

# **Redes de Empresas e Arranjos Produtivos Locais: Alternativas para a Inserção de Empresas na Nova Economia**

Autoria: Bruno dos Santos Silvestre, Paulo Roberto Tavares Dalcol

## **Resumo**

Com base nas crescentes mudanças tecnológicas e gerenciais da atualidade, as empresas buscam meios de ganhar vantagens competitivas e se manter em atividade no mercado.

Com o intuito de mostrar novas alternativas para a inserção de pequenas e médias empresas na dinâmica econômica dos dias de hoje, o presente artigo analisa, no contexto de redes flexíveis de pequenas e médias empresas e arranjos produtivos locais, pontos positivos e negativos dessa configuração de arranjo setorial.

Para isso, foi feita uma revisão bibliográfica do assunto e apresenta-se uma abordagem de arranjos produtivos locais do setor coureiro-calçadista e do setor têxtil-vestuário mostrando, basicamente, a questão das vantagens da cooperação entre as empresas.

## **1 - Introdução**

A globalização da economia vem trazendo um crescente aumento da competição entre as empresas e a diminuição de fronteiras físicas, bem como a aproximação entre mercados produtores e consumidores, obrigando as organizações que desejam se manter ativas e ter sucesso a procurarem novas alternativas de processos, métodos, produtos e gestão.

Tais mudanças e, principalmente, a desverticalização das empresas focando, nos dias de hoje, apenas nas competências essenciais (*core competencies*) do negócio e não mais em todas as etapas da produção, fazem com que a pequena empresa se torne estratégica em qualquer setor industrial.

As pequenas e médias empresas deixariam, então, de tentar competir diretamente com as grandes empresas e passariam a compor uma rede de fornecedores inserida no mercado global e possuidora, assim, de grande importância no cenário econômico industrial.

Essas transformações geram ganhadores e perdedores. Dentre as pequenas e médias empresas, a que não se adaptar às responsabilidades, às novas formas de competição e à flexibilidade nesse ambiente dinâmico tende a morrer. A empresa que quiser ser fornecedora de grandes empresas multinacionais deve se especializar e direcionar seus negócios para aquele segmento específico, embora correndo o risco de perder seu poder de barganha ao longo do tempo.

Há outras alternativas para as empresas que desejam se manter em atividade, além de alcançar vantagens competitivas e ganhar espaço nesse novo ambiente, competindo diretamente por mercados. São alternativas que passam por um conceito: cooperação.

Nesse contexto, discutiremos os meios de inserção das pequenas e médias empresas no mercado atual e formas de aumentar a capacidade de disputar mercados e oportunidades de igual para igual com as organizações de maior porte.

## **2 – Pequenas Empresas e Modelos de Inserção nos Mercados Globais**

Com o ambiente cada vez mais turbulento, a globalização e o acirramento da competição por mercados fazem com que os riscos de uma empresa também aumentem.

Segundo Casarotto Filho e Pires (1998), pode-se caracterizar os riscos de uma empresa da seguinte forma: alguma outra empresa, em qualquer lugar do mundo, em qualquer tempo, pode passar a produzir melhor e mais barato o mesmo produto de outra empresa e ter acesso aos mesmos mercados.

Nesse contexto, a pequena empresa dificilmente terá alcance globalizado atuando de forma individual. E mesmo que ela tenha um bom nicho no mercado local, não estará livre de, a qualquer momento, ser “atropelada” por uma empresa do exterior em seu tradicional mercado. (Casarotto Filho e Pires, 1998)

Assim, a pequena e média empresa é a que mais sofre os efeitos da globalização. Como, geralmente, atende a um mercado local/regional e possui poucos recursos para investimentos e melhoria de seus produtos e processos, está mais vulnerável a grandes empresas dispostas a investir em seus mercados, ficando impossibilitada de reagir a essas ações e se enquadrar no processo de reestruturação industrial.

Amato Neto (2000) cita as seguintes características da pequena empresa:

- Tendência a desempenhar atividades com baixa intensidade de capital e com alta intensidade de mão-de-obra;
- Melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços especializados;
- Bom desempenho em mercados pequenos, isolados, despercebidos, ou “imperfeitos”, devido à facilidade de encontrar espaços deixados pelas grandes organizações;
- Maior proximidade do mercado com chance de responder mais rápido e inteligentemente às mudanças que nele ocorrem;
- Criação de seus próprios meios para contrabalançar as economias de escala.

As pequenas e médias empresas, portanto, têm que buscar alternativas para minimizar esses riscos e firmar sua posição no mercado conquistando vantagens sobre as concorrentes.

Uma dessas alternativas são as redes de cooperação entre firmas. Essas redes de cooperação surgem pela busca das participantes a diferenciais competitivos. Os instrumentos de organização empresarial e as formas de estruturação das redes de empresas requerem um pacto político, estratégico e operativo entre empresas e instituições.

Casarotto Filho e Pires (1998) afirmam que como competir isoladamente, no mundo atual, pode ser uma alternativa desgastante e perigosa, então

“Resta praticamente à pequena empresa duas opções: ser fornecedor numa rede *topdown* ou ser participante de uma rede flexível de pequenas empresas. Nas redes de empresas, o consórcio normalmente abrange as fases iniciais e finais da cadeia de valor, respectivamente, desenvolvimento de produtos e distribuição/marca/exportações. As empresas dedicam-se ao que sabem fazer: produzir.” (pp. 30 e 33)

De acordo com Britto (1998, p.1), “redes de firmas podem ser concebidas como arranjos institucionalmente estruturados que permitem uma organização eficiente das atividades econômicas, através da coordenação de elos sistemáticos que são estabelecidos entre firmas inseridas nas cadeias produtivas.” A tipologia de redes de firmas, proposta pelo autor, consiste em quatro tipos distintos e descritos a seguir:

- Redes de produtos tradicionais – são redes relativas a indústrias tradicionais e produtos pouco complexos, como a indústria cerâmica, têxteis, calçados, móveis, entre outras.
- Redes de produtos modulares – são redes relativas a produtos de produção em massa, com arquitetura modular de componentes e subsistemas, refletindo a alta complexidade do sistema tecnológico. São exemplos deste tipo de rede a indústria de automóveis e bens eletrodomésticos. Presença de ganhos de modularidade (customização em massa).
- Redes de produtos complexos – são redes de empresas voltadas para a produção de bens de capital de custo alto, intensivos em engenharia e produzidos em lotes muito pequenos ou unitários. Alguns exemplos são sistemas de controle de tráfego aéreo, motores de aviões, sistemas de automação bancária, entre outras.
- Redes de produtos de base tecnológica – são produtos intensivos em gastos com P&D, produtos *high-tech* associados a tecnologias e mercados emergentes, como encontrados nas indústrias de opto-eletrônica, biotecnologia, novos materiais e *software*.

A idéia central do autor é de que os arranjos cooperativos baseados em compartilhamento de funções de produção entre parceiros não emergem de um vácuo, sendo fortemente condicionados pela complexidade das tecnologias que devem ser mobilizadas (Britto, 1999).

Amato Neto (2000), por sua vez, destaca a seguinte tipologia de alianças:

- Alianças multiorganizacionais de serviços ou consórcios: entre organizações que possuem necessidades similares;
- Alianças oportunistas ou *joint-ventures*: as organizações vêem algum tipo de vantagem competitiva imediata;
- Alianças de parceria que envolvem fornecedores, consumidores e funcionários: o comprometimento dos vários parceiros participantes da cadeia produtiva (*stakeholders*).

A escassez de recursos para grandes investimentos, maior flexibilidade da produção e divisão dos riscos inerentes a investimentos são exemplos de outros fatores que favorecem o surgimento de cooperação entre empresas.

Casarotto Filho e Pires (1998) afirmam que existem muitos tipos de consórcios e pactos entre as empresas:

- Consórcio Setorial – em que as empresas são concorrentes e complementares e realizam acordos que permitem ganho de competitividade do grupo como um todo pela difusão de informações e complementaridade produtiva;
- Consórcio Territorial – agremia empresas de todos os setores e atividades de um determinado território;
- Consórcio Específico – restringe sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo pontual específico. Os mais comuns são os consórcios de exportação, orientando as empresas para o mercado externo.

Segundo Haguenauer (1984), um complexo industrial consiste em um conjunto de indústrias que se articulam, de forma direta ou indireta, a partir de relações significativas de

compra e venda de mercadorias. Alguns autores, assim como Haguenauer, também denominam essas aglomerações de empresas, dispostas em rede ou não, de *clusters*.

Porém, de acordo com Amato Neto (2000), há grande dificuldade de caracterização de *clusters*, já que os sistemas produtivos nem sempre podem ser claramente separados nas categorias *disperso* ou *aglomerado* (*clustered*). Assim, *cluster* pode ser entendido, de modo abrangente, como uma concentração setorial e geográfica de empresas. Os *clusters* podem ser de pequenas, médias, grandes ou uma mistura de empresas de vários portes. Em países em desenvolvimento, pode-se encontrar com muita frequência *clusters* com ambos os tipos de caminhos de desenvolvimento: *high road* (distritos de alta tecnologia, inovações tecnológicas, etc) e *low road* (competições baseadas em preços baixos, materiais baratos, etc).

Podemos verificar, assim, que os diferentes autores classificam as redes de empresas das mais variadas formas, convergindo apenas nas vantagens que esses mecanismos podem trazer.

### 3 – Vantagens da Cooperação e Parcerias para as Pequenas Empresas

Segundo Porter (1986), a empresa tem que optar entre ser pequena, competindo por *diferenciação* de produto, ou grande, competindo por *liderança no custo*, podendo ou não adotar um foco de mercado. A *diferenciação* implica produzir produtos sob encomenda ou, pelo menos, com grande flexibilidade, ou ainda produtos de alta nobreza. A ênfase é na *tecnologia de produto*.

As vantagens da cooperação e da flexibilidade peculiar da empresa enxuta fazem com que as micro e pequenas empresas não necessitem fazer uma escolha entre diferenciação ou liderança no custo, mas optar por uma nova estratégia: adquirir vantagens competitivas oriundas de ambas as opções estratégicas propostas – liderança nos custos e diferenciação.

Essas vantagens de cooperação e de flexibilidade ficam mais explícitas e podem gerar maior vantagem quando abordamos um conceito recente de arranjo empresarial: as redes de micro e pequenas empresas.

Na rede flexível de micro e pequenas empresas, estas podem se unir por meio de um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. Num consórcio de formação de produto, por exemplo, várias empresas podem produzir partes de um equipamento que será comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, evidenciando uma agregação de valor. (Casarotto Filho e Pires, 1998)

Nesse sentido, os autores supracitados listam algumas possibilidades de abrangência dos consórcios, a saber:

- Formação de produto;
- Valorização do produto;
- Valorização da marca;
- Desenvolvimento de produtos;
- Comercialização;
- Exportações;
- Padrões de qualidade;
- Obtenção de crédito.

Para Amato Neto (2000), essas parcerias podem se dar por necessidades diversas:

- Combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;

- Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas;
- Partilhar riscos e custos de novas oportunidades;
- Oferecer linha de produtos melhor e mais diversificada;
- Exercer maior pressão no mercado;
- Compartilhar recursos subutilizados;
- Fortalecer poder de compra com fornecedores e de venda para consumidores;
- Obter mais força para atuar em mercados internacionais.

Segundo Dal Piero (2000), as etapas para estabelecer parcerias com outras empresas são, em geral, as seguintes:

1. Definir claramente qual será a sua contribuição para o sucesso da aliança ou parceria;
2. Proteger seus recursos estratégicos e informar aos parceiros seus objetivos e pretensões;
3. Estudar o estilo de negociar do provável parceiro e a sua história;
4. Conhecer as razões pelas quais o candidato resolveu negociar;
5. Avaliar os recursos e o grau de comprometimento do seu provável parceiro.

Como principais características dessas estruturas de rede de empresas, Britto (1999) destaca:

- A presença de um grau elevado de compatibilidade e complementaridade técnica entre os agentes e as atividades por eles realizadas;
- A existência de um grau elevado de atividades produtivas no nível da rede, devido a externalidades técnicas, pecuniárias e de demanda;
- A geração de externalidades tecnológicas e outros tipos de ganhos relacionados ao progresso técnico, devido à variedade de firmas inseridas nesses arranjos e à complementaridade entre as respectivas competências;
- A consolidação de uma infra-estrutura particular que conforma tais sistemas a qual implica um certo grau de irreversibilidade quanto a investimentos realizados por agentes que a eles se integram.

#### **4 – Abordagem de Arranjos Produtivos locais Locais**

Neste tópico, buscamos fazer um comparativo entre dois dos arranjos produtivos locais brasileiros do setor têxtil-vestuário e três do setor coureiro-calçadista, focando principalmente na interação entre os agentes do arranjo, na questão da cooperação inter-firmas, no aprendizado organizacional e nas especificidades locais de cada um deles.

Esse comparativo, respeitará, portanto, as características de cada arranjo produtivo e a sua intransferibilidade para outras regiões, tratando-os individualmente sem o intuito, no entanto, de caracterizar um melhor e outro pior, mas apenas de ressaltar os pontos relevantes de cada um deles.

Os dois setores foram escolhidos por apresentarem um grande potencial exportador e grande mercado nos países industrializados. Outro fator que pesou na escolha dos setores foi a necessidade de recuperação da competitividade dos produtos têxteis e calçados nacionais no mercado mundial, com o recente crescimento das exportações dos países asiáticos.

Cabe notar que os dados para o trabalho são provenientes de fontes secundárias. Basicamente, foram utilizados os trabalhos do projeto “Arranjos e Sistemas Produtivos

Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico” coordenado por pesquisadores do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IE/UFRJ), conforme divulgado em diversas Notas Técnicas.

Do setor têxtil-vestuário, focamos dois arranjos produtivos distintos: o da região do Vale do Itajaí no Estado de Santa Catarina e o de Nova Friburgo no Estado do Rio de Janeiro. Do setor coureiro-calçadista, focamos o arranjo produtivo de Campina Grande no Estado da Paraíba, o da região do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul e o de Nova Serrana no Estado de Minas Gerais.

#### **4.1 – Setor Têxtil-vestuário**

A cadeia produtiva do setor têxtil-confecções é composta de cinco fases distintas: extração da matéria-prima agrícola (algodão, lã e seda) ou não agrícola (petroquímica), a fabricação das fibras (sintéticas ou naturais), a etapa têxtil (produção, seleção e venda dos tecidos), a fase de vestuário (desenho, pré-montagem e montagem das peças) e, finalmente, a fase da venda no varejo onde a produção é repassada ao consumidor final (LA ROVERE *et al.*, 2000).

CAMPOS *et al.* (2000) caracterizam o processo produtivo como um sistema de 4 etapas: fiação, tecelagem, acabamento e confecção.

A participação do Brasil no comércio mundial têxtil-vestuário tem diminuído, apesar de ter aumentado o montante absoluto de recursos movimentados. Em termos relativos, o setor têxtil passou de 1,2% da movimentação total mundial em 1980 para 0,7% em 1997, e de 0,3% para 0,1% nos confeccionados. Atualmente, está entre os dez maiores produtores mundiais de fios/filamentos, onde 68% das fibras consumidas no país são provenientes do algodão (CAMPOS *et al.*, 2000).

Vejamos a seguir as peculiaridades de cada um dos arranjos produtivos locais do setor têxtil-vestuário.

##### **4.1.1 – Arranjo Produtivo Local do Vale do Itajaí/SC**

O arranjo produtivo têxtil-vestuário do Vale do Itajaí é composto por 374 empresas, das quais 130 são do ramo têxtil e 244 do ramo de vestuário.

A amostra utilizada para a pesquisa de campo (CAMPOS *et al.* 2000) foi composta de 36 empresas, sendo que 17 têxteis e 19 de vestuário, representando quase 40% do faturamento total das empresas do setor localizadas na região.

As instituições de coordenação têm importante participação na criação das externalidades dentro do arranjo. As principais externalidades proporcionadas pelo arranjo são a qualidade e disponibilidade da mão-de-obra e a estrutura física bastante favorável. A infraestrutura educacional voltada para a cadeia têxtil-vestuário atinge todos os níveis de formação e especializações e quanto à estrutura física, não foram indicados nenhum gargalo.

Os clientes e fornecedores são as principais fontes de informação tecnológica e a aquisição de máquinas compradas no mercado internacional constitui a principal forma de absorver inovações. Portanto, a dinâmica no interior do arranjo não é caracterizada pela presença de uma empresa ou grupo de empresas que articule a ação produtiva dos agentes, nos moldes de uma empresa âncora ou um agente coordenador da cadeia na forma de rede de empresas. A presença de grandes empresas estimula as externalidades, presença de associações e sindicatos, realização de eventos e feiras e serviços tecnológicos. Mas a

especialização e complementaridade ocorrem entre as médias e pequenas, que criam demanda para serviços e insumos diversos.

#### **4.1.2 – Arranjo Produtivo Local de Nova Friburgo/RJ**

A cadeia têxtil e de confecções do Estado do Rio de Janeiro se caracteriza pelo predomínio das empresas micro, pequenas e médias, que respondem por cerca de 98% do total da produção do estado.

O pólo de Nova Friburgo concentra sua produção na fabricação de moda íntima feminina e *lingerie*. A região em 1999 já respondia por cerca de um terço da produção nacional de moda íntima, que neste ano foi de 600 milhões de peças. O pólo pretende exportar cerca de 30% de sua produção no ano de 2000. A amostra estabelecida para coleta dos dados de campo foi composta de 19 empresas de confecções e 5 empresas têxteis (LA ROVERE *et al.*, 2000).

O relacionamento entre as empresas se dá basicamente através de troca de informações de fornecedores e sua principal vantagem é a proximidade do mercado consumidor e a qualidade da mão-de-obra.

As principais fontes de informação e aprendizagem se encontram no relacionamento com clientes, literaturas especializadas, feiras e congressos. As micro e pequenas empresas têm como clientes, na sua maioria, clientes informais (sacoleiros), o que dificulta o estreitamento do relacionamento com os consumidores finais. Enquanto as micro e pequenas empresas apostam na diversificação de produtos, com novos modelos a cada semana, as grandes empresas apostam na estratégia da integração vertical.

As inovações tecnológicas são provenientes da aquisição de novos equipamentos, contratação de funcionários de outras empresas e cooperação com fornecedores. As relações com universidades e institutos de apoio técnico se apresentam fracas. Já quanto à cooperação cada empresa mantém relações cooperativas com cerca de 15 empresas diferentes onde a troca de informações é constante.

#### **4.2 – Setor Coureiro-calçadista**

As etapas de organização do trabalho na indústria de calçados são compostas basicamente por modelagem, corte, costura, montagem e acabamento. É caracterizada pelo uso intensivo de mão-de-obra. Por esse motivo, verifica-se que uma das formas de obter ganhos de competitividade continua sendo a instalação de empresas calçadistas em regiões onde o custo de mão-de-obra é baixo. Este movimento está sendo observado com o dinamismo dos estados do Norte e Nordeste nos últimos anos (VARGAS & ALIEVI, 2000).

A seguir destacamos cada um dos três arranjos produtivos locais do setor coureiro-calçadista e suas peculiaridades.

##### **4.2.1 – Arranjo Produtivo Local do Vale dos Sinos/RS**

O arranjo produtivo local da região do Vale dos Sinos conta com cerca de 500 empresas produtoras de calçados que atuam principalmente no nicho de mercado de calçados femininos de couro (apesar de também existirem diversas empresas que atuam na produção de calçados masculinos e infantis).

A amostra utilizada para a coleta dos dados de campo abarcou, ao todo, 14 empresas calçadistas, 4 curtumes, 2 fabricantes de equipamentos, 1 fornecedor de componentes e 2 agentes de exportação (VARGAS & ALIEVI, 2000).

Atualmente, o arranjo calçadista do Vale dos Sinos é responsável por mais de 80% das exportações brasileiras de calçados. Além disso, a inserção do arranjo no mercado de exportação contribuiu para a criação de uma extensa rede de firmas e organizações de apoio ao setor, fazendo desse arranjo uma das mais densas aglomerações industriais do mundo.

A análise dos desenhos institucionais e formas de coordenação no arranjo demonstram a existência de diversas organizações ligadas à coordenação de relações inter-empresariais. Apresenta uma excelente infra-estrutura voltada para as atividades de pesquisa, desenvolvimento e treinamento de recursos humanos.

Na questão da cooperação, verificou-se um aumento significativo na cooperação vertical (entre as empresas ao longo da cadeia produtiva em nível local), mas na cooperação horizontal não se verificou nenhum progresso considerável nos últimos 5 anos.

Os clientes e os fornecedores constituem as principais fontes de informação. Feiras e eventos comerciais, universidades e centros tecnológicos também são considerados importantes fontes de informação para as empresas maiores.

A proximidade de produtores de matérias-primas e componentes, a qualidade da mão-de-obra local e a infra-estrutura física e institucional disponível são consideradas as principais vantagens associadas à localização.

#### **4.2.2 – Arranjo Produtivo Local de Nova Serrana/MG**

Hoje em dia, existem em Nova Serrana cerca de 800 fábricas de calçados, entre empresas legalizadas e clandestinas. São empresas predominantemente familiares, de capital fechado e 100% nacional.

Como amostra para a coleta dos dados através da pesquisa de campo, foram efetuadas 21 entrevistas sendo 19 com empresas do arranjo, uma com o sindicato patronal e uma com o prefeito da cidade (CROCCO *et al.* 2000).

Os mercados consumidores prioritários são as classes C e D. Atualmente, Nova Serrana é responsável por 55,5% das empresas fabricantes de tênis no Brasil, as quais são de pequeno porte, com média de 14,34 trabalhadores por estabelecimento.

Dentre as várias instituições passíveis de existir em um arranjo produtivo específico, somente o sindicato patronal de Nova Serrana pode ser considerado como tal, desempenhando um papel extremamente relevante para o desenvolvimento do pólo calçadista. A pesquisa de campo possibilitou a detecção de formas de cooperação entre firmas concorrentes, das firmas com fornecedores e com o sindicato. Estas se dão através de trocas de informação, cooperação na compra de insumos e empréstimo de maquinário.

A aquisição de novas máquinas foi um processo rotineiro nas empresas do arranjo, sendo que as consultorias da região sul foram fundamentais para a promoção de melhorias nos equipamentos e processos produtivos.

#### **4.2.3 – Arranjo Produtivo Local de Campina Grande/PB**

O setor coureiro-calçadista em Campina Grande no Estado da Paraíba conta, atualmente, com 40 empresas formalmente constituídas e um contingente de cerca de 187 empresas informais. É composto, fundamentalmente, por produtores locais de micro, pequeno



e médio porte de calçados e artefatos de couro ou material sintético, sendo que grande parte das empresas é de estrutura familiar.

Foram entrevistadas 22 empresas (incluindo uma cooperativa) formalmente constituídas para a amostra e coleta dos dados de campo (LEMOS & PALHANO, 2000).

O arranjo não possui uma rede forte de fornecedores. Os produtores informais, também chamados de empresas informais, se caracterizam pelo trabalho artesanal, realizado em suas próprias residências, tendo em média seis trabalhadores por empresa, sendo, em geral, comum o envolvimento de membros da família na atividade de fabricação de calçados. Atualmente, a forma de sobrevivência de empresas informais é através da subcontratação realizada por empresas formais.

Como principais formas de cooperação destacam-se a troca de informações entre empresas formais, subcontratação de empresas para complementaridade de produtos e subcontratação de produtores informais por empresas de pequeno porte.

Foi detectada a existência de uma rede de relações sociais no arranjo, sedimentada na tradição do trabalho em couro e calçado e, baseada em laços familiares, de amizade, afinidade e cultura. Este tipo de relações permite uma dinâmica na qual o fluxo de informações, interação e cooperação dentro do arranjo é inerente aos próprios trabalhadores e produtores formais ou informais. Por isso, um dos grandes patrimônios do arranjo é o conhecimento tácito existente nos indivíduos, e que permite a geração de inovações e busca de soluções específicas. Aliado a isso, foi detectada a disponibilidade, qualidade e custo da mão-de-obra e infra-estrutura disponível.

Entretanto a competição quase que exclusivamente via preço não permite uma agregação de valor expressiva, tendo como uma de suas conseqüências a adoção de estratégias que incentivam baixos salários, altos índices de rotatividade da mão-de-obra e a precarização do trabalho.

## **5 – Considerações Finais**

As redes de empresas, chamadas redes flexíveis de pequenas empresas, com a criação de formas alternativas de organização, como os consórcios, aglomerados e *clusters*, também passaram a ter competitividade internacional. Um exemplo clássico é o da região centro-norte da Itália. Através da obtenção de boa relação entre flexibilidade e custo, as redes, apesar de menores do que uma grande empresa internacional, conseguem competitividade suficiente para a disputa de mercados globais.

Alguns pontos importantes, relativos à concepção desses modelos de redes de cooperação e aglomerados, devem ser levados em conta. Por exemplo, a questão da vocação regional para determinada atividade econômica é fundamental para o sucesso do sistema. A região onde esses novos sistemas produtivos acontecerão têm de ter vocação para aquela atividade. Não é viável pensar em montar um aglomerado em determinada região que não possua vocação para determinado ramo de atividade, visto que esta vocação tem de ser intrínseca à região e às pessoas envolvidas na questão. E aí surgem algumas indagações: O poder público deve interferir ou não nas redes de cooperação e nos *clusters*? Caso afirmativo, até que ponto deve interferir? Em quais aspectos deve se dar essa intervenção? Até que ponto a organização do arranjo deve seguir regras apenas mercadológicas?

Algumas dessas perguntas ficam sem resposta e só poderão ser respondidas a medida em que a experiência no assunto aumente tanto para empresários, pesquisadores e tomadores de decisão do poder público.

Como descrito acima, podemos verificar que no caso dos setor textil-vestuário, as externalidades apresentadas pela região do Vale do Itajaí em Santa Catarina parecem mais

firmes e sedimentadas e a infra-estrutura, tanto física quanto de apoio às empresas, se encontra mais desenvolvida do que as do pólo produtor de Nova Friburgo/RJ.

Portanto, o pólo de Nova Friburgo, especializado em moda íntima feminina e *lingerie* pode alcançar inúmeras vantagens com esta especialização e conquistar significativas fatias do mercado nacional e externo. Primando pela diferenciação de seus produtos e qualidade pode alcançar grandes avanços.

Para o setor coureiro-calçadista, percebe-se a presença de três arranjos distintos. O da região do Vale dos Sinos bem estruturado, com tradição, contando com mais apoio público e técnico, com boa estrutura de capacitação da mão-de-obra e voltado basicamente para a exportação. Em um nível menos desenvolvido e mais inicial que o primeiro está o arranjo produtivo local de Nova Serrana-MG, mas com a presença crescente de aspectos cooperativos. Em um nível um pouco abaixo, identificamos o arranjo produtivo local de Campina Grande/PB, um pouco mais recente e basicamente voltado para a produção de tênis popular para o mercado interno. Pode alcançar vantagens provenientes de custo e público alvo se direcionar sua produção para os grandes centros urbanos (Rio de Janeiro e São Paulo).

Segundo CROCCO *et al.*, 2001, a experiência tem demonstrado que, no setor de calçados, existe uma tendência geral à aglomeração de empresas em uma mesmo local. Porém, existem diferenças na constituição dessas, dependendo se a cadeia produtiva é completa ou não e se existe uma infra-estrutura tecnológica e de serviços de apoio disponível. No caso da completude ou não da cadeia produtiva, elas podem ser classificadas como:

- *auto-suficientes* – i.e. constituídas por todos os agentes da cadeia produtiva – como o caso da região do Vale dos Sinos;
- *relativamente auto-suficientes* – i.e. um ou mais componentes da cadeia produtiva não estão presentes – como na região do Vale do Itajaí, em Santa Catarina;
- *dependentes* – i.e. importam a maioria dos insumos e equipamentos de outras regiões – como o caso de Nova Serrana e Campina Grande que compram a maior parte desses itens de São Paulo e Rio Grande do Sul.

Quanto à disponibilidade de infra-estrutura tecnológica e de serviços disponível, elas podem ser classificadas em:

- *ativas* – i.e. contam com instituições multilaterais de cooperação e infra-estrutura tecnológica e de serviços de apoio bem desenvolvidas (Vale dos Sinos); e
- *passivas* – i.e. nenhum ou incipiente desenvolvimento de instituições multilaterais de cooperação e infra-estrutura tecnológica e de serviços de apoio (Nova Serrana e Campina Grande) (CROCCO *et al.*, 2001).

Em ambos os casos, além das políticas públicas mais efetivas e a maior utilização das vantagens associativas provenientes da cooperação, as empresas devem focar mais no processo inovativo e voltarem seus objetivos para a formação de um sistema local de inovação, buscando e sustentando vantagens competitivas, almejando novos mercados e expansão das externalidades.

É evidente que a formação de consórcios e redes de cooperação produtiva de pequenas empresas não acontecerá de forma repentina. A questão cultural é muito importante e a concretização dessas configurações está fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional, à forma de atuação das associações patronais de pequenas empresas (sindicatos), às políticas públicas de incentivo e à sociedade como um todo.

Segundo o Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), o sucesso quanto à competitividade das redes flexíveis de pequenas empresas depende, basicamente, de quatro

fatores: governo, instituições, as próprias empresas e seus ambientes interno e externo. A ação conjunta do Estado, empresariado e outros atores para aperfeiçoar o tecido institucional, o entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte e o entrelaçamento entre as próprias empresas são os três níveis de relacionamento fundamentais para o sucesso das redes flexíveis de pequenas empresas. (Casarotto Filho e Pires, 1998)

Em um mundo globalizado e competitivo como o atual, a questão da cooperação produtiva se torna bastante relevante e fundamental dentro das estratégias de negócio das pequenas e médias empresas. Nenhuma empresa nem mesmo as grandes transnacionais poderão competir sozinhas no mercado, sem nenhum tipo de parceria e cooperação. A empresa que se achar capaz desse feito estará fadada ao fracasso. A inserção das pequenas e médias empresas na economia moderna passa necessariamente pela parceria e ganhos competitivos provenientes da cooperação.

## 6 – Bibliografia

- AMATO NETO, J. (2000) – “*Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais – Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas*” – Ed. Atlas, São Paulo – SP.
- BRITTO, J. (1999) – “*Características estruturais e modus-operandi das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica*” – Tese de Doutorado, RJ: IE/UFRJ.
- BRITTO, J. (1998) – “Technological Complexity and Industrial Networks: The Institutional Diversity of Hybrid Forms of Governance”, – Niterói – RJ: IE/UFF.
- CAMPOS, R. R., CÁRIO, S. A. F. & NICOLAU, J. A. (2000) – “*Arranjo Produtivo Têxtil-Vestuário do Vale do Itajaí/SC*” – Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, BNDES/FINEP/FUJB, Nota Técnica 20, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, dezembro de 2000.
- CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. (1998) – “*Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local – Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana*” – Ed. Atlas, São Paulo – SP.
- CROCCO, M., SANTOS, F., SIMÕES, R. & HORÁCIO, F. (2001) – “*Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais – O Arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana*” – Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, BNDES/FINEP/FUJB, Nota Técnica 36, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, março de 2001.
- DAL PIERO, F. A. (2000) – “*O Essencial Sobre Alianças e Fusões Estratégicas*” – “www.kmpress.com.br.
- HAGUENAUER, L. (1984) – “*Complexos Industriais na economia brasileira*” – Rio de Janeiro: IEI/UFRJ.
- LA ROVERE, R. L., HASENCLEVER, L., MELO, L. M., FIALHO, B. C. & SILVA, M. M. (2000) – “*Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais – Estudo do Setor Têxtil e de Confecções*” – Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, BNDES/FINEP/FUJB, Nota Técnica 37, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, outubro de 2000.
- LEMOS, C. & PALHANO, A. (2000) – “*Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista de Campina Grande/PB*” – Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, BNDES/FINEP/FUJB, Nota Técnica 22, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, dezembro de 2000.
- PORTER, M. E. (1986) – “*Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*” – Ed Campus, Rio de Janeiro.

VARGAS, M. A. & ALIEVI, R. M. (2000) – “*Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista do Vale dos Sinos/RS*” – Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, BNDES/FINEP/FUJB, Nota Técnica 21, IE/UFRJ, Rio de Janeiro, dezembro de 2000.