
Cooperação entre empresas de pequeno porte em pólos industriais: um estudo comparativo

Ana Maria Romano Carrão

RESUMO

Neste trabalho, visa-se aprofundar o conhecimento da complexidade que envolve a sobrevivência das empresas de pequeno porte no cenário contemporâneo, entendendo que o processo de globalização encerra desafios crescentes em termos de competitividade. Considera-se a cooperação empresarial um fator de fortalecimento por promover a atuação conjunta na busca de resultados coletivos. Na dinâmica das redes de cooperação, destacam-se aspectos importantes para a compreensão do desenvolvimento alcançado na **Terceira Itália**. No âmbito nacional, a questão é enfocada no contexto de dois pólos têxteis: um de Americana, no estado de São Paulo, e outro do Vale do Itajaí, no estado de Santa Catarina. Trata-se de estudos de caso, concentrando-se em determinado segmento da estrutura empresarial de um ramo específico de atividade econômica, os quais se configuram como pesquisa fundamental pela maneira como o objeto é abordado, visando contribuir, ainda que indiretamente, para a reflexão sobre questões centrais do contexto social atual. Constatou-se nos estudos que a definição de políticas e o suporte de instituições governamentais são fundamentais para a sobrevivência das redes de cooperação, embora deva ser enfatizado que a intensidade do êxito alcançado pelas políticas depende em grande medida do grau de sensibilidade dos governantes e de sua capacidade de ajustá-las às condições ambientais. A análise dos casos estudados apontou, também, a incidência de fatores culturais como elementos estimuladores da formação e do desempenho das redes de cooperação, que transcendem os aspectos econômicos das relações e estão na origem da diversidade das dinâmicas das redes.

Palavras-chave: empresas de pequeno porte, cooperação empresarial, sobrevivência empresarial.

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho, tem-se por objetivo geral estudar a complexidade que envolve a sobrevivência das empresas de pequeno porte e por objetivo específico contribuir para a compreensão da atuação cooperada dessas organizações e seus desdobramentos socioeconômicos. Articula-se experiências a partir de processos

Recebida em 25/fevereiro/2003
Aprovada em 22/outubro/2003

Ana Maria Romano Carrão é Professora Doutora do Curso de Administração e Coordenadora do Centro de Estudos e Pesquisa em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep) (CEP 13400-970 – Piracicaba/SP, Brasil).
E-mail: amcarrao@merconet.com.br
Endereço:
Universidade Metodista de Piracicaba
Rodovia do Açúcar, Km 156
Caixa Postal 68
13400-970 – Piracicaba – SP

históricos particulares, necessários para se chegar às origens das empresas de pequeno porte e para recuperar a sua trajetória na realidade enfocada. A análise é parte de um estudo mais amplo, desenvolvido no contexto de diversos países⁽¹⁾, extraindo-se o caso particular da Itália, onde o segmento empresarial de pequeno porte se destacou por sua vitalidade.

Independentemente da celeuma criada em torno da capacidade geradora de empregos das empresas de pequeno porte, é inegável o seu papel socioeconômico. Questões dessa natureza revelam a necessidade de ampliação do enfoque sobre a sobrevivência dessas organizações, exigindo esforço adicional para se compreender a dinâmica das combinações de forças que atuam no ambiente específico desse segmento empresarial.

As empresas de pequeno porte configuram um universo à parte, não comparável ao das empresas de grande porte, razão do ensejo de ajustes teóricos por apresentarem particularidades na forma de traços e dificuldades específicos que carecem de atenção diferenciada com vistas ao seu fortalecimento. Essa questão está implícita no posicionamento dos observadores que advogam a importância socioeconômica das empresas de pequeno porte. Tal abordagem considera que a sobrevivência dessas organizações se revela ponto nevrálgico no tratamento da complexidade que as envolve, em particular, por constituírem um espaço privilegiado para a geração de oportunidades de trabalho, para a inovação e para a criatividade. Esses são elementos de vital importância, a serem contemplados pelas políticas públicas, visando à superação de situações que acentuam a vulnerabilidade das empresas de pequeno porte. Desafios como os impostos pela nova ordem mundial acentuaram a sua fragilidade, sobretudo devido à pressão exercida pelo patamar competitivo alcançado com a globalização.

2. UMA VISÃO AMPLIADA DO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO

O estudo fundamentou-se na concepção desenvolvida por Ianni (1997), que enfoca a globalização como processo atrelado à internacionalização do capital, estimulado basicamente por dois momentos históricos que provocaram mudanças radicais na estrutura do capital internacional: a Segunda Guerra Mundial e o fim da Guerra Fria. O período posterior à Segunda Guerra Mundial, em particular, foi marcado pela mudança da estrutura do capital internacional, submetido a um processo de reestruturação de magnitude tal que resultou na desvinculação entre o capital e as nações. O deslocamento de capital financeiro revogou o significado das fronteiras geográficas e as instâncias nacionais perderam a capacidade de controlar movimentos de capital dissociados de transferência física de valores. O poder transferiu-se, assim, das mãos das diretorias das grandes corporações para as mãos dos mercados financeiros, que acabam por deter, também, o poder político (IANNI, 1997).

A compreensão da globalização como multiplicidade de processos vem aglutinando visões e conduzindo a abordagens

mais abrangentes. Autores que trabalham com a lógica da pluralidade de enfoques defendem a necessidade de superação do viés exclusivamente econômico na análise do processo, por tratar-se de visão parcial. Barroso (1999) defende a ampliação de enfoque com base na concepção de um processo de globalização ao qual é inerente o desafio de olhar-se para a história mundial de um ângulo que permita transcender o conjunto das histórias nacionais, em direção à construção de um modelo de sociedade global, em busca de ruptura com um modelo em que prevalece a prática das interpretações parciais do processo. Dowbor (1999), por sua vez, sugere aos países em desenvolvimento uma maior articulação entre a esfera pública, a privada e a civil como mecanismo gerador de soluções para o desequilíbrio provocado pela globalização. Vê na articulação de forças a alternativa mais apropriada aos países em desenvolvimento que, enfraquecidos pelo processo de globalização, se tornaram demasiadamente vulneráveis em termos de competição econômica na ordem internacional. Embora contabilizem, internamente, grupos econômicos fortes, na realidade tais países não contam com a ação dessas corporações em sua defesa na luta por interesses nacionais, uma vez que elas se sentem mais atraídas pela disputa internacional.

Em síntese, esse conjunto de idéias pode ser traduzido num pensamento de Ianni (1997, p.11): “Os horizontes que se desdortinam com a globalização, em termos de integração e fragmentação, podem abrir novas perspectivas para a interpretação do presente, a releitura do passado e a imaginação do futuro”.

Movimentos de ajuste, acentuados a partir dos anos 1970, ocorreram tanto nas relações internacionais como no interior das nações, caracterizados por deslocamentos industriais e pela inversão de alguns fluxos migratórios iniciados no período subsequente à Segunda Guerra Mundial. Tais deslocamentos incorporaram processos de reorganização dos espaços nacionais e de suas estruturas empresariais, gerando novas configurações do mercado de trabalho. Particularmente no caso dos países membros da *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), a reestruturação empresarial teve como conseqüências a reconquista de espaço pelas empresas de pequeno porte e a redução da participação das empresas de grande porte no que se refere à absorção de mão-de-obra total (PECQUEUR, 1993).

A análise do segmento empresarial de pequeno porte, pelas razões até aqui apontadas, requer um enfoque que leve em consideração o processo de globalização como um movimento de forças que ameaçam sua sobrevivência, pondo em risco sua discutida imagem de potencial empregador. Via de regra, processos globalizantes são fontes renovadas de pressões externas, mais incisivas sobre empresas de pequeno porte, as quais, para se manterem no mercado, devem atender a determinados níveis de qualidade e de custos muitas vezes viáveis apenas no universo das empresas de grande porte. O acesso a informações, tecnologia, mercados consumidor e fornecedor é barreira que as pequenas dificilmente conseguem superar sozinhas.

3. COOPERAÇÃO EMPRESARIAL NO SEGMENTO DE PEQUENO PORTE

A cooperação entre empresas tem sido apontada como estratégia identificada com a sobrevivência das empresas de pequeno porte. Consiste em formato organizacional que configura tipos inovadores de alianças que ganharam notoriedade por combinar eficácia, informalidade e espontaneidade, rompendo com modelos ortodoxos de organização. A compreensão desses novos formatos permite a identificação e a avaliação de forças que interferiram na sobrevivência das empresas de pequeno porte a partir da introdução do sistema de produção em massa, e quando ondas de instabilidade econômica e radicalização do processo de globalização despontaram como ameaça à continuidade desse segmento empresarial. Essas arquiteturas organizacionais originadas da cooperação expressam o grau de maturidade das articulações entre os agentes que as compõem, e entre eles e as instituições em seu entorno. Caracterizam, portanto, um relacionamento ao mesmo tempo dinâmico e complexo. Denominam-se, genericamente, de redes de cooperação empresarial os tipos de articulação empresarial assim originados.

Lipnack e Stamps (1994), com base em seus estudos sobre redes de cooperação empresarial, delinearão cinco princípios básicos sobre os quais se apoiam tais configurações. O primeiro reside no propósito competitivo das empresas, que transforma o objetivo das redes em uma síntese de propósitos individuais. O segundo princípio consiste na interdependência das empresas, sem perda da autonomia das unidades integrantes das redes, tendo na soberania condição *sine qua non* para o funcionamento do conjunto e a efetividade dos demais princípios. O terceiro princípio trata da interligação propriamente dita entre os membros da rede, manifestada nas mais variadas formas de comunicação interna e externa. O quarto princípio aborda a garantia de convivência de multiplicidade de líderes, representantes das esferas privada e pública, estabelecendo, ainda, que o bom funcionamento da rede depende de lideranças representativas desses dois campos. O quinto princípio enfatiza a necessidade de ligações em múltiplos níveis, pelo fato de o desenvolvimento das redes depender, igualmente, de relações que podem se dar tanto no sentido vertical quanto no horizontal.

As verticais são relações típicas de compra e venda de produtos e/ou serviços, destinados ao fornecimento da contratante, razão pela qual são também conhecidas como redes de fornecedores. Podem ocorrer entre empresas de pequeno porte, como subcontratadas, e empresas de grande porte, como contratantes. As redes horizontais são mais especificamente definidas como relações típicas de cooperação entre empresas de pequeno porte, embora possam, igualmente, ocorrer entre empresas de grande porte. Pressupõem a divisão do trabalho entre as empresas-membros, organizadas ao longo de determinada cadeia produtiva (SANTOS, PEREIRA e FRANÇA, 1994). Castells (1999) refere-se a elas como redes de produtores, para designar os mais variados acordos realizados com vistas à união de esforços de

concorrentes. A cooperação, nesse caso, busca melhor aproveitamento de capacidades individuais de produção, de recursos financeiros e humanos, visando à ampliação do leque de produtos oferecidos e/ou à ampliação da faixa de mercado.

Em síntese, as redes de cooperação são estruturas resultantes do relacionamento cooperado entre empresas, com ênfase no enfoque coletivo em substituição ao individual. É nesses termos que são consideradas entidades complexas e definidas como uma configuração particular de organização, cujo desempenho depende, por um lado, de sua capacidade de facilitar a comunicação entre seus componentes e, por outro, da coerência entre os objetivos da rede e os de seus componentes. De maneira geral, a cooperação empresarial ganhou notoriedade a partir da década de 1970, com as redes de pequenas empresas da Terceira Itália⁽²⁾ e com as de subcontratações japonesas. Em algumas situações, as redes contemporâneas resultaram da evolução de modelos desenvolvidos no século XIX, ao passo que em outras são configurações inovadoras geradas espontaneamente. A multiplicidade de formatos impede uma homogeneidade conceitual, razão pela qual se entende que a referência às redes deva guiar-se por suas características básicas.

A Província de Emilia-Romagna, em especial, destacou-se internacionalmente como um dos mais notáveis exemplos de desenvolvimento sustentado em redes de pequenas fábricas, colocando-se entre as regiões mais industrializadas da Itália. Em termos de distribuição de renda, o desenvolvimento das redes empresariais trouxe como benefício a elevação do nível de renda *per capita* ao nível da região mais industrializada do país, Piemonte. As taxas de desemprego também foram reduzidas, colocando a região em posição privilegiada no cenário nacional. Sua principal atividade é a têxtil, embora se destaque igualmente pela produção de cerâmica e pela engenharia mecânica. Essa última atividade foi responsável pelo desenvolvimento de máquinas destinadas à produção em pequena escala, sobretudo para as indústrias de cerâmica e de calçados⁽³⁾.

No que se refere à estrutura empresarial de Emilia-Romagna, Brusco (1982) aponta para um arranjo que, apesar de fragmentado por ser resultante da emergência de grande número de novas empresas de pequeno porte, promoveu a ampliação do leque de opções de trabalho e de emprego na região. Em termos genéricos, as mudanças das condições de mercado tinham gerado um modelo de ajuste permanente da produção e do quadro de empregados, de forma que admissões e demissões de mão-de-obra reproduziam os altos e baixos do volume de pedidos. Nesse particular, as empresas de pequeno porte da região apresentavam vantagem sobre as de grande porte, pois a legislação reguladora das demissões não se aplicava a empresas com menos de 15 empregados. Tal flexibilidade acabou por transformar-se em diferencial positivo das pequenas empresas relativamente às de grande porte. O florescimento das empresas de pequeno porte tornou-se um fator de estímulo à iniciativa e ao espírito empreendedor. Um empreendedorismo que, segundo o autor, se manifestou na forma de versatilidade para

assimilar novos conhecimentos, na capacidade de ajuste a novas idéias e de desenvolvimento de produtos e equipamentos.

Courlet (1993), por sua vez, entende que a fraca presença do Estado na economia e o caráter descentralizado da estrutura político-administrativa do país foram determinantes da iniciativa e estímulos para a espontaneidade das empresas de pequeno porte da região de Emilia-Romagna. Na Terceira Itália como um todo, as intervenções do Estado restringiram-se a medidas secundárias em lugar de políticas específicas voltadas para o desenvolvimento regional. Assim, a expansão do segmento empresarial de pequeno porte teria decorrido mais da dispersão da produção do que de políticas desenvolvimentistas. A influência dos poderes locais, sim, teria sido mais efetiva ao promover serviços de saúde, escola, cultura e habitação. Em certa medida, as idéias de Courlet (1993) encontram respaldo em Putnam (2000), para quem a descentralização do governo italiano, ocorrida no início da década de 1970, promovera a independência das regiões e dos municípios com relação ao governo central, ampliando o espaço para a manifestação das potencialidades regionais. Assim, sobressaíram-se as regiões originalmente mais eficientes, ao passo que se acentuaram os vícios do sistema público de outras menos desenvolvidas como a de Puglia, no Sul do país.

Em análise sobre o desenvolvimento da região de Emilia-Romagna, Brusco e Righi (1989) concentraram-se no estudo do modelo de distrito industrial desenvolvido em Modena. Focalizaram a política orientadora da criação do distrito sob a ótica dos benefícios oferecidos às empresas de pequeno porte na forma de concessão de áreas, dos empréstimos e de criação de centros de serviços destinados ao fornecimento de informações e tecnologia. O estudo fundamentou-se na hipótese da existência de clima de consenso social e de forte credibilidade no governo local como pré-requisito para o sucesso alcançado pelas políticas. Essas foram adotadas e implementadas em três frentes distintas, porém complementares, com vistas a: facilitar o acesso à área apropriada para a implantação das empresas; garantir linhas especiais de financiamento para empresas de pequeno porte; tornar acessíveis a essas organizações informações sobre tecnologias nos distritos industriais especializados.

3.1. Modena: um caso particular

Em um contexto de descentralização do governo, Modena reuniu as condições necessárias para atender a grande número de empresas, a partir do desenvolvimento de distritos industriais e de parques artesanais em locais com índices de desemprego mais elevados. Esse trabalho foi realizado em parceria com mais dez cidades da região. As empresas artesanais eram, então, abrigadas em barracões comunitários, dos quais os artesãos adquiriam áreas⁽⁴⁾. Pode-se considerar os resultados significativos, tendo em vista que 584 empresas com mais de três empregados foram estabelecidas nessas novas áreas no

período entre 1955 e 1984⁽⁵⁾. Medindo-se pelo crescimento dos estabelecimentos nas áreas cobertas, a expansão da atividade artesanal mostrou-se surpreendente. De acordo com Brusco e Righi (1989, p.410-411), até o final de 1985, 73 das empresas artesanais estabelecidas em 1980 aumentaram em 40% o número de empregados e em 106% o número de máquinas-ferramenta utilizadas por elas. Além da infra-estrutura, os benefícios concedidos às empresas contemplavam um sistema de consórcio financeiro com a finalidade de garantir empréstimos aos artesãos e a criação de centros de consultoria para suprir as necessidades administrativas das empresas de pequeno porte⁽⁶⁾.

Indubitavelmente, a consolidação de um sistema de produção em pequena escala exigiu ajustes na indústria de bens de capital. Turim, na Província de Piemonte, transformou-se em centro de automação industrial e robótica, voltado para o suprimento das novas necessidades diferenciadas do segmento industrial de pequeno porte⁽⁷⁾ (MICHELSONS, 1989). Em Bologna, empresas de grande porte adaptaram sua tecnologia às exigências das pequenas fábricas, produzindo equipamentos ou dando suporte a projetos de automação de processos artesanais, como se verificou nos ramos de cerâmica e de têmperas de metais. Essas novas versões de máquinas ganharam projeção no mercado internacional, dada a demanda de flexibilidade⁽⁸⁾.

Outro fator de fundamental importância na análise sobre o desenvolvimento da Província de Emilia-Romagna é o cultural, que merece destaque como elemento-chave da formação e do desempenho das redes de cooperação. Ele transcende os aspectos econômicos das relações por estar na origem da diversidade das dinâmicas dessas arquiteturas organizacionais diferenciadas, como se pode apreender da análise de Putnam (2000).

4. SETOR TÊXTIL E COOPERAÇÃO NO BRASIL: UM COFRONTO COM A EMILIA-ROMAGNA

Nos estudos sobre o setor têxtil brasileiro destacam-se o pólo da cidade de Americana, no interior do estado de São Paulo, e o pólo do Vale do Itajaí, no estado de Santa Catarina.

O pólo de Americana originou-se na década de 1870, quando foram instaladas as primeiras fábricas têxteis no estado de São Paulo, em zonas produtivas de algodão do interior. A proximidade entre as áreas de produção e a fonte de matéria-prima resultava em redução de custos de produção, além de a localização dessas fábricas se beneficiar da proximidade com o mercado consumidor: a população rural. A abundância de recursos hídricos foi outro fator decisivo para a escolha do local, pois permitia o suprimento necessário de água para consumo e para a construção de hidrelétricas destinadas à geração de energia própria. Contaram também a favor da região a existência de linha férrea e a sua localização em meio a um território de expansão cafeeira. Mais tarde, a esses benefícios somaram-se outros com a construção da Rodovia Anhangüera.

As atividades produtivas do pólo de Americana tiveram início com a fabricação de tecidos de algodão produzidos com

teares importados e foram impulsionadas pelo término da Segunda Guerra Mundial. O desenvolvimento das atividades promoveu a expansão da indústria, alcançando os municípios vizinhos de Nova Odessa e Santa Bárbara D'Oeste. Constituiu-se, assim, um pólo têxtil que já mereceu a posição de maior no ramo de tecidos planos de fibras artificiais e sintéticas da América Latina (MENDES, 1997).

É interessante notar que a sua fase de maior desenvolvimento – final do século XIX e início do século XX – guarda semelhanças com o desenvolvimento das concentrações empresariais de Emilia-Romagna, tomando como referência o estudo de Piore e Sabel (1984). Segundo esses autores, muitas empresas de pequeno porte daquela região italiana iniciaram suas atividades em espaços domésticos, com teares recebidos por trabalhadores a título de pagamento de rescisão contratual. Em certa medida, essa experiência se repetiu no pólo de Americana. Segundo Mendes (1997), foi da Fábrica Carioba que saíram os primeiros tecelões, que compraram dos empregadores os primeiros teares e os instalaram em suas casas. Com a ajuda dos familiares na operação desses equipamentos, passaram a prestar serviços à empresa, que lhes fornecia o material necessário para a produção. Essa é a origem da Villa Americana e também do trabalho à feição, que passou a ocupar papel de destaque na estrutura do pólo têxtil. Enfatiza o autor que a história do desenvolvimento do pólo têxtil de Americana registra um momento representativo em 1941, quando da união de alguns **façonistas**⁽⁹⁾ para dar origem à Cooperativa Industrial de Tecidos Rayon Americana (CITRA). Posteriormente, foi criada a Distribuidora de Tecidos Rayon de Americana (DISTRAL), dentro dos mesmos princípios.

Em 1996, o pólo têxtil de Americana contava com mais de 600 empresas distribuídas pelas três cidades, com maior concentração em Americana, como consta na tabela 1.

Mesmo desconhecendo a real estratificação desse conjunto de empresas, é possível constatar pelos dados da tabela 1 uma maior incidência de empresas de pequeno porte em Americana e em Santa Bárbara D'Oeste, a medir pela taxa média de trabalhadores por estabelecimento nessas localidades. Outros

dados obtidos na mesma obra permitem um aprofundamento da análise a partir de uma amostra de 28 empresas, estratificadas na tabela 2 por faixa de número de empregados e distribuídas pelas mesmas três cidades que integram a tabela 1.

Essa distribuição dos dados segundo o porte das empresas e as cidades em que as empresas estão localizadas permite identificar as maiores concentrações de empresas e de postos de trabalho. A representatividade da amostra traduz-se pelo fato de as 28 empresas, que representam 4,6% do total do universo de 608, absorverem 67,5% do total do pessoal ocupado no pólo, com base nos registros da tabela 1. Pelos dados da tabela 2, identifica-se no município de Americana quatro empresas com mais de 500 empregados e outras quatro na faixa de 100 a 499, totalizando 4.245 empregos, o que corresponde a 51,9% do total ocupado no setor têxtil, no município. Em Santa Bárbara D'Oeste, dois estabelecimentos empregam mais de 500 pessoas e três entre 100 e 499, gerando o total de 2.125 postos de trabalho, o que corresponde a 92,6% do total ocupado no setor têxtil, no município. Em Nova Odessa, um estabelecimento com mais de 1.000 empregados e dois na faixa de 100 a 499 empregados perfazem o total de 1.715 empregos, equivalendo a 78,6% do pessoal ocupado no setor, no município. Dos três, Americana tem a maior concentração de empresas de pequeno porte e dos empregos do setor e a maior descentralização produtiva, uma vez que, segundo Garcia (1996, p.7), 75% das empresas manufatureiras instaladas na cidade pertencem ao ramo têxtil.

Em 1993, a semelhança de Americana com a Província de Emilia-Romagna sugeriu a possibilidade de desenvolver-se uma versão nacional de redes de cooperação empresarial, ligando empresas de pequeno porte na forma de redes horizontais. A proposta incluía compartilhamentos variados, como de máquinas e equipamentos, de *software* de suporte industrial (tais como CAD/CAM), de centros de criação coletivos, além de sistemas compartilhados de compras e vendas⁽¹⁰⁾. Dificuldades, porém, inibiram a implantação integral da idéia. Na avaliação de Rodrigues (2001)⁽¹¹⁾, a principal foi a difícil assimilação pelos empresários da concepção de cooperação e associativismo, o fio condutor da proposta⁽¹²⁾. O sucesso da ação

Tabela 1
Estabelecimentos e Respectivos Contingentes de
Mão-de-Obra por Município

Municípios	Estabelecimentos		Pessoal Ocupado	
	Número	Porcentagem	Número de Funcionários	Porcentagem
Americana	395	65	8.185	65
Santa Bárbara D'Oeste	195	32	2.295	18
Nova Odessa	18	3	2.183	17
Total	608	100	12.663	100

Fonte: Mendes (1997, p.94)

Tabela 2

Pessoal Ocupado por Município e Porte das Empresas

Número de Empregados*	Americana		Santa Bárbara D'Oeste		Nova Odessa	
	Número de Estabelecimentos	Pessoal Ocupado	Número de Estabelecimentos	Pessoal Ocupado	Número de Estabelecimentos	Pessoal Ocupado
Acima de 1.000	01	1.088	-	-	01	1.350
500 – 999	03	1.966	02	1.393	-	-
100 – 499	04	1.191	03	732	02	365
0 – 99	08	280	03	154	01	32
Total	16	4.525	08	2.279	04	1.747

* O estabelecimento das faixas referentes ao número de empregados procurou respeitar os critérios adotados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Foi estabelecida uma faixa única para as empresas de pequeno porte (0-99 empregados) e, para destacar as empresas maiores, optou-se pela introdução de uma faixa para empresas com mais de 1.000 empregados.

Fonte: Mendes (1997, p.103)

cooperada depende da absorção incondicional de uma nova visão de negócios, incompatível com a concepção predominante, baseada em um darwinismo alimentado pelo individualismo e pela desconfiança quanto à atuação do outro. Considera o consultor que as dificuldades se tornaram mais acentuadas com a abertura das importações no início da década de 1990, que introduziu no mercado nacional os tecidos asiáticos a preços altamente competitivos. Santos (1995), por sua vez, atribui o sucesso parcial do projeto do pólo têxtil de Americana à baixa motivação dos próprios empresários em implementá-lo, ainda que tivessem participado de sua elaboração.

Garcia (1996) aponta como aspecto marcante do insucesso do projeto a falta de interação entre as empresas e as instituições profissionalizantes, associada à persistência das empresas em valorizar mais a experiência do trabalhador do que a capacitação profissional permanente. No entendimento do autor, tal situação não decorreu de insuficiência infra-estrutural, mas de sua não utilização. Considera, também, que as duas agremiações sindicais regionais não desempenharam, no pólo têxtil de Americana, o papel de atores ativos no processo, como ocorrera na Emilia-Romagna, restringindo-se à representação política de seus respectivos segmentos. O autor denuncia, igualmente, o fato de a forte presença de empresas de pequeno porte distribuídas nas diversas atividades especializadas não ter sido explorada no sentido de configurar um sistema cooperado. Tal estratégia teria fortalecido a posição dessas organizações no mercado, a exemplo do ocorrido com as redes de cooperação de Emilia-Romagna. Em lugar de ligações horizontais, as interações ocorreram no sentido vertical, configurando-se uma forma de subcontratação que não caracteriza cooperação, uma vez que as empresas de grande porte se utilizaram da capacidade ociosa das empresas de pequeno porte para fugir a investimentos indesejáveis. Tam-

bém não se verificou, nas relações entre as empresas de grande porte e as subcontratadas, a transferência de conhecimento e o aprimoramento tecnológico.

O outro pólo têxtil aqui enfocado, o do Vale do Itajaí, teve sua origem ligada à imigração alemã do século XIX, quando artesãos e pequenos empresários chegaram à região. Muitas das empresas ainda em funcionamento originaram-se da produção artesanal de camisetas feitas com fios produzidos pelos próprios artesãos. Por essa razão, associa-se o desempenho da região a seus traços socioculturais (GARCIA, 1996). O pólo alcançou projeção econômica nos cenários regional e nacional, respondendo por 65% da economia da região e exportando um quarto de sua produção. O sucesso deve-se à opção pelo segmento de produtos de algodão, tendo em vista a menor competitividade desse mercado relativamente ao de produtos de fibras sintéticas. Por essa razão, o pólo do Vale do Itajaí foi menos afetado pela abertura das importações do que o pólo têxtil de Americana, em que predomina a produção de tecidos de fibra sintética.

Tendo como centro a cidade de Blumenau, a indústria têxtil expandiu-se para outras cidades, dentre as quais se destacam Brusque, Gaspar, Ilhota, Jaraguá do Sul, Pomerode, Indaial, Timbó, Rodeio e Ascurra. As atividades do pólo têxtil do Vale do Itajaí estão ligadas, basicamente, a dois segmentos: o de malharia e o de cama, mesa e banho. Os segmentos de malharia e de cama, mesa e banho são fortes por causa da opção pelas fibras naturais de algodão como matéria-prima básica. Incorporam o ramo de confecção, que envolve grande número de empresas de pequeno porte dedicadas à produção de roupas de malha.

O segmento de malharia conta com algumas empresas de grande porte, as quais estão entre as maiores produtoras do País nesse ramo, a exemplo da Hering e da Sul Fabril em Blu-

menau, da Marisol e da Malwee em Jaraguá do Sul. Do ponto de vista estrutural, o segmento distingue-se por seu caráter dual, uma vez que ao lado das empresas de grande porte, nas quais está concentrada a maior parte da produção da região, grande número de empresas de pequeno porte divide a parcela residual do mercado local. A atratividade do segmento para as empresas de pequeno porte está nos baixos níveis de investimento exigidos em máquinas e equipamentos e em capital de giro, além de permitir produção em pequena escala. Essas condições favorecem, ainda, o desenvolvimento de um mercado informal, composto por um tipo de empresa de pequeno porte sem condições de cumprir com os compromissos fiscais, que opera na informalidade⁽¹³⁾. Outra característica da estrutura do segmento de malharia é a verticalização das empresas de grande porte que envolve toda a cadeia produtiva, iniciando-se no processo de fiação do algodão e culminando na confecção e no acabamento da malha. Pode, ainda, estender-se até a distribuição, nos casos em que as empresas mantêm seus próprios pontos-de-vendas. A inserção das empresas de pequeno porte na cadeia produtiva ocorre na forma de especialização em uma das etapas do processo produtivo, como fornecedoras das empresas de grande porte. Aponta Garcia (1996) que a taxa de subcontratação é bastante baixa e as relações não são reguladas por contrato formal, o que gera incerteza quanto à continuidade de fornecimento e motiva conflito entre as partes.

No caso do segmento de cama, mesa e banho, a produção praticamente se concentra em empresas de grande porte, por tratar-se de atividade que exige elevados investimentos em equipamentos especializados e em tecnologia sofisticada, a exemplo do emprego de dispositivos microeletrônicos necessários para a obtenção de ganhos de escala e flexibilidade, garantindo às empresas maior competitividade em nível internacional. Empresas de grande porte ali instaladas exercem liderança nacional, sendo responsáveis pela exportação brasileira do setor. São exemplos a Teka, a Artex, a Karsten, a Cremer e a Buettner. Os elevados custos dos equipamentos e a necessidade de atualização tecnológica permanente inibem o acesso de empresas de pequeno porte a esse mercado. Além desses obstáculos, essas empresas enfrentam dificuldades de natureza mercadológica, principalmente com relação ao desenvolvimento de marca conceituada e à criação de canais de distribuição dos produtos. Registra Garcia (1996) que, nesse segmento, as empresas de grande porte adotaram a estratégia de verticalização para superar dificuldades com o fornecimento de fios de algodão, preocupação que em períodos críticos do passado levou algumas empresas, como a Teka e a Artex, a terem seu próprio cultivo de algodão, como ocorreu na década de 1980.

Vista sob a ótica da cooperação empresarial, a dinâmica do pólo têxtil do Vale do Itajaí não evidencia integração cooperada entre as empresas. Ao contrário, constata-se que as inovações ficam circunscritas à esfera empresarial de grande porte, relegando as demais à margem do processo. Não se nota a transferência de inovação necessária ao desenvolvimento das empresas de

pequeno porte, denunciando uma realidade em que a essas empresas, na posição de subcontratadas, compete apenas o cumprimento de atividades pouco relevantes. Não têm, portanto, perspectiva de crescimento. Entre si, as empresas de pequeno porte também não desenvolveram atuação cooperada, segundo Garcia (1996). Atuam isoladamente, procurando aproveitar-se de alguns espaços de mercado deixados pelas empresas de grande porte. A ausência da cooperação entre elas é comprovada pela inexistência de distribuição de tarefas entre as empresas ou de alguma outra forma de interligação que configure uma rede de cooperação produtiva. Ao contrário, colocam-se como concorrentes, disputando um mesmo mercado.

Também não se pode caracterizar como ação cooperada a relação entre as empresas e as instituições de ensino/treinamento e de pesquisa. Constata-se, pelo estudo realizado por Garcia (1996), a ausência de um sistema voltado para a capacitação continuada de profissionais especializados requeridos pela indústria local, em particular, em benefício das empresas de pequeno porte. Isso as obriga a assumir as tarefas de treinamento de seu pessoal, penalizando-as duplamente por não terem acesso à atualização. Assim, sendo impedidas de aprimorar suas competências, acentua-se a dualidade.

5. CONCLUSÃO

O estudo sobre a região de Emilia-Romagna destacou alguns pontos importantes para a compreensão da dinâmica do segmento empresarial de pequeno porte, revelando as redes de cooperação como estratégia de sobrevivência. Permitiu considerar que a definição de políticas e o suporte de instituições governamentais são fundamentais para a sobrevivência dessas redes, embora convenha enfatizar que a intensidade do êxito alcançado pelas políticas depende em grande medida do grau de sensibilidade dos governantes e de sua capacidade de ajustá-las às condições ambientais. Nesse sentido, no caso italiano a descentralização do Estado desempenhou papel vital no processo.

Projetando os dois casos nacionais no cenário italiano de interações empresariais estudado, tem-se que a sobrevivência das empresas brasileiras de pequeno porte se coloca como uma expectativa remota se mantidos os contextos identificados. As concentrações nacionais empresariais aqui analisadas, e que mais se aproximariam das condições de cooperação italianas, em lugar de serem representativas de mecanismos de cooperação denunciam formatações que estimulam a exclusão das empresas de pequeno porte. Constata-se, também, que a cooperação empresarial é um valor pouco desenvolvido no meio empresarial brasileiro, tomando-se como referência o caso da Emilia-Romagna, em que o êxito das políticas foi maior graças à existência de uma realidade de cooperação historicamente praticada, um traço cultural. Tal fato leva a considerar a preexistência de uma postura cooperada como condição facilitadora do desenvolvimento de todas as fases do proces-

so, que inicia com a identificação das necessidades e culmina com a implementação dos projetos, incluindo-se a importante fase de definição e elaboração coletiva dos projetos. Se no pólo de Americana a falta de motivação dos empresários teve grande peso no insucesso da implantação do projeto de cooperação empresarial, no pólo do Vale do Itajaí a cultura alemã não foi suficientemente forte para viabilizar a parceria entre pequenos produtores e entre eles e os grandes produtores. A verticalização venceu. Um outro aspecto que distancia a realidade dos pólos brasileiros estudados do referencial italiano de análise é a incipiente interação entre as esferas empresarial e educacional.

Em face dessas evidências, conclui-se que as empresas nacionais de pequeno porte se revelam como um segmento bastante frágil, uma vez que a competitividade se baseia principalmente na inovação, condição inatingível em situações de carência de mão-de-obra qualificada e de ausência de apoios institucional e governamental. Sendo assim, o segmento empresarial de pequeno porte mantém-se como um universo à parte. E, em particular nos casos aqui estudados, ao contrário dos distritos italianos, o potencial dos pólos não está sendo estrategicamente explorado no sentido de promover a ação cooperada como diferencial de competitividade e garantia de sobrevivência das empresas de pequeno porte. ♦

NOTAS

- (1) A análise original abrange casos da Itália, da República Federativa da Alemanha, da Dinamarca e de algumas regiões dos Estados Unidos da América do Norte (CARRÃO, 2001).
- (2) Convencionou-se chamar de **Terceira Itália** a área geográfica formada pelas regiões de Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Marche, Veneto, Trentino e Friuli. Ela projetou-se internacionalmente pela forma inovadora com que resolveu seus problemas socioeconômicos, transformando-se na referência mais frequente quando se trata de experiências bem-sucedidas com empresas de pequeno porte, tendo se transformado em ícone da cooperação entre empresas no cenário econômico internacional. Destaca-se pela presença maciça de empresas de pequeno porte, produção em pequena escala e cooperação entre empresas, cuja economia gira em torno de setores tradicionais, como têxtil, confecção, calçados e móveis, embora também seja significativo o desenvolvimento de setores chamados modernos, como o de máquinas e ferramentas industriais (TRIGILIA, 1995).
- (3) As regiões de Emilia-Romagna e Toscana são conhecidas por seus distritos têxteis, sendo a maior referência nesse sentido a cidade de Modena, localizada na Emilia-Romagna. Marche destacou-se na produção de calçados em empresas de pequeno porte e Piemonte, por sua vez, tornou-se referência internacional pela flexibilidade das máquinas ali produzidas, ajustáveis à produção em pequena escala (TRIGILIA, 1995).
- (4) É importante ressaltar que Modena já sedimentava experiência com apoio a pequenos produtores desde o final da Primeira Guerra Mundial.
- (5) O valor dos investimentos nessas áreas cobertas atingiu a cifra de 350 bilhões de liras, em contraposição aos 500 bilhões de liras usualmente gastos antes da introdução dessa inovação, o que significa uma economia para os artesãos da ordem de 150 bilhões de liras (BRUSCO e RIGHI, 1989, p.410-411).
- (6) O *Centro Informazione Tessile Emilia-Romagna* (CITER), por exemplo, destinava-se à coleta de informações sobre matérias-primas, equipamentos, hábitos dos consumidores e tendências de mercado. Adquiria sofisticados catálogos produzidos por institutos de previsão de moda da Grã-Bretanha, da França, dos Estados Unidos da América e da Alemanha. Competia a ele apreender as tendências do mercado e elaborar análises comparativas, no sentido de assessorar as empresas em seus processos decisórios (BRUSCO e RIGHI, 1989).
- (7) Na década de 1970, a Fiat Auto, localizada em Turim, deu início a um processo de maior integração com seus fornecedores no sentido de atender à demanda de novos equipamentos. Máquinas especiais passaram a ser produzidas com a colaboração de engenheiros da Fiat e de fabricantes de equipamentos, contando ainda com a participação de consultores das áreas de informática e modelagem.
- (8) Brusco (1982) registra que a indústria norte-americana de calçados foi uma das primeiras a importar essas novas máquinas, enquanto Piore e Sabel (1984) destacam que as máquinas de produção de cerâmica também alcançaram projeção internacional.
- (9) Palavra derivada do francês *à façon*, sem correspondente na língua portuguesa, aparece em alguns textos como “faccionista”, “facionista” ou, ainda, “façonista”. A título de homogeneização, no presente estudo adota-se a forma **façonista**. Seu emprego na literatura subentende atividade de subcontratação.

NOTAS

- (10) A esse respeito consultar Santos, Pereira e França (1994) e Carrão (2001).
- (11) Rodrigues é consultor do Serviço Brasileiro de Apoio a Pequenas e Médias Empresas (Sebrae) e atuou no projeto do pólo têxtil de Americana.
- (12) Segundo Rodrigues, o projeto foi descontinuado pelo Sebrae no início de 1996.
- (13) Segundo Garcia (1996), somente na cidade de Brusque há em torno de 750 estabelecimentos industriais informais, e em Blumenau pelo menos 400.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROSO, J.R. Globalização, controvérsias em torno do reducionismo econômico. *Revista Unicsul* – Revista da Universidade Cruzeiro do Sul, São Paulo, ano 4, n. 6, p.6-15, dez. 1999.
- BRUSCO, S. The Emilian model: productive decentralisation and social integration. *Cambridge Journal of Economics*, [London], v.5, n.2, p.167-184, June 1982.
- BRUSCO, S.; RIGHI, E. Local government, industrial policy and social consensus: the case of Modena (Italy). *Economy and society*, New York, v.18, n.4, p.405-423, Nov. 1989. Special Issue: Local Industrial Strategies.
- CARRÃO, A.M.R. *A relevância social da sobrevivência das empresas de pequeno porte no contexto das redes de cooperação, numa economia globalizada e altamente competitiva*. 2001. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COURLET, C. Novas dinâmicas de desenvolvimento e sistemas industriais localizados (SIL). *Ensaio FEE* – Revista da Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, Porto Alegre, v.14, n.1, p.9-25, 1993.
- DOWBOR, L. Globalização e Sociedade. *Revista Unicsul* – Revista da Universidade Cruzeiro do Sul, São Paulo, ano 4, n.6, p.69-98, dez. 1999.
- GARCIA, R. de C. *Aglomeramentos setoriais ou distritos industriais: um estudo da indústria têxtil e de calçados do Brasil*. 1996. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, Brasil.
- IANNI, O. *Teorias da globalização*. 4.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. *Rede de informações*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MENDES, A.A. *Reestruturações locais como efeitos da globalização econômica: uma análise da estrutura produtiva mutante do pólo têxtil de Americana*, SP. 1997. Tese (Doutorado em Geografia) – Instituto de Ciências Exatas da Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, São Paulo, Brasil.
- MICHELSONS, A. Local strategies of industrial restructuring and the changing relations between large and small firms in contemporary Italy: the case of Fiat Auto and Olivetti. *Economy and Society*, London, v.18, n.4, p.426-447, Nov. 1989. Special Issue: Local Industrial Strategies.
- PECQUEUR, B. Sistemas industriais localizados: o exemplo francês. *Ensaio FEE* – Revista da Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, Porto Alegre, v.14, n.1, p.26-48, 1993.
- PIORE, M.J.; SABEL, C.F. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. [S.L.]: Basic Books, 1984.
- PUTNAM, R.D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- RODRIGUES, A.S. *Publicação eletrônica* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por amcarrao@merconet.com.br em 5 jun. 2001.
- TRIGILIA, C. A tale of two districts: work and politics in the Third Italy. In: BAGNASCO, A.; SABEL, C. (Ed.). *Small and medium-size enterprises*. London: Pinter, 1995. p.31-50 – Social Changes in Western Europe.
- SANTOS, S.A. *A modernização gerencial e tecnológica de micro e pequenas indústrias apoiada na cooperação entre empresas*. 1995. Tese (Livre-docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- SANTOS, S.A.; PEREIRA, H.J.; FRANÇA, S.H.A. *Cooperação entre micro e pequenas empresas: uma estratégia para o aumento da competitividade*. São Paulo: SEBRAE, 1994.

ABSTRACT

Cooperation among small businesses in clusters: a comparative study

This work aims at amplifying the study about the dynamics that involve the survival of small businesses in circumstances of the present times, regarding the globalisation process as encompassing growing challenges in terms of competitiveness. It considers business cooperation as a strengthening factor, since it promotes integrated performance in the search for collective results. The dynamics of the cooperation nets highlight important aspects for understanding

ABSTRACT

the development reached in the *Third Italy*. In Brazil, the issue is approached in the context of two sectorial concentrations: Americana (SP) and Vale do Itajaí (SC). It is a case study that focuses a certain segment of the business structure related to a specific branch of the economical activity. It can also be characterized as a fundamental research, as it approaches the object aiming to contribute, although subjectively, with reflexive thinking on crucial questions of the present social context. As result, it was found that definition of policies as well as support of govern institutions are crucial to the survival of the cooperation nets. In addition, it can be considering that the success of the policies depend highly on it sensibility and the capacity of adjustment to environmental conditions. The analysis of the cases studied showed that cultural factors might stimulate a net formation and its performance as well, overcoming the economical aspects of the relations.

Uniterms: small business, business cooperation, business survival.

RESUMEN

Cooperación entre empresas de pequeño porte en polos industriales: un estudio comparativo

El trabajo busca profundizar el conocimiento de la complejidad que involucra la supervivencia de las empresas de pequeño porte en el escenario contemporáneo, entendiendo que el proceso de globalización comprende retos crecientes con relación a la competitividad. Considera la cooperación empresarial un factor de fortalecimiento por fomentar la actuación conjunta en la búsqueda de resultados colectivos. La dinámica de las redes de cooperación destaca aspectos importantes para la comprensión del desarrollo alcanzado en la Tercera Italia. En el ámbito nacional, la cuestión está enfocada en el contexto de dos polos textiles: de Americana (SP) y de Vale do Itajaí (SC). Se trata de estudios de caso, que se concentran en un determinado segmento de la estructura empresarial de una rama específica de actividad económica, lo que configura una investigación fundamental por la manera cómo aborda el objeto, buscando contribuir, aunque indirectamente, a la reflexión sobre temas centrales del contexto social actual. En el estudio se ha constatado que la definición de políticas y el soporte de instituciones gubernamentales son fundamentales para la supervivencia de las redes de cooperación, aunque se debe enfatizar que la intensidad del éxito alcanzado por las políticas depende en gran parte del grado de sensibilidad de los gobernantes y de su capacidad de adecuarlas a las condiciones ambientales. El análisis de los casos estudiados ha señalado además la incidencia de factores culturales como elementos estimuladores de la formación y de la actuación de las redes de cooperación, que trascienden los aspectos económicos de las relaciones y están en el origen de la diversidad de las dinámicas de las redes.

Palabras clave: empresas de pequeño porte, cooperación empresarial, supervivencia empresarial.

INSTRUÇÕES PARA OS AUTORES

Os autores interessados podem requisitar uma cópia das Instruções por carta, telefone, fax ou correio eletrônico.



por carta

Secretaria Editorial
Revista de Administração
Caixa Postal 11.498
05422-970 - São Paulo - SP



por telefone

(11) 3091-5922



por fax

(11) 3814-5500



por e-mail

rausp@usp.br

A Rausp encoraja os autores interessados a requisitarem as instruções **antes** de enviarem seus trabalhos.

Na Internet: www.rausp.usp.br

RAUSP
Revista de Administração