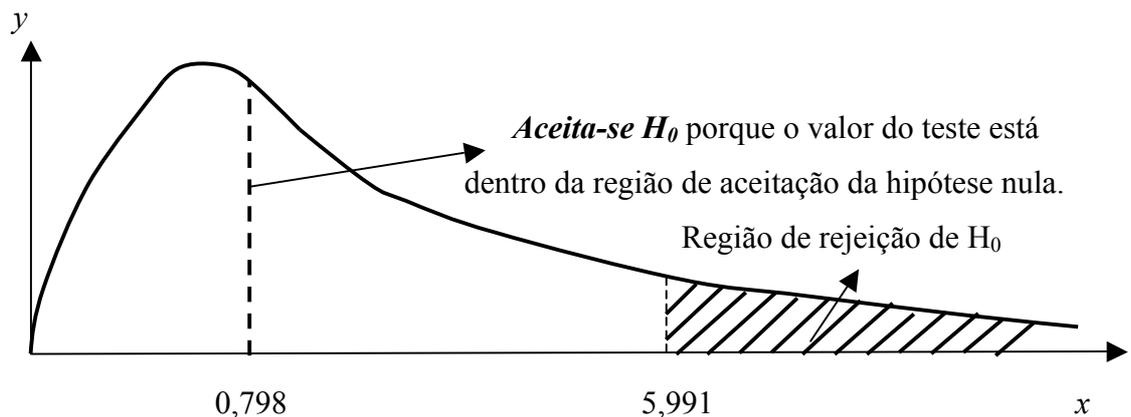
De porte de todas as informações necessárias, o próximo passo é calcular o H por meio da substituição dos valores na fórmula 01:

$$H = \frac{\frac{12}{20(20+1)} \left(\frac{73^2}{6} + \frac{55,5^2}{6} + \frac{81,5^2}{8} \right) - 3(20+1)}{1 - \frac{[(3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (5^3 - 5) + (3^3 - 3) + (4^3 - 4)]}{20^3 - 20}} \approx 0,7988$$

Observa-se que para a identificação do nível de significância utiliza-se a distribuição Qui-Quadrada. Consulta-se a tabela para $gl = 2$ e $\alpha = 0,05$ (95% de grau de confiança) para identificar os valores críticos referentes ao nível de significância. Dessa forma, tem-se que o valor crítico corresponde ao ponto $Q_{0,95} = 5,991$.

Verifica-se que o valor $H = 0,7988 < Q_{0,95} = 5,991$, isso significa que o resultado do teste está dentro da área de aceitação da hipótese H_0 . Desta forma aceita a hipótese H_0 . Esse resultado é válido também para o nível de confiança de 99%, visto que o valor crítico corresponde ao ponto $Q_{0,99} = 9,210$.

¹² Grau de liberdade = $k-1 = (3-1) = 2$.



Conclusão do teste: estatisticamente pode-se garantir que, na opinião dos gestores das empresas, os graus de cooperação médios entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de móveis de Ubá são iguais, e por esse motivo rejeita-se a hipótese H_1 , e aceita a hipótese H_0 . Essa hipótese é válida para os níveis de confiança de 95% e de 99%.

5.9.2 Resultado do teste Kruskal-Wallis para o grau de concorrência no *cluster* de Ubá

Como o teste Kruskal-Wallis já foi detalhado anteriormente no item 5.7.1, descrever-se-á somente as novas informações referente à dimensão concorrência.

Procura-se nesse item comparar o grau concorrência médio entre empresas do *cluster* de Ubá.

Para realizar o teste, inicialmente apresenta-se a hipótese básica H_b , em sua forma nula (H_0) e na forma alternativa (H_1).

H_0 : Os graus de concorrência médios entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de móveis de Ubá são iguais, na opinião dos gestores das empresas.

H_1 : Os graus de concorrência médios entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de móveis de Ubá são diferentes, na opinião dos gestores das empresas

Os valores do grau de concorrência entre as empresas do *cluster* de Ubá atribuídos por gestores do referido *cluster* encontram-se detalhados na tabela 32.

Visualiza-se também na tabela 32 o posto relacionado a cada grau de cooperação utilizados para o cálculo da estatística H. Além disso, são constam na tabela outras informações necessárias para o teste estatístico.

Tabela 32 - Postos do grau de concorrência dos gestores do *cluster* de acordo com o porte das empresas

Postos do grau de concorrência dos gestores do <i>cluster</i> de acordo com o porte das empresas								
Micro empresa			Pequena empresa			Média empresa		
Gestor	Grau	Posto	Gestor	Grau	Posto	Gestor	Grau	Posto
Gestor/03	9	15	Gestor/01	8	10	Gestor/02	6	2
Gestor/04	7	5	Gestor/10	7	5	Gestor/05	9	15
Gestor/06	7	5	Gestor/13	10	19	Gestor/09	9	15
Gestor/07	9	15	Gestor/14	7	5	Gestor/11	10	19
Gestor/08	8	10	Gestor/15	8	10	Gestor/12	7	5
Gestor/19	10	19	Gestor/16	8	10	Gestor/17	8	10
						Gestor/18	9	15
						Gestor/20	5	1
	R1 =	69		R2 =	59		R3 =	82
	N =	20		N =	20		N =	20
	n1 =	6		n2 =	6		n3 =	8

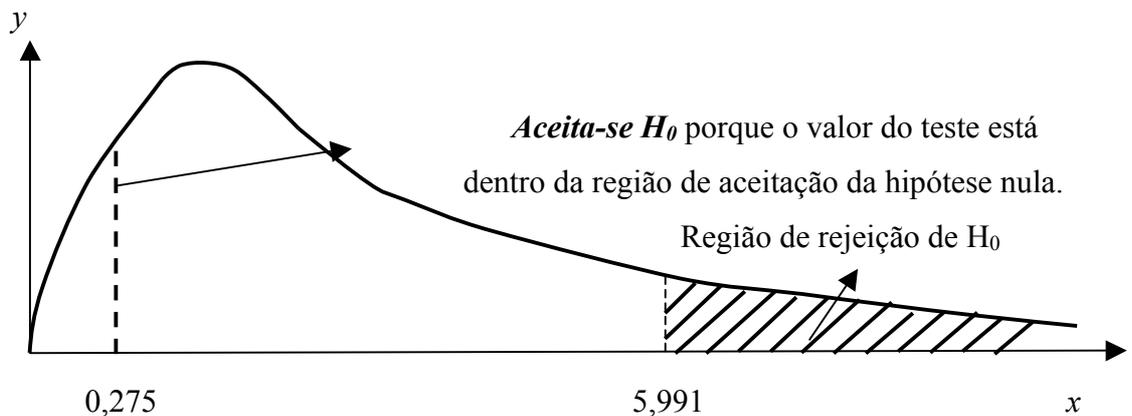
Fonte: Dados da pesquisa

Substituindo os valores na fórmula 01 do item 5.7.1, temos:

$$H = \frac{\frac{12}{20(20+1)} \left(\frac{69^2}{6} + \frac{59^2}{6} + \frac{82^2}{8} \right) - 3(20+1)}{1 - \frac{[(5^3 - 5) + (5^3 - 5) + (5^3 - 5) + (3^3 - 3)]}{20^3 - 20}} \approx 0,2751$$

Por meio da consulta na tabela de distribuição Qui-Quadrada com os dados de $gl = 2$ e $\alpha = 0,05$ (95% de grau de confiança) identifica-se que os valores críticos referentes ao nível de significância corresponde ao ponto $Q_{0,95} = 5,991$.

Certifica-se que o valor $H = 0,2751 < Q_{0,95} = 5,991$, isso significa que o resultado do teste está fora da área de rejeição da hipótese H_0 . Desta forma rejeita a hipótese H_1 e aceita a hipótese H_0 . Para o nível de confiança de 99%, em que o valor crítico é $Q_{0,99} = 9,210$, esse resultado também é válido.



Conclusão do teste: O resultado foi semelhante ao do item 5.7.1, ou seja, estatisticamente pode garantir que o valor entre os graus de concorrência entre micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de Ubá não foram significativamente diferentes. Sendo assim, aceita-se a hipótese H_0 e rejeita-se a hipótese H_1 . Essa hipótese é válida para os níveis de confiança de 95% e de 99%.

5.9.3 Resultado do teste Kruskal-Wallis para o grau de confiança no *cluster* de Ubá

Nesse item trataremos das informações novas sobre o âmbito da confiança entre as empresas do *cluster* de Ubá, visto que os detalhes do teste já foi realizado no item 5.7.1.

No primeiro momento apresenta-se a hipótese básica H_c em sua forma nula (H_0) e na forma alternativa (H_1).

H_0 : Os graus de confiança médios entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de móveis de Ubá são iguais, na opinião dos gestores das empresas.

H_1 : Os graus de confiança médios entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de móveis de Ubá são diferentes, na opinião dos gestores das empresas

Na tabela 33 é possível visualizar o grau de confiança atribuído por cada gestor entrevistado, e os seus respectivos postos, divididos ainda pelo porte empresarial.

Tabela 33 - Postos do grau de confiança dos gestores do *cluster* de acordo com o porte das empresas

Postos do grau de concorrência dos gestores do <i>cluster</i> de acordo com o porte das empresas								
Micro empresa			Pequena empresa			Média empresa		
Gestor	Grau	Posto	Gestor	Grau	Posto	Gestor	Grau	Posto
Gestor/03	9	15	Gestor/01	8	10	Gestor/02	6	2
Gestor/04	7	5	Gestor/10	7	5	Gestor/05	9	15
Gestor/06	7	5	Gestor/13	10	19	Gestor/09	9	15
Gestor/07	9	15	Gestor/14	7	5	Gestor/11	10	19
Gestor/08	5	12,5	Gestor/15	4	6,5	Gestor/12	5	12,5
Gestor/19	5	12,5	Gestor/16	4	6,5	Gestor/17	4	6,5
						Gestor/18	0	1,5
						Gestor/20	5	12,5
	R1 = 69,5			R2 = 44,5			R3 = 96	
	N = 20			N = 20			N = 20	
	n1 = 6			n2 = 6			n3 = 8	

Fonte: Dados da pesquisa

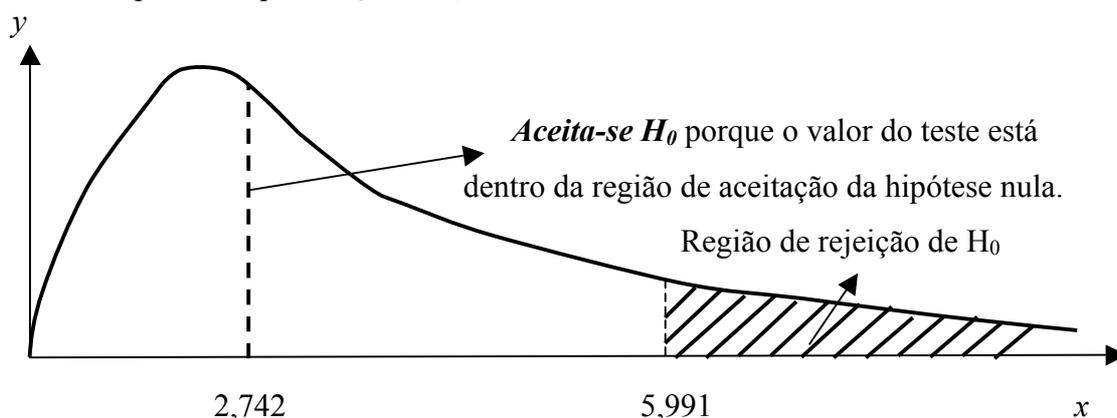
De acordo com as informações compiladas na tabela 32, tem-se todos os dados necessários para a realização do teste de hipóteses H. Destarte, aplica-se à fórmula 01:

$$H = \frac{12}{20(20+1)} \left(\frac{69,5^2}{6} + \frac{44,5^2}{6} + \frac{96^2}{8} \right) - 3(20+1) \approx 2,7422$$

$$1 - \frac{[(2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (4^3 - 4) + (8^3 - 8) + (4^3 - 4)]}{20^3 - 20}$$

Tem-se que, para o grau de confiança de 95% ($\alpha = 0,05$) e $gl = 2$ o valor crítico corresponde é $Q_{0,95} = 5,991$.

Diante disso, observa-se que o valor $H = 2,7422 < Q_{0,95} = 5,991$. Isso expressa que o resultado do teste está dentro da área de aceitação da hipótese H_0 . Desta forma aceita a hipótese H_0 . Esse resultado é válido também para o nível de confiança de 99%, visto que o valor crítico corresponde ao ponto $Q_{0,99} = 9,210$.



Conclusão do teste: obteve-se o mesmo resultado dos testes anteriores para outras dimensões (cooperação e concorrência). Na opinião dos gestores das empresas, os graus de confiança médios entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de móveis de Ubá são iguais, e por esse motivo aceita-se a hipótese H_0 e rejeita-se a hipótese H_1 . Essa hipótese é válida para os níveis de confiança de 95% e de 99%.

5.9.4 Resumo do resultado do teste Kruskal-Wallis

Após examinar os dados e realizar os testes nos itens 5.9.1, 5.9.2 e 5.9.3, tem-se que o teste estatístico Kruskal-Wallis aplicado em cada dimensão resultaram na aceitação da hipótese nula (H_0) para os níveis de confiança de 95% e 99%.

Isso expressa que, na opinião dos gestores, as dimensões cooperação, concorrência e confiança para as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de móveis de Ubá possuem os mesmos graus médios.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal propor uma estrutura de gestão cooperada de estratégias de marketing para o *cluster* moveleiro de Ubá/MG. Realizaram-se oito objetivos específicos para o alcance desse objetivo geral.

Neste capítulo apresenta-se o resumo dos resultados obtidos com a pesquisa, salientando as principais implicações encontradas.

As conclusões estão divididas da seguinte maneira: no item 6.1 encontram-se as conclusões identificadas nas respostas dos objetivos específicos *a*, *b* e *c*. As partes conclusivas advindas do objetivo específico *d* e *e* encontram-se descritos no item 6.2. No item 6.3 apresentam-se as conclusões referentes ao objetivo geral da pesquisa. Os objetivos específicos *f*, *g* e *h* apresentam-se as suas conclusões no item 6.4. As proposições do autor estão descritas no item 6.5. Finalizando, no item 6.6 são apresentadas as sugestões para pesquisas futuras.

6.1 Considerações Finais Referentes aos Objetivos Específicos *a*, *b* e *c*

No que se refere ao objetivo específico *a*, buscou-se descrever as principais características das vinte empresas que participaram do estudo, ou seja, investigou-se a origem da receita operacional bruta, o porte das empresas de acordo com o número de funcionários e o tempo (em anos) que as empresas pesquisadas exercessem suas atividades.

Todas as fábricas possuem a origem da receita operacional advinda da produção de móveis. O porte das empresas foi intencionalmente orientado pelo método da pesquisa, não apresentando grandes diferenças devido a delimitação do método Kruskal Wallis. Assim, 30% das organizações eram micro empresas, 30% eram empresas de pequeno porte e 40% constitui empresas de médio porte de acordo com a classificação SEBRAE.

A maioria das empresas, ou seja, 85% estão no mercado há mais de 10 anos e a idade média das organizações pesquisadas é de 21 anos e 6 meses. Isso implica que as fábricas possuem experiência de longa data.

Além disso, tem-se que 40% das empresas têm como principal objetivo atual a sobrevivência no mercado diante das dificuldades econômicas que encontra o setor. Observou-se ainda que 55% das organizações terceirizam parte dos serviços administrativos, em especial a contabilidade empresarial.

Observou-se ainda que 65% dos entrevistados alegaram que a variação na demanda é baixa, podendo ser desconsiderada. Para a solução dessa variação, as fábricas permanece com a produção constante, estocando os produtos acabados. A contratação temporária de funcionários é outra estratégia adotada pelas organizações em estudo.

Referente ao objetivo *b*, apresentou-se o perfil dos gestores das empresas pesquisadas a partir da análise dos seguintes características: função que o profissional atua na empresa; o tempo de atuação no cargo; o tempo de atuação no setor de móveis; e, o grau de instrução dos mesmos.

Entrevistaram-se vinte gestores, entre eles proprietários, sócios, gerentes administrativos, gerente financeiro, gerente de produção, diretor comercial de organizações. O tempo médio de atuação no cargo atual desses gestores é de 8,9 meses. A maioria dos gestores atua no setor há mais de 10 anos, ou seja, 70% desses gestores possuem experiências de trabalho no setor moveleiro. O tempo médio de atuação no setor é de 16,4 meses, aproximadamente o dobro do tempo médio de trabalho na função. Essas informações demonstram que mesmo que o gestor esteja atuando no cargo a um menor tempo, o mesmo possui experiência considerável no setor moveleiro podendo fornecer informações relevantes para a pesquisa.

Quanto ao grau de instrução, observou-se que somente 15% dos entrevistados possuem pós-graduação, 35% concluíram uma graduação, 10% ainda não concluíram o curso superior, 15% dos gestores possuem ensino médio completo, 15% dos entrevistados possuem ensino fundamental completo e 10% não concluíram o ensino fundamental. Destaca-se que um pequeno percentual não possui elevado grau de formação e, mesmo com esse nível de escolaridade foi capaz de gerir uma empresa.

As análises referentes ao objetivo específico *c*, apresentaram as estratégias de marketing utilizadas atualmente pelas empresas pesquisadas. Somente 4 fábricas realizam um plano formal de marketing para orientar as práticas dessa área. Diante dos relatos, observou-se ainda que esse plano é realizado informalmente de acordo com as demandas emergentes. Entretanto, a pesquisa de marketing é realizada por 80% das indústrias entrevistadas. Essa pesquisa, geralmente, ocorre no momento em que as fábricas estão em contato com os lojistas, como em feiras, em showroom dentro das fábricas, no processo de venda (representantes e/ou vendedores).

Os preços dos produtos são formados a partir dos custos de produção. Porém, as empresas oferecem duas possibilidades de preços aos clientes, uma em que o custo do frete está incluso no preço da mercadoria e, a outra em que refere-se ao preço do produto sem o valor frete, assim o cliente se responsabiliza pelo valor do transporte separadamente. Os meios de comunicação mais utilizados pelas organizações pesquisadas para estabelecer contato com os clientes são as visitas dos representantes, a internet, o telefone e as feiras.

A maioria das empresas (65%) participam de feiras locais ou regionais com o intuito de estabelecer as vendas de seus produtos. Metade das organizações participam também de feiras nacionais. De acordo com os gestores participantes, as feiras trazem bons resultados nas vendas (no local ou depois) e contribui para o estabelecimentos de novos contatos. Porém, 7 empresas alegaram que não participam devido aos custos elevados de exposição.

6.2 Considerações Finais Referentes aos Objetivos Específicos *d* e *e*

Neste item estão descritas as conclusões sobre as estratégias de marketing identificadas como viáveis de serem realizadas de forma cooperada pelas empresas do *cluster* moveleiro de Ubá à partir da opinião dos gestores entrevistados. Além disso, apresenta-se o percentual de precisão do *framework* Klein.

Os gestores identificaram sete estratégias como viáveis de serem realizadas de forma cooperada entre empresas do cluster em tela, a saber:

- 1) Gestão cooperada de comunicação e propaganda;
- 2) Criação de um selo de qualidade dos móveis;
- 3) Criação de uma marca coletiva para os móveis do *cluster* de Ubá;
- 4) Parceria em tecnologia e design;
- 5) Criação de um roteiro turístico industrial;
- 6) Cooperação em compra de matéria-prima básica (comum à outras empresas);
- 7) Gestão cooperada de transporte de produtos acabados.

Os resultado da pesquisa realizada no *cluster* em tela corroborou em parte com os princípios do *framework* Klein, com o percentual de precisão mediano no valor de 50%.

6.3 Considerações Finais Referentes ao Objetivo Geral

Apresentam-se neste item as conclusões referentes ao objetivo geral que consiste em propor uma estrutura de gestão cooperada em estratégias de marketing para o *cluster* moveleiro de Ubá-MG elaborada a partir da opinião dos gestores entrevistados.

Observa-se que, nesta estrutura, cinco estratégias devem ser geridas pelo INTERSIND, ou seja, o sindicato patronal deverá administrar as seguintes estratégias: gestão

cooperada de comunicação e propaganda; criação de um selo de qualidade dos móveis; criação de uma marca coletiva para os móveis do *cluster* de Ubá; parceria em tecnologia e design; criação de um roteiro turístico industrial.

Além disso, a cooperação em compra de matéria-prima básica (comum à outras empresas) e a gestão cooperada de transporte de produtos acabados, devem ser administradas por uma empresa criada pela união dos gestores interessados na cooperação.

Ressalta-se que a estrutura de cooperação para o *cluster* de Ubá, exposta no item 5.8, foi elaborada a partir dos percentuais de viabilidade de cooperação das estratégias de marketing apresentados no item 5.5 de acordo com a opinião dos gestores. A estrutura de cooperação é uma proposta inicial elaborada com base na opinião de 20 gestores de fábricas de móveis, e por isso sugere-se que ao ser implementada, ela poderá sofrer os ajustes necessários de acordo com a opinião dos empresários interessados em participar da cooperação.

Apesar da amostra não ter sido muito grande, a estrutura proposta possui grande possibilidade de ser aplicada, visto que o modelo surgiu a partir da visão dos gestores entrevistados, sendo esses os atores que possuem poder de decisão sobre as estratégias de cooperação entre as empresas.

6.4 Considerações Finais Referentes aos Objetivos Específicos *f*, *g* e *h*

As conclusões do objetivo específico *f*, *g* e *h*, referem-se aos resultados obtidos com os testes estatísticos realizados com as dimensões, confiança, concorrência e cooperação, nesta ordem.

O intuito desses testes foi verificar se as médias destas dimensões eram significativamente diferentes, ou não (estatisticamente), para as categorias estudadas na opinião dos gestores. Para se validar as hipóteses H_a , H_b e H_c foi utilizado o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis (KW). As conclusões destes testes estatísticos estão descritos nos itens 6.2.1 até 6.2.3.

6.4.1 Conclusões referentes à hipótese H_a

Analisado estatisticamente a hipótese H_a , o teste Kruskal-Wallis demonstrou que a diferença entre as médias do grau de cooperação entre as micro, pequenas e médias empresas (0,798) pode ser considerada sem significância estatística, ou seja, não se pode afirmar que estas médias são realmente diferentes.

Assim, na opinião dos gestores das empresas, os graus de cooperação médios entre as micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de móveis de Ubá são iguais, e por esse motivo rejeita-se a hipótese H_{a1} , e aceita a hipótese H_{a0} . Essa hipótese é válida para os níveis de confiança de 95% e de 99%.

6.4.2 Conclusões referentes à hipótese H_b

No que se refere à conclusão da hipótese H_b , os cálculos confirmam que no teste Kruskal-Wallis a diferença entre as médias do grau de concorrência atribuídas pelas micro, pequenas e médias empresas foi de 0,275.

Este resultado pode garantir estatisticamente que o valor entre os graus de concorrência não foram significativas. Sendo assim, aceita-se a hipótese H_{b0} e rejeita-se a hipótese H_{b1} . Essa hipótese é válida para os níveis de confiança de 95% e de 99%.

6.4.2 Conclusões referentes à hipótese H_c

Observa-se que no teste Kruskal-Wallis a diferença entre as médias do grau de confiança atribuídas pelas micro, pequenas e médias empresas do *cluster* de móveis foi de 2,742. Este resultado garante estatisticamente os graus de confiança são iguais. Sendo assim,

aceita-se a hipótese H_{c0} e rejeita-se a hipótese H_{c1} . Essa hipótese é válida para os níveis de confiança de 95% e de 99%.

6.5 Proposições do Autor

Durante o desenvolvimento da pesquisa foi possível extrair algumas conclusões de perspectivas que influenciam diretamente o processo de cooperação entre as fábricas de móveis do cluster de Ubá. Este empenho é interessante, visto que, de acordo com os gestores, a cooperação no *cluster* de Ubá é ainda incipiente, ocorrendo nas ações de pequenos empréstimo, trocas de informações e favores entre empresários que mantêm laços de parentesco ou amizade.

Na questão sobre o que dificultava a cooperação no referido *cluster*, as empresas relataram que a cultura do individualismo era o fator que mais dificultava essas ações. O foco no individual e não no coletivo impede que ações de parcerias e cooperação sejam estabelecidas entre as empresas. Diante disso, sugere-se que a governança desenvolva ações, cursos, palestras que visem a interação dos atores e mostre os benefícios das ações em conjunto, para que assim, possa tentar mudar a cultura do individualismo para a cultura do coletivo.

Além dessa questão, salienta-se alguns pontos identificados como fundamentais para o desenvolvimento de ações cooperadas no *cluster* moveleiro de Ubá, como visto a seguir:

- Governança: A atuação de uma governança pode definir o sucesso ou não de ações cooperadas no APL estudado. Identificou-se que é necessário uma governança formada por pessoas neutras, que não estão envolvidas com nenhuma empresa do *cluster*. A realização de estratégias de cooperação depende de uma liderança ativa, seja ela de algum órgão ou de pessoas envolvidas no processo, que atue com transparência e que não favoreça uns em detrimento à outros envolvidos.
- Definição clara de objetivos de cada estratégia: a formação de objetivos claros e bem definidos ajuda nas tomadas de decisões dos gestores, além de auxiliar no planejamento das ações operacionais da estratégia.
- Regras e punições: os acordos de cooperação devem ser geridos com base em regras pré-estabelecidas, com o intuito de evitar desvios de conduta. Assim, como devem estabelecer punições caso as regras não forem cumpridas.
- Financiamento: sugere-se que a forma de financiamento e todos os custos que incorreram as estratégias cooperadas sejam pré-definidas, com o objetivo de evitar desligamentos durante o processo.
- Auxílio do governo: um dos anseios dos entrevistados foi a ajuda do governo federal, estadual e municipal. Esse auxílio deve estar pautado nas melhorias de infraestrutura, benefícios fiscais e facilidade ao crédito. Essas ações podem impulsionar ainda o surgimento de estratégias de cooperação, visto que algumas necessidades básicas das indústrias serão atendidas, e a preocupação passa a ser com o âmbito estratégico.

As sugestões elencadas acima, são somente recomendações que foram identificadas com a construção da pesquisa e, objetivam suprir lacunas que dificultam o desenvolvimento de estratégias cooperadas entre fábricas de móveis do *cluster* de Ubá.

6.6 Sugestões Para Futuras Pesquisas

Esta pesquisa não pretende esgotar o assunto e sim dar continuidade à pesquisas sobre a temática de estratégias cooperadas em marketing. Desta forma, sugere-se que em estudos futuros a estrutura proposta nessa pesquisa seja verificada quanto a sua possibilidade

de aplicação no *cluster* moveleiro de Ubá, por meio de uma pesquisa que investigue a sua aplicabilidade.

Sugere-se ainda, que desenvolvam estudos mais abrangentes em *cluster* do setor de móveis no Brasil com o intuito de gerar um modelo genérico capaz de ser adaptado em outros APLs do setor de móveis.

Além disso, recomenda-se que em outras pesquisas o *framework* Klein (SALDANHA, 2009) seja aplicado em diferentes *clusters* do setor moveleiro, com o intuito de verificar a sua precisão.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAKER, D. A., KUMAR, V., & DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALBINO, A. A. et al. Análise sobre ação empreendedora e políticas públicas no APL moveleiro de UBÁ, MG. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 2, p. 230-244, 2010.
- ALMEIDA, F. C.; ROSA, S. T. A indústria de calçados e considerações sobre relações cooperativas em aglomerados industriais: observações sobre o aglomerado de Franca. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, Franca, v. 7, n. 1, p. 48-61, 2010.
- AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Actor-network theory (ANT): uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais? **Cadernos Ebape. BR**, v. 2, n. 2, p. 01-14, jul. 2004.
- AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: Oportunidades Para as Pequenas e Médias Empresas**. 1ª ed. 4ª reimp. São Paulo: Atlas, 2008.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v.54, n.1, p. 42-58, jan. 1990.
- ARAÚJO FILHO, G. **Cooperação Entre Empresas no Pólo Industrial de Manaus**. 2005. 196 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002, p. 15.
- BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. 215 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977. 231 p.
- BARTELS, R. The identity crisis in marketing. **Journal of Marketing**, v. 27, p.73-76, Out. 1974.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 2ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002. 512 p.
- BAUM, J. AC; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S. Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 267-294, 2000.
- BESANKO, D. et al.. **The economics of strategy**. New York: Wiley, 2004.
- BOAVA, F. M. F. M. **O Tipo ideal de estratégia: um estudo fenomenológico social em arranjo produtivo local moveleiro**. 2012, 290 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.
- BORDEN, N. H. The concept of the marketing mix. **Journal of advertising research**, v. 4, n. 2, p. 2-7, 1964.
- BRUNA, G. C. et al. Arranjos produtivos locais em cidades de porte médio do estado de São Paulo: uma oportunidade ao desenvolvimento urbano. **Cadernos de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo**, v. 6, n. 1, p. 1-20, 2008.
- BRUWER, J.; JOHNSON, R. Place-based marketing and regional branding strategy perspectives in the California wine industry. **Journal of Consumer Marketing**, v. 27, n. 1, p. 5-16, 2010.

- BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 1 jan/jun, p. 79-110, 2003.
- BUSTAMANTE, P. M. A. C. **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: o caso do Pólo Moveleiro de Ubá–MG**. Uberlândia: UFU, 2004. 183 p. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2004.
- CABREIRA, Z. **Capital social como fator de sustentabilidade aos programas de desenvolvimento local, reflexões sobre uma prática: a experiência do SEBRAE em Lagoa dos Três Cantos**. 2002. 120 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 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, 1998. 148 p.
- _____; _____. _____. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASAROTTO, R. M. **Redes de empresas na indústria da construção civil: definição de funções e atividades de cooperação**. 2002. 220 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- CASSIOLATO, J.; LASTRES, H. M.M. **Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil**. Rede Sist, Rio de Janeiro, Instituto de Economia da UFRJ, 2005.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais no Brasil. Notas técnicas da fase II do Projeto “Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos e inovativos locais de micro, pequenas e médias empresas brasileiras**, 2002.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In.: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 35-50, 2003.
- CASTRO, C. M. **A prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw - Hill, 1977.
- CASTRO, F. P. G. **Uma proposta de estruturação de sistemas de inteligência competitiva – IC, em aglomerações econômicas de Santa Catarina**. 2000. 189 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- CHAN, Y.; WALMSLEY, R. P. Learning and understanding the Kruskal-Wallis one-way analysis-of-variance-by-ranks test for differences among three or more independent groups. **Physical therapy**, v. 77, n. 12, p. 1755-1761, 1997.
- CHURCHILL, G. A. J. R.; PETER. J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- CUNHA, I. J. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade**. 2006. 388 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- DAY, George S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy Marketing Science**, Greenvale, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37-52, oct. 1994.
- DAY, G. S.; MONTGOMERY, D. B. Charting new directions for marketing. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 3-13, 1999.
- DOMBROWSKI, M. R. **Estratégias de Marketing de Forma Cooperada em Arranjos Produtivos Locais: o Caso do APL de Malhas de Imbituva–PR**. 2011. 178 p. Dissertação

- (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2011.
- DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1954.
- EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. Network analysis, culture, and the problem of agency. **American Journal of Sociology**, v. 99, n. 6, p. 1411-1454, 1994.
- ENRIGTH, M. J. Regional clusters and economic development: a research agenda. In: STABER, U.; SCHAEFER, N. V.; SHARMA, B. (Eds.). **Business networks: prospects for regional development**. New York: De Gruyter, 1996.
- EURADA. **Towards world-class clusters in the European Union: Implementing the broad-based innovation strategy**. Bruxelas: Eurada, 2008. Disponível em: <http://www.eurada.org/files/cluster_com_2008_652_en.pdf>. Acesso em: 01 de mar. 2015.
- EXECUTIVO/01. **Entrevista**. Informações obtidas em entrevista realizada na sede do Sindicato das Indústrias Moveleiras de Ubá no dia 03/02/2015 às 16 hs. e 30 mins., em Ubá-MG.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. Cengage Learning Editores, 2012.
- FERRELL, O. C.; et al. **Marketing strategy**. Harcourt Brace & Company, 1999.
- FIEMG. **Localização e características geográfica**. 2015. Disponível em: <http://www.fiemg.org.br/Default.aspx?tabid=1>. Acesso em 26 de abril de 2015.
- FRANCO, A. Desenvolvimento local integrado e sustentável dez consensos. **Revista Proposta**, n. 78, p. 6-19, set./nov. 1998.
- _____. **Porque precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável**. Instituto de Política, 2000.
- GABRIEL, Y. **Organizing words: A critical thesaurus for social and organization studies**. Oxford University Press, 2008.
- GESTOR/01. **Entrevista**. [mar. 2015]. Entrevistador: Iaísa Helena Magalhães. Ubá/MG, 2015. 1 arquivo mp3 (93 min.).
- GESTOR/02. **Entrevista**. [mar. 2015]. Entrevistador: Iaísa Helena Magalhães. Ubá/MG, 2015. 1 arquivo mp3 (97 min.).
- GESTOR/03. **Entrevista**. [jun. 2015]. Entrevistador: Iaísa Helena Magalhães. Ubá/MG, 2015. 1 arquivo mp3 (52 min.).
- GESTOR/04. **Entrevista**. [jun. 2015]. Entrevistador: Iaísa Helena Magalhães. Ubá/MG, 2015. 1 arquivo mp3 (105 min.).
- GESTOR/05. **Entrevista**. [jun. 2015]. Entrevistador: Iaísa Helena Magalhães. Ubá/MG, 2015. 1 arquivo mp3 (58 min.).
- GESTOR/08. **Entrevista**. [jun. 2015]. Entrevistador: Iaísa Helena Magalhães. Ubá/MG, 2015. 1 arquivo mp3 (47 min.).
- GESTOR/09. **Entrevista**. [jun. 2015]. Entrevistador: Iaísa Helena Magalhães. Ubá/MG, 2015. 1 arquivo mp3 (63 min.).
- GESTOR/10. **Entrevista**. [jun. 2015]. Entrevistador: Iaísa Helena Magalhães. Ubá/MG, 2015. 1 arquivo mp3 (42 min.).
- GESTOR/11. **Entrevista**. [jun. 2015]. Entrevistador: Iaísa Helena Magalhães. Ubá/MG, 2015. 1 arquivo mp3 (47 min.).
- GESTOR/12. **Entrevista**. [jun. 2015]. Entrevistador: Iaísa Helena Magalhães. Ubá/MG, 2015. 1 arquivo mp3 (57 min.).
- GESTOR/13. **Entrevista**. [jun. 2015]. Entrevistador: Iaísa Helena Magalhães. Ubá/MG, 2015. 1 arquivo mp3 (56 min.).
- GESTOR/15. **Entrevista**. [jul. 2015]. Entrevistador: Iaísa Helena Magalhães. Ubá/MG, 2015. 1 arquivo mp3 (45 min.).

GESTOR/17. **Entrevista**. [jul. 2015]. Entrevistador: Iaísa Helena Magalhães. Ubá/MG, 2015. 1 arquivo mp3 (42 min.).

GESTOR/19. **Entrevista**. [jul. 2015]. Entrevistador: Iaísa Helena Magalhães. Ubá/MG, 2015. 1 arquivo mp3 (45 min.).

GESTOR/20. **Entrevista**. [jul. 2015]. Entrevistador: Iaísa Helena Magalhães. Ubá/MG, 2015. 1 arquivo mp3 (83 min.).

GHODESWAR, B. MBuilding brand identity in competitive markets: a conceptual model. **Journal of Product & Brand Management**, v. 17, n. 1, p. 4-12, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnica de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GREENLEY, G. E. An understanding of marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 23, n. 8, p. 45-58. 1989

HÅKANSSON, H.; WALUSZEWSKI, A. Developing a new understanding of markets: reinterpreting the 4Ps. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 20, n. 3, p. 110-117, 2005.

HANKINSON, G. Destination brand images: a business tourism perspective. **Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 1, p. 24-32, 2005.

_____. Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 6, n. 4, p. 300-315, 2010.

HARTLINE, M. D.; JONES, K. C. Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. **Journal of Business Research**, v. 35, n. 3, p. 207-215, 1996.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**. Vienna: UNIDO, 1995.

_____. The triple C approach to local industrial policy. **World development**, v. 24, n. 12, p. 1859-1877, 1996.

_____. Trust and inter-firm relations in developing and transition economies. **Journal of development studies**, v. 34, n. 4, p. 32-61, 1998.

IBGE. **Censo 2010: População habitacional**. IBGE, 2010. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?lang=&coduf=31&search=minas-gerais>> Acesso em: 23 jun. 2014.

IEL-MG. **Diagnóstico do Pólo Moveleiro de Ubá e Região**. - Belo Horizonte: INSTITUTO EUVALDO LODI, 65 p.: graf. FIEMG. 2002.

IEL-MG/INTERSIND/SEBRAE-MG. **Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá**. Belo Horizonte: 2007.

IEL-MG. **Diagnóstico do Pólo Moveleiro de Ubá e Região**. 65 p. FIEMG. Belo Horizonte: 2002.

INPI. INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Evento discute vantagens da marca coletiva e entrega certificado para Amorango**. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/evento_discute_vantagens_da_marca_coletiva_e_entrega_certificado_para_amorango>. Acesso em: 29 março 2015.

INTERSIND. **Informativo do Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Mobiliário de Ubá**. v.1, n.3, nov. 2008.

JUNQUEIRA, L. A. P. Intersetorialidade, transetorialidade e redes sociais na saúde. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 6, p. 35-45, 2000.

KAPFERER, J. **The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking**. Kogan page publishers, 2012.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, jan. 1993.

- _____. Branding and brand equity. In: WEITZ, B. A., Wensley, R. (Eds). **Handbook of marketing**. Sage, p. 151-178, 2002.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1979.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução sob direção de Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____. **Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know**. John Wiley & Sons, 2003.
- KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. When does trust matter to alliance performance? **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 894-917, 2006.
- LASTRES, H. M. M et al. Globalização e inovação localizada. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/MCT, 1999.
- LASTRES, H. M. M. et al. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: IE, 2003.
- MACADAR, B. M. **A efetividade de construtos de marketing de relacionamento nas interações dos atores envolvidos no arranjo produtivo local moveleiro de Bento Gonçalves (RS)**. 2006. 247 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- MACEDO, F. M. F. et al. Relações de competição e cooperação no âmbito do arranjo produtivo local de Ubá-MG. In: Encontro Nacional da Engenharia de Produção, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, p. 1-14, 2011.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6ª edição. Porto Alegre: Bookman 2010.
- MALHOTRA, N. K.; PETERSON, M.; KLEISER, S. B. Marketing research: A state-of-the-art review and directions for the twenty-first century. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 160-183, 1999.
- MARQUES, E. C. Redes sociais e instituições na construção do Estado e da sua permeabilidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 14, n. 41, p. 45-67, 1999.
- MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. Editora Manole, Barueri, 2004.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas 2009.
- MARTINS, R. et al. Estratégias de gestão de operações logísticas em organizações industriais de um arranjo produtivo local (APL). **Revista de Administração da Unimep**. v. 9, n. 1, p. 1-31, 2011.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEYER-STAMER, J. Estratégias de desenvolvimento local e regional: clusters, política de localização e competitividade sistêmica (Policy Paper). **Instituto Friedrich Ebert**. São Paulo. n. 28, set. 2001.
- _____. Clustering and the creation of an innovation-oriented environment for industrial competitiveness: beware of overly optimistic expectations. **International Small Enterprise Journal**, v. 20, n. 3, p. 1-23, 2002.
- MIGUELETTO, D. R. **Organizações em rede**. 2001. 96 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. 2ª ed. São Paulo: Bookman Editora, 2010.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, jul. 1994.

- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- NEUMANN, L. **Estratégias de cooperação no aglomerado de malhas retilíneas de nova Petrópolis**. 2006. 154 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.
- NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations. In: Hickman, G. R. **Leading organizations: perspectives for a new era**. California: Sage Publications, 287-301, 1998.
- NUNES, J. C.; CAVIQUE, L. **Plano de Marketing**. 2ª Edição. Portugal: Editora Dom Quixote, lda, 2008.
- OLIVARES, G. L. **Avaliação da contribuição de aglomerados produtivos para o desenvolvimento local no estado do Rio de Janeiro**. 2011. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009.
- OLIVEIRA, G. B.; SOUZA-LIMA, J. E. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. In: _____; _____. **O desenvolvimento sustentável em foco: uma contribuição multidisciplinar**. São Paulo: Annablume, 2006.
- OSARENKHOE, A. A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation—A cooperation strategy. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 17, n. 3, p. 201-221, 2010.
- PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. 3ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.
- PERROW, C. Small-Firm Networks. In: Nohria, N.; Eccles, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus. 1985.
- _____. **Vantagem Competitiva**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989, 512p.
- _____. **Clusters and the new economics of competition**. Boston: Harvard Business Review, 1998.
- _____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Gulf Professional Publishing, 1999.
- _____. Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. **Economic development quarterly**, v. 14, n. 1, p. 15-34, 2000.
- POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy. In: HANDEL, M. J. **The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings**, p. 104-117, 2003.
- PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Marketing**. Mason: Cengage Learning, 2002.
- RABELLOTTI, R.; SCHMITZ, H. The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brazil and Mexico. **Regional Studies**, v. 33, n. 2, p. 97-108, 1999.
- SALDANHA, J. A. V. **Estruturas de cooperação em marketing para clusters de fabricação de calçados: um estudo dos cluster do Vale do Rio Tijucas (SC) e do Vale do Rio Piranhana (RS)**. 2009. 472 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS, M. B. Arranjos e sistemas produtivos locais em "espaços industriais" periféricos: estudo comparativo de dois casos brasileiros. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 147-180, 2002.
- SANTOS, S. A., PEREIRA, H. J., ABRAHÃO FRANÇA, S. E. **Cooperação entre as micro e pequenas empresas**. São Paulo: Sebrae, 1994.
- SCHNAARS, S. P. **Marketing strategy: customers and competition**. 2ª ed. Nova York: Free Press, 1998.

- SCHERER-WARREN, I. Redes e espaços virtuais: uma agenda para a pesquisa de ações coletivas na era da informação. Trabalho apresentado no VII Congresso da Sociedade Brasileira de Sociologia, Brasília, UnB; **Cadernos de Pesquisa**, n. 11, jul, 1997.
- SCHMITZ, H. Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. **Journal of Development Studies**, v. 31, n. 4, p. 529-566, 1995.
- _____. Collective efficiency and increasing returns. **Cambridge journal of economics**, v. 23, n. 4, p. 465-483, 1999a.
- _____. Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos Valley, Brazil. **World development**, v. 27, n. 9, p. 1627-1650, 1999b.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.
- SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas: EI - ME - EPP.** Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 22 de maio 2014.
- SEMENIK, R. J; BAMOSSY, G. J. **Princípios de Marketing: uma Perspectiva Global.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- SILVA, A. F. **Estudo sobre a maximização da cooperação tecnológico - estratégica entre empresas no arranjo produtivo local de Ubá-MG.** 2013. 58 p. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2013.
- SILVA, A. R. **O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Sustentável do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá-MG.** 2008. 144 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2008.
- SRIVASTASA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L.. Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. **Journal of Marketing**, New York, v. 63 n. 4, p. 168-180, 1999.
- STEVENSON, W. J. **Estatística Aplicada à Administração.** Editora Harbra. São Paulo, 2001.
- TAVARES, F. **Gestão da marca: estratégia e marketing.** Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2003.
- TEIXEIRA, F. Políticas públicas para o desenvolvimento regional e local: o que podemos aprender com os arranjos produtivos locais (APLs)? **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 57-75, 2008.
- TOALDO, A. M. M. **A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do estado do Rio Grande do Sul.** 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.
- VALE, G. M. G. **Territórios Vitoriosos: O papel das redes Organizacionais.** Editora Garamond, 2007.
- VÁSQUEZ, R. P. Identidade de marca, gestão e comunicação. **Revista Organicom**, v. 4, n. 7, p. 198-211, 2007.
- WORKMAN, J. P.; HOMBURG, C.; GRUNER, K. Marketing Organization: an Integrative Framework of Dimensions and Determinants. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 3, p. 21-41, July, 1988.

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/INSTITUTO MULTIDISCIPLINAR/INSTITUTO TRÊS RIOS MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Roteiro da Entrevista Exploratória realizadas com o Executivo do Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Mobiliário de Ubá (INTERSIND)

Data: 03-02-2015

Duração: 40 minutos

Local:

INTERSIND

Esta pesquisa compõe o último pré-requisito para o término do Curso de Mestrado em Administração de Iáisa Helena Magalhães na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e sob a orientação do Prof. Dr. Jorge Alberto Velloso Saldanha. Os dados obtidos na pesquisa serão tratados com sigilo. O objetivo é obter informações importantes para contribuir com a elaboração de um modelo de Gestão Cooperada de Estratégias de Marketing proposto na dissertação de mestrado. Esta pesquisa é científica e financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Desde já agradecemos por sua colaboração. Muito obrigada!

A) Questões:

- 1) Quantas fábricas de móveis estão associadas ao Intersind atualmente?
- 2) Quantas dessas são micro, pequenas e médias empresas?
- 3) Quantas empresas atuam no APL de Ubá?
- 4) Eu obtive o acesso ao Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá de 2007, e a partir deste plano eu consegui alguns dados importantes para iniciar a pesquisa. Existe um novo plano de desenvolvimento de atuação do Intersind?
- 5) Como é a atuação do Intersind no processo de incentivo à cooperação entre as empresas?
- 6) Existe cooperação em **compras de matéria-prima básica (comum)** entre as indústrias de móveis?
- 7) Existe cooperação em **compras de máquinas e equipamento** entre as indústrias de móveis?
- 8) Existe cooperação em **comunicação (propaganda)** entre as indústrias de móveis?
- 9) Existe cooperação em **Transporte de insumos e produto** acabado entre as indústrias de móveis?
- 10) Existe uma **marca coletiva** dos móveis do APL de Ubá?
- 11) Como o Intersind tem auxiliado as empresas no processo de exportação de produtos?
- 12) Como o Intersind colabora com as empresas na realização de feiras nacionais e internacionais?
- 13) O Intersind realiza atividades de planejamento e pesquisa em marketing com seus associados?

APÊNDICE B



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/INSTITUTO
MULTIDISCIPLINAR/INSTITUTO TRÊS RIOS
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

**Questionário aplicados aos gestores das Micro Pequenas e Médias Empresas de Fabricação de Móveis do
Cluster Moveleiro de Ubá-MG**

Data: ____/____/____. Duração: ____:____ h. Local: _____ Nº _____

Esta pesquisa compõe o último pré-requisito para o término do Curso de Mestrado em Administração de Iáisa Helena Magalhães na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e sob a orientação do Prof. Dr. Jorge Alberto Velloso Saldanha. Os dados obtidos na pesquisa serão tratados com sigilo. O objetivo é obter informações importantes para contribuir com a elaboração de um modelo de Gestão Cooperada de Estratégias de Marketing proposto na dissertação de mestrado. Esta pesquisa é científica e financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Desde já agradecemos por sua colaboração. Muito obrigada!

B) Questões introdutórias.

1- Quais são os principais objetivos da empresa atualmente?

R: _____

2- Todo o processo de produção de fabricação dos móveis ocorre dentro da empresa (desde a chegada da matéria-prima até o produto final) ou parte deste processo é terceirizado?

R: _____

3- Se há terceirização, em que momento ela ocorre? (*pode marcar mais de uma alternativa*)

- () Fornecimento de insumos e componentes.
() Etapas do processo produtivo (montagem, embalagem, etc.).
() Serviços especializados na produção (laboratoriais manutenção).
() Serviços administrativos e contábeis.
() Comercialização (vendas, distribuição).
() Serviços gerais (limpeza, refeição, segurança).
() Outros. Especifique por favor: _____

4- A demanda de produção de móveis altera (muito) ao longo do ano, ou mantém-se constante durante todo o ano? (*Marque somente uma alternativa - se a resposta for o item 4.1, passe para a questão 6*)

- 4.1) () O volume da demanda é constante.
4.2) () Há pouca variação na demanda, podendo essa variação ser desconsiderada.
4.3) () O volume da demanda varia muito durante o ano.

5- Qual(is) estratégia(s) a organização utiliza para amenizar este efeito de variação na demanda (sazonalidade), em termos de volume de produção, funcionários, estoques, utilização da infra-estrutura, etc.?

R: _____

6- Toda a receita operacional bruta (ROB) da empresa deriva somente da fabricação de móveis (mercado interno e externo)?

() Sim, somente de fabricação de móveis.

() Não, existe outras fontes de receita. Qual(is)? R: _____

7- A empresa exporta os seus produtos para outros países?

() Sim.

() Não.

C) Perguntas relacionadas às decisões estratégicas de marketing utilizados pela empresa.

1- A empresa utiliza website?

() Não utilizamos website.

() Sim, utilizamos website. Qual(is) é(são) o(s) motivo(s) em utilizar o site? R: _____

2- A empresa utiliza plano de marketing como ferramenta de implantação e controle de suas estratégias de marketing?

() Sim, utilizamos um plano de marketing.

() Não utilizamos um plano de marketing. Por que não? R: _____

3- A empresa realiza pesquisas de marketing com seus clientes para obter informações sobre as necessidades e desejos dos mesmos, assim como informações sobre os produtos?

() Sim, utilizamos pesquisa de marketing.

() Não utilizamos pesquisa de marketing. Por que não? R: _____

4- Em relação à estratégia de formação de preço dos produtos: **(Pode assinalar mais de uma alternativa - Utilize o verso se necessário)**

() A empresa trabalha com preços fixos para todos os mercados.

() O preço dos produtos varia em função do local onde estão sendo comercializados.

() O preço é determinado pelos custos de produção.

() O preço é formado baseando-se na concorrência.

Existe(m) outra(s) estratégia(s) de formação de preço dos produtos? Qual(is)? R: _____

5- Qual(is) é(são) a(s) forma(s) de promoção (divulgação) dos produtos?

R: _____

6- Qual(is) o(s) canal(is) de comunicação é (são) utilizados pela empresa no mercado interno? **(Pode assinalar mais de uma alternativa)**

() Feiras.

() Correio.

() Visitas de representantes.

() Telefone.

() Visitas dos executivos aos pontos de vendas.

() Internet.

() Lojas da fábrica.

Há outro(s) canal(is) de comunicação que é(são) utilizado(s) pela empresa? Qual(is)? R: _____

7- Qual(is) o(s) canal(is) de venda(s) é (são) utilizados pela empresa? **(Pode assinalar mais de uma alternativa)**

- Feiras. Lojas da fábrica.
 Visitas de representantes. Telefone.
 Visitas dos executivos aos pontos de vendas. Internet.

Há outro(s) canal(is) de vendas que é(são) utilizado(s) pela empresa? Qual(is)? R: _____

8- A empresa tem tido a oportunidade de participar de que tipo de feiras? **(Pode assinalar mais de uma alternativa)**

- Feiras locais ou regionais.
 Feiras nacionais.
 Feiras internacionais no Brasil.
 Feiras internacionais no exterior.
 Não tem participado de feiras. Porque não? R: _____

9- A participação da empresa nas feiras tem trazido bons resultados nas vendas? Qual é(são) a(s) vantagem(s) e benefício(s) em participar destas feiras?

R: _____

10- A sua empresa ou o sindicato realiza incentivos para os potenciais clientes visitarem as feiras em que os seus produtos estão expostos, como o pagamento das passagens, hospedagem e transporte interno nos dias da feira?

R: _____

D) Determinação da viabilidade das estratégias de marketing serem, ou não, realizadas de forma cooperada pelas MPME's do Cluster

Estratégia 1- Cooperação em compra de matéria-prima básica (comum à outras empresas).

1.1 - Você acha viável que as MPME's do APL realizem suas compras de matéria-prima de forma cooperada ou participem de uma central de compras (para obterem preços mais baixos) com as outras MPME's do APL? **(se a resposta for não, passe para a questão 2.1)**

- Sim, é viável.
 Não é viável. Porque não? R: _____
-

1.2- Você, como gestor da empresa, se fosse convidado para participar de uma central de compras de matéria-prima ou a realizar compras de matéria-prima de forma cooperada com as outras MPME's do APL, você (Sr. Ou Sra.) participaria?

- Sim, eu participaria de compras cooperadas de matéria-prima básica.
 Não, eu não participaria de compras cooperadas de matéria-prima básica. Porque não? R: _____
-

1.3- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), sendo viável as compras cooperadas de matéria-prima básica de forma cooperada pelas MPME's APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

- Por uma empresa criada pela união dos empresários.
 Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.
 Por integrantes de ambas as partes, tanto empresários quanto agentes do sindicato.

Estratégia 2- Compra conjunta de máquinas e equipamentos.

2.1- Você acha viável que as MPME's do APL realizem suas compras de máquinas e equipamentos de forma cooperada ou participem de uma central de compras (para obterem preços mais baixos) com as outras MPME's do APL? *(se a resposta for não, passe para a questão 3.1).*

Sim, é viável.

Não é viável. Porque não? R: _____

2.2- Você, como gestor da empresa, se fosse convidado para participar de uma central de compras de máquinas e equipamentos ou a realizar compras de máquinas e equipamentos de forma cooperada com as outras MPME's do APL, você (Sr. Ou Sra.) participaria?

Sim, eu participaria.

Não, eu não participaria. Porque não? R: _____

2.3- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), sendo viável as compras cooperadas de máquinas e equipamentos de forma cooperada pelas MPME's APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

Por uma empresa criada pela união dos empresários.

Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.

Por integrantes de ambas as partes, tanto empresários quanto agentes do sindicato.

Estratégia 3 – Cooperação em gestão (administração) de vendas.

3.1- Você acha viável que as MPME's do APL realizem gestão de vendas de forma cooperada com objetivo de administrarem as vendas em conjunto e conseqüentemente obterem custos menores? *(se a resposta for não, passe para a questão 4.1)*

Sim, é viável.

Não é viável. Porque não? R: _____

3.2- Você, como gestor da empresa, se fosse convidado para participar de uma “força de vendas” cooperada as outras MPME's do APL, você (Sr. Ou Sra.) seria favorável à participação de sua empresa nesta estratégia de cooperação?

Sim, sou favorável.

Não, eu não sou favorável. Porque não? R: _____

3.3- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), sendo viável a gestão de vendas de forma cooperada pelas MPME's APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

Por uma empresa criada pela união dos empresários.

Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.

Por integrantes de ambas as partes, tanto empresários quanto agentes do sindicato.

Estratégia 4 – Gestão cooperada de comunicação (propaganda).

4.1- Você (Sr. ou Sra.) acha viável que as MPME's do APL se unem (cooperem) e faça um contrato de parceria com uma agência de comunicação, realizando assim a divulgação forma cooperada com o objetivo de baixar os custos de propaganda? *(se a resposta for não, passe para a questão 5.1)*

Sim, é viável.

Não é viável. Porque não? R: _____

4.2- Você (Sr. ou Sra.), como gestor da empresa, se a sua empresa fosse convidado à participar na realização da comunicação do marketing de forma conjunta (cooperada) com outras MPME's do APL, você (Sr. ou Sra.) seria favorável à participação (de sua empresa) nesta estratégia de cooperação?

Sim, sou favorável.

Não, eu não sou favorável Porque não? R: _____

4.3- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), sendo viável a gestão de comunicação (propaganda) de forma cooperada pelas MPME's APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

Por uma empresa criada pela união dos empresários.

Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.

Por integrantes de ambas as partes, tanto empresários quanto agentes do sindicato.

Estratégia 5 - Gestão cooperada de estoque de insumos (matéria-prima).

5.1- A sua empresa realiza estocagem de insumos (matéria-prima)? Caso a resposta for sim, como ocorre esta estocagem na sua (Sr. ou Sra.) empresa?

R: _____

5.2- Você acha viável que as MPME's do APL realizem uma gestão de estoque de matéria-prima de forma cooperada, ou seja, as empresas se unirem para obter um galpão para armazenar os insumos que são comuns à maioria dos participantes diminuindo o custo com o estoque de matéria-prima? Na sua opinião, é viável realizar esta estratégia cooperada? *(se a resposta for não, passe para a questão 6.1)*

Sim, é viável.

Não é viável. Porque não? R: _____

5.3- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), sendo viável o estoque de matéria-prima de forma cooperada pelas MPME's APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

Por uma empresa criada pela união dos empresários.

Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.

Por integrantes de ambas as partes, tanto empresários quanto agentes do sindicato.

Estratégia 6 - Gestão cooperada de estoque de produtos acabados.

6.1- A sua empresa realiza estocagem de produtos acabados? Se sim, como ocorre esta estocagem na sua (Sr. ou Sra.) empresa?

R: _____

6.2- Você acha viável que as MPME's do APL realizem uma gestão de estoque de produtos acabados de forma cooperada, ou seja, as empresas se unirem para obter um galpão para armazenar os produtos acabados que são diminuindo o custo com o estoque de produtos acabados? Na sua opinião, é viável realizar esta estratégia cooperada? *(se a resposta for não, passe para a questão 7.1)*

Sim, é viável.

Não é viável. Porque não? R: _____

6.3- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), sendo viável o estoque de produtos acabados de forma cooperada pelas MPME's APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

Por uma empresa criada pela união dos empresários.

Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.

Por integrantes de ambas as partes, tanto empresários quanto agentes do sindicato.

Estratégia 7- Gestão cooperada de transporte de insumos (matéria-prima).

7.1- Como ocorre o transporte de insumos (até a empresa) na sua (Sr. ou Sra.) organização? A empresa possui veículo de transporte ou esta atividade fica na responsabilidade dos fornecedores?

R: _____

7.2- Você acha viável que as MPME's do APL realizem o transporte de insumos de forma cooperada, ou seja, as empresas se unirem para obter maior volume de insumos, assim ganharem em escala e adquirirem poder de negociação junto à transportadora? Na sua opinião, é viável realizar esta estratégia cooperada? *(se a resposta for não, passe para a questão 8.1)*

() Sim, é viável.

() Não é viável. Porque não? R: _____

7.3- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), sendo viável o transporte de insumo de forma cooperada pelas MPME's APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

() Por uma empresa criada pela união dos empresários.

() Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.

() Por integrantes de ambas as partes, tanto empresários quanto agentes do sindicato.

Estratégia 8 - Gestão cooperada de transporte de produtos acabados.

8.1- Como ocorre o transporte de produtos acabados (até o varejo) na sua (Sr. ou Sra.) empresa?

R: _____

8.2- Você acha viável que as MPME's do APL realizem o transporte produtos acabados ao varejista de forma cooperada, ou seja, as empresas se unirem para obter maior volume na entrega, assim ganharem em escala e adquirirem poder de negociação junto à transportadora? Na sua opinião, é viável realizar esta estratégia cooperada? *(se a resposta for não, passe para a questão 9.1)*

() Sim, é viável.

() Não é viável. Porque não? R: _____

8.3- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), sendo viável o transporte de produtos acabados de forma cooperada pelas MPME's APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

() Por uma empresa criada pela união dos empresários.

() Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.

() Por integrantes de ambas as partes, tanto empresários quanto agentes do sindicato.

Estratégia 9- Criação de um selo de qualidade dos produtos.

9.1- Você acha viável que as MPME's do APL criem um selo que certifique o alto padrão de qualidade dos móveis produzidos pelas MPME's do APL com o objetivo de agregar valor ao produto? *(se a resposta for não, passe para a questão 10.1)*

() Sim, é viável.

() Não é viável. Porque não? R: _____

9.2- Você (Sr. ou Sra.), como gestor da empresa, se for convidado para que seus produtos realizem os testes para obter o selo de qualidade, você permitiria esta certificação, abrindo as portas de sua empresas para tal?
() Sim, sou favorável a que meus produtos obtenham um selo de qualidade.
() Não, pois eu acho desnecessário obter um selo de qualidade para os produtos de minha empresa. Porque não? R: _____

9.3- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), sendo viável criação de um selo de qualidade de forma cooperada pelas MPME's APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?
() Por uma empresa criada pela união dos empresários.
() Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.
() Por integrantes de ambas as partes, tanto empresários quanto agentes do sindicato.

Estratégia 10– Criação de uma marca coletiva para os móveis do *Cluster* de Ubá.

10.1- Você acha viável que as MPME's do APL criem uma marca coletiva que represente os móveis produzidos pelas MPME's do APL, proporcionando mais reconhecimento aos produtos do APL? *(se a resposta for não, passe para a questão 11.1)*
() Sim, é viável.
() Não é viável. Porque não? R: _____

10.2- Você (Sr. ou Sra.), como gestor da empresa, se for convidado para que seus produtos participem da marca coletiva, você aceitaria participar?
() Sim, eu aceitaria.
() Não aceitaria. Porque não? R: _____

10.3- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), sendo viável criação e cooperação de uma marca coletiva pelas MPME's APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?
() Por uma empresa criada pela união dos empresários.
() Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.
() Por integrantes de ambas as partes, tanto empresários quanto agentes do sindicato.

Estratégia 11 - Parceria em tecnologia e design.

11.1- Como a sua empresa obtém tecnologia e design dos produtos?
R: _____

11.2- Na sua opinião, você acha viável que o sindicato patronal (INTERSIND) realize um convênio com alguma instituição especializada em tecnologia e design de produtos com o objetivo de contribuir com o design dos móveis? *(se a resposta for não, passe para a questão 12.1)*
() Sim, é viável.
() Não é viável. Porque não? R: _____

11.2- Você (Sr. ou Sra.), como gestor da empresa, se for convidado para participar de um convênio para o desenvolvimento tecnológico e de design dos produtos, você aceitaria participar?
() Sim, eu aceitaria.
() Não aceitaria. Porque não? R: _____

11.3- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), sendo viável criação e cooperação de uma marca coletiva pelas MPME's APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

- Por uma empresa criada pela união dos empresários.
- Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.
- Por integrantes de ambas as partes, tanto empresários quanto agentes do sindicato.

Estratégia 12 – Criação de um roteiro turístico industrial.

12.1- A sua empresa faz parte de algum roteiro de turismo industrial?

- Sim. Como é realizado este roteiro? R: _____
- Não.

12.2- Na sua opinião, seria viável elaborar um roteiro turístico industrial que abrangesse visitação dos consumidores finais e dos varejistas das MPME's do APL, com o objetivo de divulgação da empresa?

- Sim,   viável.
- Não   viável. Porque não? R: _____

12.3- Voc e (Sr. ou Sra.), como gestor da empresa, se for convidado para participar de um roteiro turístico industrial, voc e aceitaria participar (tendo que permitir a visitação de pequenos grupos de pessoas em suas instalações)?

- Sim, eu aceitaria.
- Não aceitaria. Porque não? R: _____

12.4- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), sendo viável criação de um roteiro turístico industrial pelas MPME's APL, como este processo poderia ser administrado? De que forma?

- Por uma empresa criada pela união dos empresários.
- Por um departamento ou setor que poderia ser criado pelo sindicato patronal do APL.
- Por integrantes de ambas as partes, tanto empresários quanto agentes do sindicato.

E) Mensuração do grau médio das dimensões confianç a, cooperação e concorrência entre as empresas que compõe o Cluster do estudo a opinião das empresas.

1.1- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), como se d a a **confianç a** entre as empresas no APL de Ub a?

R: _____

1.2- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), numa escala contínua de zero a dez (sendo zero o valor mínimo e dez o valor máximo), qual seria o valor do grau de **confianç a** entre as empresas do APL? (*marque o valor abaixo*)

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

1.3- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), como é a **concorrência** entre as empresas no APL?

R: _____

1.4- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), numa escala contínua de zero a dez (sendo zero o valor mínimo e dez o valor máximo), qual seria o valor do grau de **concorrência** entre as empresas do APL? (*marque o valor abaixo*)

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

1.5- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), como se dá a **cooperação** entre as empresas no APL de Ubá?

R: _____

1.6- Em sua opinião (Sr. ou Sra.), numa escala contínua de zero a dez (sendo zero o valor mínimo e dez o valor máximo), qual seria o valor do grau de **cooperação** entre as empresas do APL? (*marque o valor abaixo*)

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

F) Dados dos respondentes

1- Nome (*opcional*): _____

2- Função: _____

3 - Tempo que atua na função: _____ anos. 4 - Tempo que atua no setor: _____ anos.

5 - Por gentileza, qual o seu grau de instrução?

() A - ensino fundamental incompleto (primeiro grau incompleto);

() B - ensino fundamental completo (primeiro grau completo);

() C - ensino médio incompleto (segundo grau incompleto)

() D - ensino médio completo (segundo grau completo)

() E - superior incompleto

() F - superior completo;

() G - pós-graduação.

G) Caracterização da empresa

1. Razão Social (*opcional*): _____

2. Há quantos anos a empresa exerce suas atividades comerciais? Há _____ anos.

3. Qual o número de colaboradores diretos da empresa? _____ colaboradores.

4. Qual é público alvo da empresa? _____

5. Qual o porte da empresa:

() Micro Empresa.

() Pequena Empresa.

() Média Empresa.

6. O senhor possui alguma sugestão para a pesquisa?

R: _____

Muito obrigada!

APÊNDICE C

Fatores que dificultam a cooperação no cluster moveleiro de Ubá (continua)

Fatores que dificultam a cooperação	
Gestor	Relatos dos entrevistados
Gestor/01	Talvez seja a falta de uma iniciativa.
Gestor/02	O interesse próprio prevalece e esquece do coletivo. Cada um quer defender o seu interesse. E o coletivo parece ser bem mais viável, traz mais resultado. Quando você vai administrar uma empresa, nós temos uma série de pessoas que dividimos o trabalho para que a empresa funcione. Se a equipe trabalha em conjunto obtemos sucesso.
Gestor/03	Acho que as pessoas aqui não pensam igual, isso é uma dificuldade. São bem diferentes uma das outras. É necessário alguém que responsabilize e abrace essa cooperação.
Gestor/04	Acho que a maior dificuldade é estas empresas entrarem em acordo; é necessário fazer tudo muito bem feito (cooperação), bem organizada para evitar problemas futuros, tudo deve estar muito bem esclarecido. Pode acontecer algum atrito.
Gestor/05	Um pouco da cultura regional dificulta a cooperação. A própria atividade econômica é capitalista. Na atividade capitalista a cooperação ela vem em segundo plano. Então, é meio que cada um por si e Deus por todos. Mas há uma cooperação oculta, não é de uma forma intensa igual você está perguntando. É uma cooperação de empréstimo de matéria-prima, uma venda de uma máquina parcelada, um frete para feiras, pequenas trocas de informações, há uma cooperação de pequenos gestos, certos favores sim;
Gestor/06	Eu acho que é a falta de união, concorrência alta, tem o medo de um copiar do outro. Nós não temos nenhuma ajuda do governo, o governo poderia facilitar com empréstimos e impostos. A prefeitura podia fazer muita coisa pra gente.
Gestor/07	O que dificulta é a falta de acordo entre as empresas. Os tipos de móveis são específicos de cada fábrica, principalmente o nosso que é de sucupira. Nunca tivemos ajuda do governo, temos que nos virar e não podemos contar com autoridades.
Gestor/08	Eu acho que seria mais a competitividade. Cada um quer ser mais que o outro, ganhar mais que o outro. As empresas grandes quer sempre ganhar mais.
Gestor/09	A desconfiança que irá perder para o concorrente, receio de copiarem os produtos. A maioria das empresas trabalham com o mesmo segmento de mercado então pensam que estaria fortalecendo o concorrente direto.
Gestor/10	O que mais dificulta é a mentalidade de cada um. A ganância, é o defeito do homem mesmo. Precisamos unir. Tem gente que é difícil de relacionar um com outro, que eu não queria me relacionar. Só que se a gente tivesse, hoje, empresas mais parceiras que trouxesse essa questão de centro de distribuição, de transporte de matéria-prima e produtos acabados, essa questão de preço e juntar umas 4 a 5 empresas e tentar negociar com os fornecedores, favorece a gente. Claro que nós somos concorrente, mas se a gente tiver mais ou menos o mesmo preço e custo a gente não vai fugir muito. Se a gente for pegar a fatia de mercado de outros polos a gente conseguiria ganhar deles. Hoje é muito difícil conseguir essa situação de cooperação.
Gestor/11	Essa disputa de mercado e de produto. A concorrência é acirrada. Se um faz um produto hoje, a outra empresa quer fazer igual, não estão procurando inovar e sim copiar. O mercado hoje está muito competitivo e preço e qualidade não estão fazendo tanta diferença, porque a maioria das empresas já tem preço e qualidade. Está ficando difícil vender por causa disso.
Gestor/12	A desconfiança entre a classe empresarial. Acho que um pouco de desconhecimento do que a cooperação pode trazer de benefícios para a empresa dele e de acreditar que isso pode acontecer.
Gestor/13	Cultura do polo, nós viemos de uma cultura que não é somar para depois dividir. A gente está sempre dividindo antes.
Gestor/14	Falta de união, não tem essa união. Cada um quer algo para si. Se fosse unido, talvez seria muito mais fácil.
Gestor/15	O que atrapalha é a falta de confiança, falta de união. Não tem alguém de peso que consiga reunir o pessoal e manter unido.

Fatores que dificultam a cooperação no cluster moveleiro de Ubá (continuação)

Fatores que dificultam a cooperação	
Gestor	Relatos dos entrevistados
Gestor/16	Os empresários não querem ajudar o outro. Um quer passar na frente do outro e não querem cooperar.
Gestor/17	A falta de união. Acho que isso é tudo!
Gestor/18	Não tem confiança entre os gestores. Os concorrentes não se ajudam, burlam o que foi combinado. Isso dificulta sentar para debater trabalhos nesse sentido.
Gestor/19	Principalmente a saúde financeira de todas as empresas. Hoje o mercado está muito difícil, então cada um está defendendo o seu; tecnologia que uma tem e outra não tem.
Gestor/20	Eu penso o seguinte, é a falta de iniciativa dos maiores. Se os maiores não inicia isso, os menores tem mais dificuldades. Precisa de união e da iniciativa de alguém.

Fonte: Dados da pesquisa