

DARCON SOUSA

**RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NO SETOR
INDUSTRIAL DE CONFECÇÕES DA REGIÃO
METROPOLITANA DE CAMPINA GRANDE-PB:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
MESTRADO EM ECONOMIA

CAMPINA GRANDE-PB

2002

**RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NO SETOR
INDUSTRIAL DE CONFECÇÕES DA REGIÃO
METROPOLITANA DE CAMPINA GRANDE-PB:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

DARCON SOUSA

**RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NO SETOR INDUSTRIAL DE
CONFECCÕES DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINA GRANDE-PB:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Economia da Universidade
Federal de Campina Grande, em
cumprimento às exigências para obtenção do
grau de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
MESTRADO EM ECONOMIA

DARCON SOUSA

**RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NO SETOR INDUSTRIAL DE
CONFECCÇÕES DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINA GRANDE-PB:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Aprovada em ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido – Orientador (DAC-UFCG)

Prof. Dr. Érico Alberto Miranda – Examinador (DEF-UFCG)

Prof. Dr. Egídio Luiz Furlanetto – Examinador (CCT-UFCG)

À minha maravilhosa mãe, porque além de saber a importância das letras seculares, incentivou-me a conhecer as sagradas letras.

Aos meus irmãos, pelo privilégio de conviver com eles.

À minha querida esposa, com quem é tão fácil viver bem.

Aos meus amadas filhas, Tércia e Quézia, para quem espera deixar uma herança de fé, integridade e ética.

AGRADECIMENTOS

A Deus, autor e sustentador da minha vida.

Aos professores do mestrado em economia por suas contribuições durante o período de nossa convivência, em especial ao professor Érico Miranda.

Aos empresários que fizeram parte da pesquisa, cujas opiniões e informações são a base de dados deste trabalho.

Em destaque, ao professor Gesinaldo Ataíde Cândido por compartilhar comigo seus conhecimentos e ajudar-me a tão cedo definir o rumo do meu trabalho, o que deu-me motivação para estabelecer o propósito de fazer o melhor possível e dar o máximo de mim. Por seu empenho, por sua diligência e sua disciplina acadêmica.

*“Ainda que eu tenha toda a ciência, se eu
não tiver amor, nada serei.”*

1º coríntios 13:2.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS	ix
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA	1
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	5
1.2.1 Objetivo Geral.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos:	5
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 O ATUAL AMBIENTE DE NEGÓCIOS E AS NOVAS FORMAS DE GESTÃO	7
2.2 A REESTRUTURAÇÃO CAPITALISTA.....	18
2.3 O NOVO PARADIGMA TECNO-ECONÔMICO	29
2.4 COMPETITIVIDADE	46
2.4.1 As Fontes de Vantagens Competitivas para as Empresas	47
2.4.2 Os Aglomerados como Fonte de Vantagens Coletivas	51
2.4.3 Competitividade da Indústria Brasileira e o Desempenho do Setor Têxtil e Confeccionista	55
2.5 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	69
2.5.1 As Relações Interorganizacionais na Teoria Econômica.....	82
2.5.2 Relações Interorganizacionais e Reestruturação Industrial	89
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	102
3.1 INTRODUÇÃO	102
3.2 TIPOLOGIA DE PESQUISA.....	102
3.3 MÉTODO DE ABORDAGEM E DE PROCEDIMENTOS.....	105

3.4 TÉCNICAS DE PESQUISA, INSTRUMENTOS DE MEDIDA E COLETA DE DADOS	106
3.5 POPULAÇÃO/AMOSTRA: UNIDADE DE ANÁLISE.....	106
3.6 O INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	107
3.7 TRATAMENTO DOS DADOS	108
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	109
5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES, LIMITAÇÕES E ENCAMINHAMENTOS PARA NOVOS TRABALHOS	123
REFERÊNCIAS.....	128
ANEXO.....	133

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS

Figura 2.1.1 – Os fatores determinantes da dinâmica organizacional das empresas japonesas, segundo Aoki.....	13
Figura 2.1.2 – Um Mar de Turbulências – Visão Didática.....	13
Figura 2.1.3 – As Três Etapas das Organizações no Século XX.....	14
Figura 2.2.1 – Lógica das cadeias produtivas globais e natureza dos empregos (filiais, subcontratados e parceiros).....	25
Figura 2.3.3 – As seis etapas de utilização de sistemas de informação.....	34
Figura 2.3.4 – Alinhamento da Tecnologia de Informação com os Negócios da Organização.....	35
Figura 2.3.5 – A tecnologia da informação impregna a cadeia de valores.....	38
Figura 2.3.7 – Composição do Capital Intelectual.....	43
Figura 2.5.3 – Redes Inteorganizacionais.....	73
Figura 2.5.5 – Modelos de Alianças Estratégicas.....	77
Figura 2.5.2.1 – Modelo geral de rede – desenvolvimento de um sistema econômico local com foco na associação de pequenas empresas.....	93
Quadro 2.3.1 – Principais características das tecnologias da informação.....	32
Quadro 2.3.2 – Impactos das Tecnologias da Informação.....	33
Quadro 2.3.6 – Novas Ferramentas Tecnológicas ajudam a Criar VAPs.....	41
Quadro 2.4.3.1 – Unidades de produção por segmento.....	65
Quadro 2.4.3.2 – Produção por segmento em volume (mil ton.).....	65
Quadro 2.4.3.3 – Empregados por segmento (em milhares).....	66
Quadro 2.5.1 – Movimento Pendular das Relações Competitivas.....	70
Quadro 2.5.2 – O contínuo do relacionamento.....	71
Quadro 2.5.4 – Características das redes de empresas.....	75

Quadro 2.5.6 – Exemplos de Alianças Estratégicas.....	77
Quadro 2.5.7 – Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas.....	78
Quadro 2.5.1.1 – Elementos Estruturais das Redes de Empresas.....	86
Quadro 2.5.1.2 – Dimensões Relevantes de Operação e Propriedades das Estruturas em Rede.....	87
Quadro 2.5.2.2 – Característica Predominantes de Quatro Redes de Empresas no Rio Grande do Sul.....	95
Quadro 2.5.2.3 – Pólos de Desenvolvimento e Perspectivas de Formação de Redes de Cooperação Produtiva No Estado de São Paulo.....	95
Quadro 2.5.2.4 – Desdobramento das Funções-chave possíveis de uso conjunto entre Pequenas empresas.....	100
Gráfico 2.4.3.4 – Evolução Regional da Produção (1990/2000).....	67
Gráfico 4.1 – Realização de atividades associadas e parcerias, 2002.....	110
Gráfico 4.2 – Objetivos dos relacionamentos em parceria dentro do setor, 2002.....	110
Gráfico 4.3 – Realização de atividades em parceria na cadeia produtiva, 2002.....	111
Gráfico 4.4 – Objetivos das atividades em parceria na cadeia produtiva, 2002.....	112
Gráfico 4.5 – Motivos da não existência de um clima de identificação e afinidade entre as empresas do setor, 2002.....	115
Gráfico 4.6 – Percepção dos empresários para realização em conjunto da função recursos, 2002.....	119
Gráfico 4.7 – Percepção dos empresários quanto a função de marketing, 2002.....	120
Gráfico 4.8 – Percepção dos empresários quanto a função treinamento, 2002.....	121
Gráfico 4.9 – Percepção dos empresários quanto a função Pesquisa e Desenvolvimento, 2002.....	121

RESUMO

A pesquisa objetivou identificar a natureza e a intensidade das relações inteorganizacionais existentes na indústria de confecções da região metropolitana de Campina Grande. Considera-se que a adoção de práticas parceiras e associadas entre as empresas, contribui para a conquista de vantagens competitivas. As conclusões do trabalho indicam que no setor em foco, a falta de relações inspiradas nos princípios de redes agrava a situação de baixa competitividade, além de que o desconhecimento revelado sobre o assunto inibe a visão de perspectivas positivas.

ABSTRACT

The research had the objective to identify the nature and intensity of the interorganizational relationships found in the fabric industries in the metropolitan area of Campina Grande. It is considered that the adoption of partnership and associated practices among the companies offers a contribution to the conquest of competitive advantages. The interviews that were applied at the companies lead to the conclusion that, in the analyzed sector, the lack of relationships inspired in the principles of a network intensifies the low competitiveness situation, despite the fact that the unawareness about the subject weakens the vision of positive perspectives.

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

O atual ciclo de desenvolvimento do capitalismo, desenhado desde os anos setenta do século XX e impulsionado pelo florescimento de novas tecnologias, tenta consolidar a reestruturação do sistema, cujo modelo antecedente mostrara-se esgotado. As mudanças inauguradas desde então, afetou a ordem política, a organização da sociedade e, principalmente, as atividades econômicas.

A globalização econômica, facilitada pelas tecnologias da informação, preconizou a livre movimentação de capitais como forma de expandir mercados e de gerar riquezas. De acordo com esse ideário, os estados nacionais deveriam adaptar-se às novas condições renunciando ao poder de intervenção sobre os mercados, reduzindo sua participação na economia e influenciando as empresas na adequação aos novos padrões de concorrência internacionais.

As mudanças na organização da produção já refletiam as alterações no comportamento do consumo e prenunciavam a necessidade de flexibilidade no sistema produtivo ante a crescente complexidade do ambiente econômico. O aprofundamento da internacionalização da produção resultaria numa intensa mobilidade do capital e da tecnologia, tendo conseqüências sobre a gestão do trabalho e da produção.

As empresas que ficaram expostas a um cenário de competição global, desenvolveram esforços para assimilar os paradigmas emergentes e as transformações radicais do ambiente competitivo, tentando sobreviver num contexto de contínua instabilidade.

O panorama dos conceitos que influenciaram as organizações empresariais modernas contempla; a) a construção de uma organização voltada para o aprendizado; b) a revisão de competências essenciais; c) a incorporação de novas tecnologias; d) o desenvolvimento da inteligência competitiva; e) a conformação de uma consciência ecológica.

A configuração de um novo modelo industrial acentuou-se com a incorporação de formas inéditas de gerir os processos e o trabalho. Diferentes maneiras de relacionamento entre capital e trabalho passariam a ser difundidas, ao mesmo tempo em que, os debates sobre suas causas e conseqüências aguçaram-se.

Do ponto de vista gerencial, os valores predominantes na fábrica moderna, estão distantes daqueles vigentes até a primeira metade do século XX. A indústria tem sido o laboratório de experiências em gestão empresarial, algumas das quais consideradas importantes na elevação de países à posição de modelos em produtividade e crescimento econômico. O tipo de fábrica grande, executora de todas as etapas do processo produtivo e engessada em estruturas hierárquicas rígidas, convive com novos estilos mais flexíveis adotados como estratégia para concorrer no mercado global.

Em busca de vantagens competitivas dinâmicas, as organizações familiarizam-se com conceitos que apontam para a tendência de crescimento da empresa em rede, em substituição ao foco centralizado na empresa individual, como padrão de atuação no atual ambiente de competição, premissa na qual baseia-se este trabalho.

A intensificação de relações cooperativas entre as empresas, em vários níveis, é adotada como maneira de alcançar melhor desempenho competitivo, o que significa o reconhecimento das interdependências entre as organizações e dessas com outras instituições, sofisticando a dinâmica empresarial contemporânea. A diversidade de tipologias existentes, as quais possibilitam a cooperação interempresarial, sugere caminhos

para o fortalecimento de capacitações inovativas por meio da convergência de competências e qualificações complementares.

A formação de redes empresariais consiste na interligação de empresas que, movidas por interesses comuns, combinam esforços e compartilham recursos, tendo em vista benefícios recíprocos. As tipologias de redes comportam modelos organizacionais que vão desde as alianças corporativas, passando pelas redes internacionais impulsionadas pela “transnacionalização” de empresas, até as redes de cooperação produtivas entre grandes, médias e pequenas empresas.

A intensificação de relacionamentos interorganizacionais é parte importante das estratégias empresariais para a manutenção e conquista de posições competitivas. Por outro lado, as políticas públicas de desenvolvimento regional voltadas para a promoção do dinamismo das atividades produtivas, terão mais chances de êxito se incluírem a formação de redes organizacionais abertas à participação de instituições públicas e privadas, nos formatos concebidos para o incremento da competitividade de setores e/ou regiões.

No caso das pequenas e médias empresas, as relações parceiras e associativas são ainda mais importantes para o alcance de vantagens competitivas, hoje baseadas na inovação, no domínio de novas tecnologias e na absorção de conhecimentos e informações. Por isso, a troca, o compartilhamento e a ajuda mútua, apresentam-se como condições de sobrevivência para as empresas desse porte, dadas as limitações que lhe são inerentes, mormente em atividades tradicionais.

A justificativa teórico-empírica deste trabalho busca demonstrar a recorrência dos temas escolhidos, no sentido de permitir uma visão ampla da interligação dos aspectos que dizem respeito às organizações do século XXI, indicando a aplicação dos princípios de redes de empresas como fator emergente no conjunto das transformações que têm afetado

as formas de gestão organizacional, os processos de trabalho e a inserção das empresas na nova economia.

A pré-disposição para o desenvolvimento de relações entre empresas em determinado segmento industrial pode indicar potencialidades inexploradas capazes de abrir novas perspectivas para as empresas do setor. É este fenômeno das relações interorganizacionais que objetiva-se pesquisar na indústria de confecções da região referida. A escolha por uma indústria componente da cadeia têxtil como objeto de análise, reveste-se de importância, por tratar-se de um setor historicamente importante para a economia local, absorvedor de mão-de-obra e com participação predominante de micro, pequenas e médias empresas.

Considerada parte da chamada indústria tradicional, no Brasil, a indústria têxtil de modo geral, tenta reerguer-se depois que, no início da década de noventa, o setor foi exposto à concorrência internacional, fato que acarretou em curto espaço de tempo o fechamento de muitas empresas e a queda abrupta no nível de emprego. A invasão de produtos oriundos de outras regiões do planeta, algumas das quais com maiores níveis de produtividade, utilização de tecnologias de produtos e de processos mais adequados e, principalmente custos de produção mais baixos, fragilizou a indústria nacional, na medida em que a mesma não dispunha de mecanismos mais adequados para tornar-se mais competitivas. Tais conseqüências afetaram as indústrias de confecções da região a ser pesquisada, suposição que se evidencia na perda de dinamismo do setor.

Portanto, ao pesquisar a prática de relações interorganizacionais no segmento mencionado, este estudo ressalta um fator determinante para a competitividade do setor, cuja compreensão pode fornecer subsídios não só para o aperfeiçoamento da indústria de confecções local, mas também para a elaboração de políticas de desenvolvimento regional que visem o fortalecimento das atividades produtivas.

A partir destas considerações, o presente trabalho propôs-se a investigar a existência de relações interorganizacionais inspiradas nos princípios de redes na indústria de confecções da região metropolitana de Campina Grande, pressupondo a importância dessas relações para o fortalecimento do setor diante dos problemas comuns aos enfrentados por empresas de outros lugares e específicos à região investigada. Desta forma, o problema da pesquisa ficou formulado da seguinte maneira:

Quais são as formas de inter-relacionamento entre os diversos tipos de organizações componentes da indústria de confecções na região metropolitana de Campina Grande – PB e, concomitantemente verificar a influência destas relações na competitividade do setor?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como se apresentam as diversas formas possíveis de relacionamentos entre as empresas do setor de fabricação de confecções, numa perspectiva de formação e desenvolvimento de redes interempresariais.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar as causas e os principais problemas enfrentados pelo setor relacionados ao tema da pesquisa;
- Conhecer e caracterizar as formas de relacionamento entre as empresas do segmento pesquisado;

- Mostrar como a definição adequada das diversas formas de relacionamento entre as empresas do setor constitui-se numa estratégia eficaz para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas do setor;
- Identificar as influências dos tipos de relacionamentos existentes entre as empresas na competitividade do setor.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A partir do estabelecido na justificativa do trabalho, na definição do problema e nos objetivos formulados, o trabalho ficou assim estruturado: no capítulo 2 é desenvolvido o referencial teórico, no capítulo 3 a metodologia utilizada na pesquisa é apresentada, no capítulo 4 os resultados são expostos e analisados, e no capítulo 5 são feitas as conclusões e recomendações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os temas escolhidos para compor o referencial teórico contextualizam as organizações modernas e o ambiente em que as mesmas operam, a partir de uma exposição das transformações estruturais, tecnológicas e gerenciais, que repercutiram nas estruturas e no comportamento das empresas, fazendo emergir novos paradigmas competitivos, entre os quais o desenvolvimento de relações interorganizacionais parceiras e associadas ocupa lugar de destaque.

2.1 O ATUAL AMBIENTE DE NEGÓCIOS E AS NOVAS FORMAS DE GESTÃO

A Revolução industrial consolidou o capitalismo como modo de produção dominante na Inglaterra a partir do século XVIII. O surgimento e o desenvolvimento da unidade industrial pertencente a um capitalista que assalariava mão-de-obra livre, caracterizava e influenciava um conjunto de transformações econômicas, tecnológicas e sociais. A possibilidade de explorar novos mercados e a multiplicação da produtividade causada pelas contínuas inovações, incentivava a proliferação do número de indústrias.

Entre os aspectos mais importantes que podem ser pesquisados a respeito da emergência da sociedade industrial naquele período, destaca-se o nível de concorrência existente entre as empresas e a maneira como elas procuravam obter vantagens em relação a outras, fatores que marcariam a dinâmica da empresa capitalista.

No início, a transição da indústria caseira para as grandes fábricas passou por atitudes avessas à competição por parte dos artesãos, que vendiam sua produção própria e que, conforme relata Huberman (1986), tentavam controlar o mercado, fato que veio a agravar-se com o aparecimento das corporações. A terceirização dos serviços subsistia

simultaneamente à intensificação do trabalho no ambiente da fábrica. No primeiro caso, trabalhadores avulsos recebiam matérias-primas para trabalhar em casa e entregar o produto acabado a um intermediário ou a um dono de indústria. Tal prática possibilitava ao capitalista não se comprometer com custos de mão-de-obra e adaptar-se melhor às inconstâncias do mercado, como atesta Deane (1975). No segundo caso, a grande fábrica começava a descobrir as virtudes da especialização, concentrando em sua área física grandes contingentes de trabalhadores, subdividindo tarefas e tornando o processo produtivo mais eficiente. O autor revela o envolvimento do Estado estimulando o crescimento industrial seja através do estabelecimento de prêmios governamentais, protegendo invenções ou atraindo recursos humanos de outros países. Naquela época, a competição mais visível que havia era entre o trabalho mecanizado e o trabalho manual. Não é necessário destacar quem venceu, tão pouco descrever em que medida as novas fontes de energia propiciaram acumulação suficiente para irrigar o capital industrial.

Mas não só tecnologias e inovações moviam a indústria. Muitos empresários baseavam sua posição no mercado na apropriação de uma mão-de-obra abundante e de baixo custo, a ponto de relutarem em introduzir máquinas mesmo sabendo que elas significavam mais produtividade. Um exemplo de tal comportamento aconteceu na indústria algodoeira. Já a indústria de ferro, progredia em função do suprimento inesgotável de matérias-primas baratas. Porém, as escolhas tradicionais não eram as únicas. Muitos capitalistas tiraram proveito das oportunidades técnicas e adaptaram-se a um ambiente de inovações. Landes (1998), acrescenta que além das inovações e da força da maquinaria, a transmissão formal do conhecimento estava por trás das mudanças perceptíveis na indústria e, que até mesmo a concentração industrial foi fator que contribuiu para o aumento das economias de escala e para o fomento da inovação.

Tem-se então, uma síntese de aspectos que acompanharam o desenvolvimento da indústria em sua origem, assim como as formas pelas quais a empresa capitalista começava a definir sua atuação nos mercados em busca de lucro. Novos paradigmas determinaram as estratégias que deveriam ser adotadas para obtenção de vantagens competitivas, num incipiente estágio da organização industrial que, segundo Chiavenato (1979), requeria o abandono do empirismo e da improvisação na gestão dos processos industriais.

A administração científica tratou de desenvolver os princípios que passariam a ser determinantes para o êxito das organizações de então, tais como: unidade de comando, divisão detalhada do trabalho, definição de responsabilidade, disciplina e autoridade. A mecanização da indústria agora estava acompanhada da burocratização da administração, forjada sob a égide da supervisão hierárquica e da valorização das regras e regulamentos. O mecanicismo contido no modo de gerenciar a fábrica era compatível com o ambiente estável de certa previsibilidade.

A introdução do conceito da produção em massa através da intercambiabilidade de partes e da simplicidade da montagem na indústria automobilística, viriam a multiplicar os volumes produzidos, fazendo surgir a grande fábrica, verticalizada, transformada em modelo de organização no final do século XIX.

Ainda nas primeiras décadas do século passado, os relatos de Sloan Jr. (2001), sobre como a General Motors se reorganizou para enfrentar a grave crise econômica e o quase total desaparecimento do mercado de automóveis em 1920, mostram pistas a respeito do ambiente dos negócios e da concepção de empresa construída anteriormente.

Ao descrever a impossibilidade por parte da empresa, já naquela época, de controlar o ambiente e de prever mudanças com precisão, Sloan Jr. (*op. cit*), considerava que a GM precisava de flexibilidade para sobreviver às flutuações nos negócios. O conflito

da empresa era conciliar o controle de uma enorme estrutura corporativa com a necessidade de descentralizar sua administração.

A eficácia pretendida tinha de lidar com a ausência de um sistema de informações e estatísticas sobre vendas, penetração de produtos ou tendências acerca dos interesses e gostos dos consumidores. Mesmo assim, a GM precisava deixar uma postura de adaptação passiva às oscilações do mercado para assumir uma nova atitude inspirada no seguinte pensamento de Sloan Jr. (2001:274):

As circunstâncias do mercado e do produto em constante mutação são capazes de aniquilar com qualquer empresa caso ela não esteja preparada para mudanças – em minha opinião, qualquer uma sem procedimentos para prever mudanças.

No final dos anos 50 e início dos anos 60, a indústria automobilística enfrentaria uma intensa mudança nas preferências dos consumidores. As regras do mercado passariam a ser ditadas pelos compradores não mais dispostos a comprar tudo que se produzia.

Anos mais tarde, Drucker (1976), prenunciaria o surgimento de um período de agudas transformações, que afetaria a tecnologia, as estruturas industriais e a teoria econômica. As novas indústrias enfrentariam uma realidade em que o conhecimento seria o recurso econômico central. Isso exigiria mudanças organizacionais profundas, entre as quais: a adoção de um modelo que incluísse o trabalho em equipe e o estímulo à criatividade na gestão do trabalho, o que caracterizaria “a organização inovadora”. As linhas rígidas dos gráficos organizacionais precisariam ser revisadas para que não continuassem a simbolizar o estancamento do fluxo de idéias.

Para Toffler (1972), um novo sistema organizacional surgiria em substituição à hierarquia, à divisão do trabalho e à rigidez do modelo burocrático, fadado ao declínio constante em função das transformações no mercado consumidor, da rapidez na circulação da informação e das drásticas alterações na tecnologia. Em suas palavras (1972:116):

Para viverem, as organizações devem atirar fora aquelas práticas burocráticas que as imobilizam, fazendo com que fiquem menos sensíveis e menos capazes de reagir com maior rapidez às transformações que estão ocorrendo.

O desmonte da hierarquia significava a ruptura com estruturas organizacionais que segregavam funções e promoviam a alienação. Os administradores da nova organização, precisariam repensar suas atribuições, cujo exercício exigiria treinamento profissional, habilidades para interagir com outros e criatividade, em vez do status da posição hierárquica como legitimador de seu comando. A lealdade às empresas e a estabilidade no emprego dariam lugar à flexibilidade e ao compromisso exclusivo com a profissão. A revolução na vida organizacional, um processo já em curso, começava com a proliferação de grupos de trabalho constituídos nas empresas para a solução de problemas específicos e temporários.

Segundo Marx (1997), o trabalho grupal e a autonomia começam a ser utilizados de forma contínua pela primeira vez na experiência da Volvo em 1974, através do projeto Kalmar, em que grupos semi-autônomos de trabalhadores responsabilizam-se pelo processo produtivo. Na década de 80, a mesma empresa, na cidade de Uddevalla, intensifica a estratégia dos grupos semi-autônomos na gestão da produção, vindo a constituir-se num modelo paradigmático embora que, na visão do mesmo autor, o sistema corre riscos se vier a evidenciar uma preocupação restrita à melhoria da inserção dos trabalhadores no processo produtivo.

É a partir do mesmo período, década de 80, que empresas de várias partes do mundo, pressionadas a reestruturarem a organização do trabalho e da produção, projetam soluções novas para o enfrentamento de um ambiente de crise, marcado por menos previsibilidade e maior instabilidade.

Surgia também a produção enxuta, modelo de gestão oriundo de empresas japonesas, entre as quais a Toyota é pioneira, tornando-se também num paradigma de

organização grupal com autonomia relativa baseado no conceito de responsabilização e polivalência. No ambiente da produção enxuta, Marx (1997:53), considera que a participação dos trabalhadores na formulação do projeto organizacional é bastante limitada, conforme explica:

Qualidade, tempo, custo, flexibilidade são prioridades presentes em nível semelhante de importância nestes ambientes produtivos, porém a prerrogativa gerencial de projetar e controlar o trabalho se mantém, muito embora parte das responsabilidades cotidianas de controle do processo passe a ser executada pelos próprios trabalhadores.

Apesar disso, o desenho organizacional das empresas japonesas tornaram-se referência para a indústria mundial. Aoki *apud* Fleury & Fleury (1997), ilustra a dinâmica organizacional das empresas japonesas (Figura 2.1.1) através das interligações entre a coordenação interna das operações e o sistema de emprego, e entre a estrutura interna de decisões e o financiamento bancário. Avaliados não somente por suas habilidades individuais mas também pela capacidade de comunicação e coordenação, os funcionários são estimulados a adquirir cada vez mais conhecimentos sobre a empresa, participando das decisões e responsabilizando-se pelo desempenho geral. Os bancos induzem a competição entre as empresas avaliando seus resultados comparando-as umas com as outras, estabelecendo uma co-gestão com poder inclusive de intervir na estrutura da empresa. Foi assim que a coordenação horizontal japonesa buscou mais agilidade e flexibilidade para competir.

Entretanto, formas mais revolucionárias de gestão surgiriam em razão das variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, influentes no comportamento das empresas e formadoras da ecologia em que elas operam. Para Caravantes (1998), a característica essencial dessa ecologia na época atual é a sua turbulência (Figura 2.1.2), derivada de mudanças profundas.

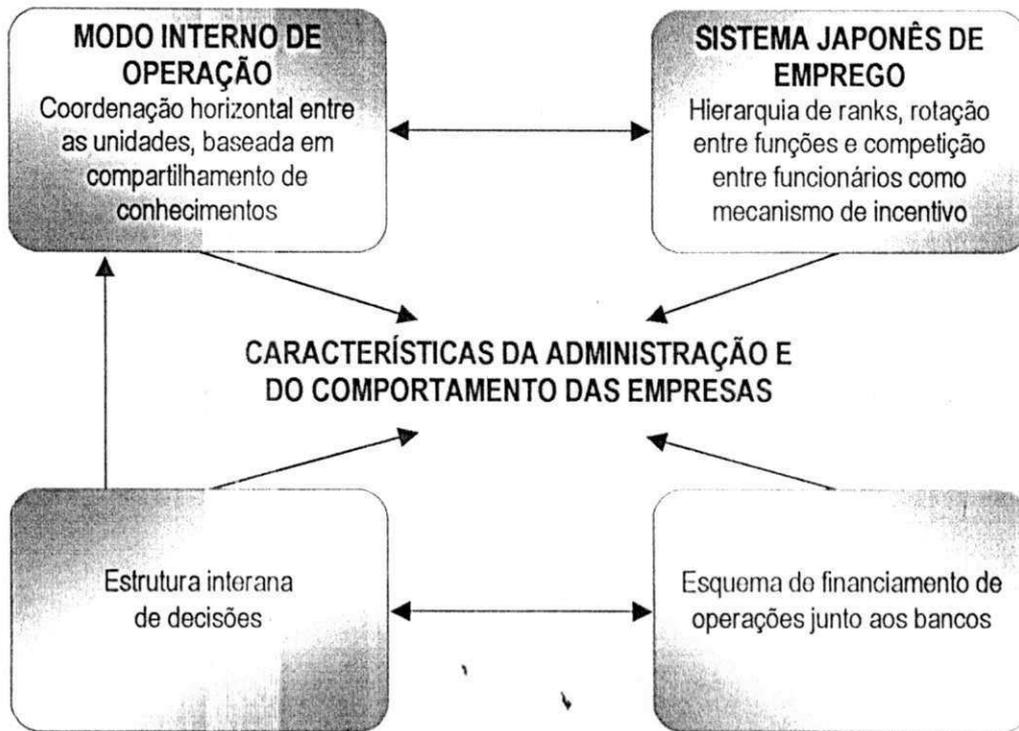


Figura 2.1.1 – Os fatores determinantes da dinâmica organizacional das empresas japonesas, segundo Aoki.
 Fonte: Aoki *apud* por Fleury & Fleury (1997).



Figura 2.1.2 – Um Mar de Turbulências – Visão Didática
 Fonte: adaptado de Caravantes, 1997.

Chiavenato (1999), ao discorrer sobre as organizações atuais, explica que durante o século XX apareceram três eras organizacionais (Figura 2.1.3), cada uma com estruturas, cultura e ambiente organizacionais peculiares, os quais definiram os modelos de gestão de pessoas.

O desenho típico da era da informação tem como característica principal o impacto decorrente das modernas tecnologias da informação, mudando os parâmetros de competitividade, facilitando a internacionalização dos mercados e exigindo das empresas um manejo rápido da informação para a tomada de decisões em ambientes de intensa mudança e turbulência. As pessoas passam a ser o principal alicerce da nova organização.

ERAS:	ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA	ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA	ERA DA INFORMAÇÃO
PERÍODOS:	1900-1950	1950-1990	APÓS 1990
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE	BUROCRÁTICA, FUNCIONAL, PIRAMIDAL, CENTRALIZADORA, RÍGIDA E INFLEXÍVEL. ÊNFASE NOS ÓRGÃOS.	MISTA, MATRICIAL, DEPARTAMENTALIZAÇÃO E UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS.	FLUÍDA, ÁGIL E FLEXÍVEL, DESCENTRALIZADA, REDES DE EQUIPES MULTIFUNCIONAIS.
CULTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE	TEORIA X. ÊNFASE NA MANUTENÇÃO DO STATUS QUO. VALORIZAÇÃO DA TRADIÇÃO E DA EXPERIÊNCIA.	TRANSIÇÃO. FOCO NO PRESENTE. ÊNFASE NA ADAPTAÇÃO AO AMBIENTE. VALORIZAÇÃO DA RENOVACÃO.	TEORIA Y. FOCO NO FUTURO. ÊNFASE NA MUDANÇA E NA INOVAÇÃO. CONHECIMENTO E CRIATIVIDADE.
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	ESTÁTICO, PREVISÍVEL, POUCAS E GRADATIVAS MUDANÇAS. POUCOS DESAFIOS AMBIENTAIS.	INTENSIFICAÇÃO E ACELERAÇÃO DAS MUDANÇAS AMBIENTAIS.	MUTÁVEL, IMPREVISÍVEL, TURBULENTO, GRANDES E INTENSAS MUDANÇAS.
MODOS DE LIDAR COM AS PESSOAS	PESSOAS COMO FATORES DE PRODUTOS INERTES E ESTÁTICOS. ÊNFASE NAS REGRAS E CONTROLES RÍGIDOS.	PESSOAS COMO RECURSOS ORGANIZACIONAIS. ÊNFASE NOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS PARA DIRIGIR AS PESSOAS.	PESSOAS COMO SERES HUMANOS PRÓ-ATIVOS E INTELIGENTES. LIBERDADE E COMPROMETIMENTO PARA MOTIVAR.
ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS	RELAÇÕES INDUSTRIAIS	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.	GESTÃO DE PESSOAS

Figura 2.1.3 – As Três Etapas das Organizações no Século XX

Fonte: Chiavenato (1999)

Semler (1988), já convencido da obsolescência do modelo de empresa tradicional, relata a experiência prática da empresa Semco, que revolucionou seu estilo de gestão ao adotar políticas radicais que incluíram: ausência de estrutura organizacional formal, estímulo à rotação de função, democratização das decisões, introdução da auto-avaliação como mecanismo para determinação dos salários e abolição de manuais e procedimentos formais. Autonomia e liberdade constituem a base de conceitos que inspiraram as mudanças na empresa.

Na visão de Ghoshal *et al.* (2002), o contexto atual de tecnologia e mercados convergentes, competição acirrada e inovação, torna estruturas empresariais obsoletas rapidamente. Por isso, os recursos mais importantes para a empresa são o conhecimento e a especialização das pessoas. As empresas são as instituições responsáveis pela criação de valor e do progresso econômico nas sociedades modernas e, portanto, precisam fundamentar sua atuação sob um novo “contrato moral” com os funcionários e a sociedade, em substituição às práticas que acentuam o conflito entre o bem-estar empresarial e o bem-estar social. Segundo esses autores (2002:33):

A combinação de um contrato moral baseado na empregabilidade e um compromisso gerencial com o empowerment leva, como consequência, a uma relação durável e de longo prazo mutuamente satisfatória entre o indivíduo e a empresa que o contrato de trabalho tradicional abandonou.

A nova filosofia gerencial proposta por Ghoshal *et al.* (*op. cit.*), privilegia a empresa como criadora de valor, para o que é necessário que as relações de trabalho sejam diferentes, porque antes de tudo, é preciso criar valor para as pessoas. Isto não pode ser alcançado enquanto as empresas insistirem em controlar as habilidades das pessoas por meio da garantia no emprego, o que gera um tipo de “lealdade obscura, paternal e feudal”. Em vez disso, as empresas inseridas em ambientes de supercompetição, devem promover a

“independência da empregabilidade” através da educação e do desenvolvimento contínuos.

Neste sentido, uma empresa criadora de valor é para os autores (2002:30):

Uma comunidade empenhada, na qual os indivíduos possam compartilhar os recursos, inclusive o conhecimento, sem saber exatamente como se beneficiarão, mas confiantes no ganho coletivo.

Para Bauer (1999), o desafio para as empresas atuais é lidar com novos problemas, para os quais não existem soluções prévias, além de enfrentar mudanças descontínuas que acontecem num ambiente de incerteza e imprevisibilidade. Diante disso, a organização ainda inspirada no modelo clássico, apóia-se na crença difundida pela “administração científica” de que é possível controlar as relações de causa e efeito que afetam o comportamento da empresa. Os esforços concentram-se em acompanhar a evolução do ambiente externo na busca de adaptação a ele, visando equilíbrio e sobrevivência. Para tanto, a hierarquia controla a organização, tornando-se guardiã dos valores, das normas e da continuidade.

Ao contrário disso, ainda segundo esse autor, os novos gerentes deveriam fomentar a instabilidade e estimular as potencialidades, condições propícias para o aprendizado e a troca de informações, através do que as mudanças ocorrerão espontaneamente. Não podendo mais controlar as pessoas ou servir de elo de ligação entre as linhas de comunicação vertical e horizontal, os gerentes devem permitir o compartilhamento de idéias e inovações, assumindo novas atribuições, quais sejam:

- o estímulo à desordem, por meio da introdução de novas informações e idéias, muitas vezes ambíguas;
- o estímulo à autonomia, iniciativa, conectividade, comunicação e cooperação;
- o papel de representantes de uma identidade organizacional em permanente atualização;

- uma percepção sempre renovada das circunstâncias ambientais, uma consciência do momento.

Passados mais de dois séculos da primeira revolução industrial, a complexificação dos mercados em razão de novos e revolucionários paradigmas, traduziu-se na sofisticação das estratégias que visam conquistar a competitividade, cujos critérios mudaram profundamente em razão da nova ambiência organizacional, marcada por transformações sociais, econômicas, políticas, institucionais e tecnológicas.

O lugar de destaque que a informação e o conhecimento ocupam nos dias atuais, é sobretudo, o fator que move os processos e as decisões empresarias em um ambiente de velocidade, volatilidade e incerteza.

De acordo com Drucker (2000), a conversão das grandes empresas em organizações baseadas em informação é uma exigência do perfil dos trabalhadores do conhecimento, da necessidade de inovação e da tecnologia da informação. Os processos decisórios, as estruturas gerenciais e as formas de execução do trabalho, sofrerão cada vez mais mudanças. A organização de comando e controle, dos departamentos e das divisões, cede lugar às organizações de especialistas do conhecimento, cuja construção é o desafio gerencial do futuro.

Outro imperativo que impõe-se às empresas no atual ambiente de negócios, é a aplicação dos princípios de redes, cuja premissa indica que, isoladamente, as organizações não encontrarão caminhos para o alcance da competitividade, tendo em vista o acirramento da concorrência e o ritmo das mudanças que circuncidam o universo empresarial. Buscar estruturas mais flexíveis e mecanismo adequados de inserção nesta nova realidade, são condições para a intensificação de relações interorganizacionais pautadas na parceria, na colaboração e no paradigma das redes.

Fleury & Fleury (1997), consideram que o momento atual demonstra uma diversidade de experiências em segmentos e regiões diferentes, as quais são tentativas de encontrar alternativas para os formatos antigos, tendo ainda como processo central a organização do trabalho. Entretanto, a crise dos antigos modelos de organização não fará surgir um novo modelo único e homogêneo.

Os modelos tradicionais de estruturas organizacionais continuarão a existir em setores e regiões ainda pouco afetados pelas transformações tecnológicas, econômicas e culturais do novo ambiente de negócios. Um conjunto de empresas consegue sobreviver mesmo de modo empírico, ignorando até mesmo conceitos e práticas antigas que poderiam ser consideradas avançadas diante de seu estágio rudimentar. No entanto, os novos esquemas organizacionais procuram atender novas necessidades num ambiente cada vez mais complexo. É possível que a conjugação desses dois fatores; o comportamento das necessidades humanas e a evolução do ambiente social, determine a desaparecimento das formas antiquadas de organização do trabalho e da produção, sobretudo resgatando a primazia dos valores subjetivos e descobrindo maneiras de apropriação dos resultados da engenhosidade humana que impliquem em padrões mais elevados de convivência social.

2.2 A REESTRUTURAÇÃO CAPITALISTA

As radicais mudanças no sistema econômico mundial podem ser interpretadas à luz de vertentes teóricas importantes, cujas análises estão centradas em explicar o novo ambiente dos negócios como sendo resultado de um esforço das nações desenvolvidas e dos grupos econômicos dominantes, para promover a renovação do sistema capitalista sempre caracterizado pela necessidade de passar por continuas reestruturações.

A assim chamada “reestruturação capitalista”, consiste num conjunto de transformações que vem afetando a organização da produção e do trabalho, assim como a postura dos Estados nacionais em relação à formulação de políticas macroeconômicas. Tal processo, iniciado nos anos setenta e implementado nos anos oitenta do século XX, responde às crises do período anterior, que encerraram um período de prosperidade de trinta anos. Desde então, a consolidação do capitalismo como modo de produção hegemônico é perseguida através de profundas mudanças que aqui tentaremos identificar.

A premissa de que a reestruturação surge como reação a um momento em que o sistema parecia esgotar-se, impõe a necessidade de se compreender quais os acontecimentos que ameaçavam sua estabilidade e quais os sinais de sua exaustão.

Castells (1999), destaca o crescimento da inflação alimentado pelos preços do petróleo, além da queda nos lucros das empresas, como fatores determinantes no engajamento de governos e organizações na reestruturação. As soluções precisavam levar em conta que o setor público não podia endividar-se mais e que as empresas tinham de encontrar novos mercados.

Já Heloani (2000), salienta a recessão que acometeu Alemanha e Japão entre 1974 e 1975, causada pela crise do petróleo, como indicativo da emergência de se reorganizar a produção. Tavares (1993), chama a atenção para a crise monetária internacional do começo dos anos setenta e também para o choque do petróleo, como prenúncios da necessidade de reajustamento por parte de todos os países capitalistas. As políticas monetárias que se seguiram não foram capazes de impedir que as principais economias capitalistas enfrentassem a inflação e a estagnação.

Na percepção de Martin & Shumann (1998:153), ocorre uma reviravolta na política econômica da maioria dos países industrializados. Os Estados abdicam de sua função interventora para efetuar ajustes, correções ou mesmo induzir o crescimento

econômico. O neoliberalismo é concebido por teóricos que assessoram os governos conservadores vitoriosos nas eleições da Grã-Bretanha e dos EUA. Para os autores,

A grande mudança era que o Estado devia limitar-se ao papel de preservador da ordem política e econômica. Quanto mais livres as empresas privadas em seus investimentos e atividades, tanto maior o crescimento e a prosperidade para todos [...]

De acordo com Dedecca (1999), as empresas decidiram reorganizar-se após 1975, em busca de saídas para a estagnação, para o baixo crescimento da maioria dos mercados de bens industrializados e para o elevado custo do dinheiro. Para Teixeira (1998), o foco do problema é o regime de acumulação até então vigente, fundado na generalização da produção em massa, cuja mudança vai afetar principalmente, o modo de organização interna do processo de trabalho. Também Antunes (2000), concorda que a crise capitalista que precisava ser superada tinha os excessos da produção em massa como elemento casual.

Exposto o quadro da conjuntura que configurava a crise capitalista, faz-se necessário conhecer as transformações que proporcionaram novo fôlego ao sistema e compreender o que ocorreu no comportamento dos governos e da empresa capitalista, essa última onde se desenvolve a gestão dos meios de produção e as relações dela derivadas.

Para reformular-se, a empresa capitalista precisava libertar-se da ordem econômica e social anterior, no que a ação dos Estados propiciou o rompimento do contrato social existente nas economias centrais, fundamentado na regulação das relações entre capital e trabalho. As prioridades dos Estados passam a ser a competitividade de suas economias. Nas palavras de Castells (1999:36):

[...] uma série de reformas, tanto no âmbito das instituições como no gerenciamento empresarial, visavam quatro objetivos principais: aprofundar a lógica capitalista de busca de lucro nas relações capital/trabalho; aumentar a produtividade do trabalho e do capital; globalizar a produção, circulação e

mercados, aproveitando a oportunidade das condições mais vantajosas para a realização de lucros em todos os lugares; e direcionar o apoio estatal para ganhos de produtividade e competitividade das economias nacionais, freqüentemente em detrimento da proteção social e das normas de interesse público.

Para Furtado (1999), o ineditismo da nova fase capitalista, está no fato de que as mudanças não são acompanhadas da expansão do mercado (decorrente da pressão das forças sociais pelo crescimento da massa salarial) que, somada ao processo de inovação técnica, marcaram o dinamismo do capitalismo em períodos anteriores. A globalização das empresas e a ausência da regulação estatal, impedem que os sistemas econômicos nacionais preservem sua autonomia.

Martin & Shumann (*op. cit.*), ressaltam que os governos, movidos pelo único objetivo de tornarem suas economias competitivas (para o que intensificam a privatização e a desregulamentação), contribuíram para o acirramento das crises internas, visíveis sobretudo na queda vertiginosa do nível de emprego e na redução dos salários, problemas que afetam não apenas as economias subdesenvolvidas, mas também àquelas que estão no centro do sistema. Como escrevem esses autores, (1998:145):

Remanejamentos, simplificações, cortes e demissões a economia de alta produção e alta tecnologia consome trabalho da sociedade do bem-estar social e dispensa seus consumidores. Anuncia-se um terremoto econômico e social de proporções até agora não conhecidas.

Essas conseqüências são repercussões da reestruturação produtiva, cujos aspectos comentados por Martin & Shumann (*op. cit.*), são:

- o impacto das novas tecnologias na estrutura dos negócios;
- a livre movimentação de capitais;
- a falta de proteção para setores tradicionais intensivos em mão-de-obra;
- o deslocamento da produção em busca de custos menores;

- a flexibilidade da produção praticada por grandes empresas com utilização de fatores de produção em várias partes do mundo;
- o poder das multinacionais fortalecido pela realização de alianças, joint ventures e fusões.

Na visão de Dupas (2001), consolida-se o processo de internacionalização da economia mundial que, impulsionado pelas tecnologias da informação, alterou a organização da atividade produtiva, fazendo com que as empresas operassem não apenas buscando novos mercados, mas adotando a postura de quem precisa atuar sob uma lógica global. Isto quer dizer que, dada a mobilização do capital em tempo real e a interligação dos mercados, mesmo as empresas com operações voltadas para o mercado interno, necessitam estar preparadas para ter competidores internacionais.

A organização da produção antes voltada para o consumo em massa, teria de adaptar-se à produção de bens personalizados e diferenciados de acordo com a preferência de quem compra. A produção precisava adequar-se a uma nova lógica do mercado. Neste sentido, começa a sair de cena o modelo fordista, fundamentado na produção em massa, pelo qual a indústria organizava a sua produção, caracterizada pelo trabalho fragmentado, cronometrado, exercido numa fábrica grande, verticalizada e concentradora.

As mudanças nas organizações apontaram para a conquista de mercados diversificados, com demandas imprevisíveis, para o que o sistema de produção em massa tornara-se ineficaz. Desenhavam-se novas formas de estruturação produtiva, primeiro baseado no modelo de produção enxuta iniciado no Japão.

Emerge o Toyotismo, com grande sucesso e repercussão no modo de se administrar a produção nas fábricas. Descrevendo os modelos que substituíram a produção em massa, Antunes (2000:24), assinala:

Ensaiam-se modalidades de desconcentração industrial, buscam-se novos padrões de gestão da força de trabalho, dos quais os círculos de controle da qualidade, a gestão participativa, a busca da qualidade total, são expressões visíveis não só no mundo japonês, mas em vários países de capitalismo avançado e do terceiro mundo industrializado. O toyotismo penetra, mescla-se ou mesmo substitui o padrão fordista dominante, em várias partes do capitalismo globalizado.

As implicações mais significativas recaem sobre o mundo do trabalho. As reivindicações trabalhistas privilegiam a manutenção do emprego e os sindicatos são enfraquecidos. Não só o desemprego estrutural é alvo de críticas, mas também o que poderia ser considerado avanço em relação à natureza do trabalho característico do taylorismo/fordismo. Das tarefas rotinizadas, vigiadas e parceladas, os trabalhadores são agora chamados ao trabalho participativo e co-responsável pela gestão da produção, para o que importa mais criatividade e conhecimento do que disciplina. Sobre algumas dessas inovações nos métodos de gerenciamento da produção, assim se refere Antunes (2000:182):

A falácia da qualidade total passa a ter papel no processo produtivo. Os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) proliferam-se, constituindo-se como grupos de trabalhadores que são incentivados pelo capital para discutir trabalho e desempenho, com vistas a melhorar a produtividade da empresa. Em verdade, é a nova forma de apropriação do saber fazer intelectual do trabalho pelo capital. [...] O despotismo torna-se então mesclado com a manipulação do trabalho, com o envolvimento dos trabalhadores, através de um processo ainda mais profundo de interiorização do trabalho alienado.

A respeito do trabalho em equipes, do just-in-time e também dos círculos de controle de qualidade, Teixeira (1998:65) escreve: “[...] são, na verdade, mediações criadas pelo capital para quebrar a resistência da classe trabalhadora e assim, ganhar a confiança dos trabalhadores.”

A reestruturação produtiva passa da produção enxuta para a especialização flexível modelo que, segundo Piore & Sabel (*apud* Cândido, 2001), baseia-se na

articulação entre pequenas e médias empresas que, incorporando tecnologias e modificando suas estruturas, organizam-se através de vínculos diversos para competir com grandes empresas.

Novos modelos organizacionais foram criados para enfrentar a incerteza causada pela velocidade com que as mudanças são impulsionadas via tecnologias informacionais. A busca por maior força competitiva, faz a racionalidade econômica aplicada aos processos industriais, atingir o chão e o escritório da fábrica.

Os novos paradigmas da competição global, conforme Dupas (*op. cit.*), criaram uma dinâmica de expansão e geração de lucros que garantem a sobrevivência do sistema capitalista, cujas principais contradições do ponto de vista da reestruturação produtiva são: por um lado, a exclusão derivada do desemprego estrutural convive com a incorporação de mercados antes excluídos via queda dos preços dos bens de consumo; por outro lado, a concentração gerada pela necessidade de enormes investimentos para assegurar a liderança tecnológica de um grupo reduzido de empresas, ocorre simultaneamente à multiplicação de pequenas empresas agregadas ao processo produtivo de grandes corporações em busca de maior eficiência. Nas palavras desse autor (2001: 23):

A possibilidade de ampla fragmentação da cadeia produtiva global de uma empresa transnacional, viabilizada a partir da revolução tecnológica na informática e nas telecomunicações, além da progressiva fragilização das fronteiras nacionais e a flexibilização dos transportes, veio possibilitar uma profunda alteração nos padrões de produção, nos sistemas de gestão e na forma de utilização da mão-de-obra no mundo atual.

A concentração (Figura 2.2.1) ocorre por intermédio de fusões, aquisições, joint ventures e acordos tecnológicos, enquanto que a fragmentação é resultado dos processos de franquias, terceirizações, subcontratação e parcerias.

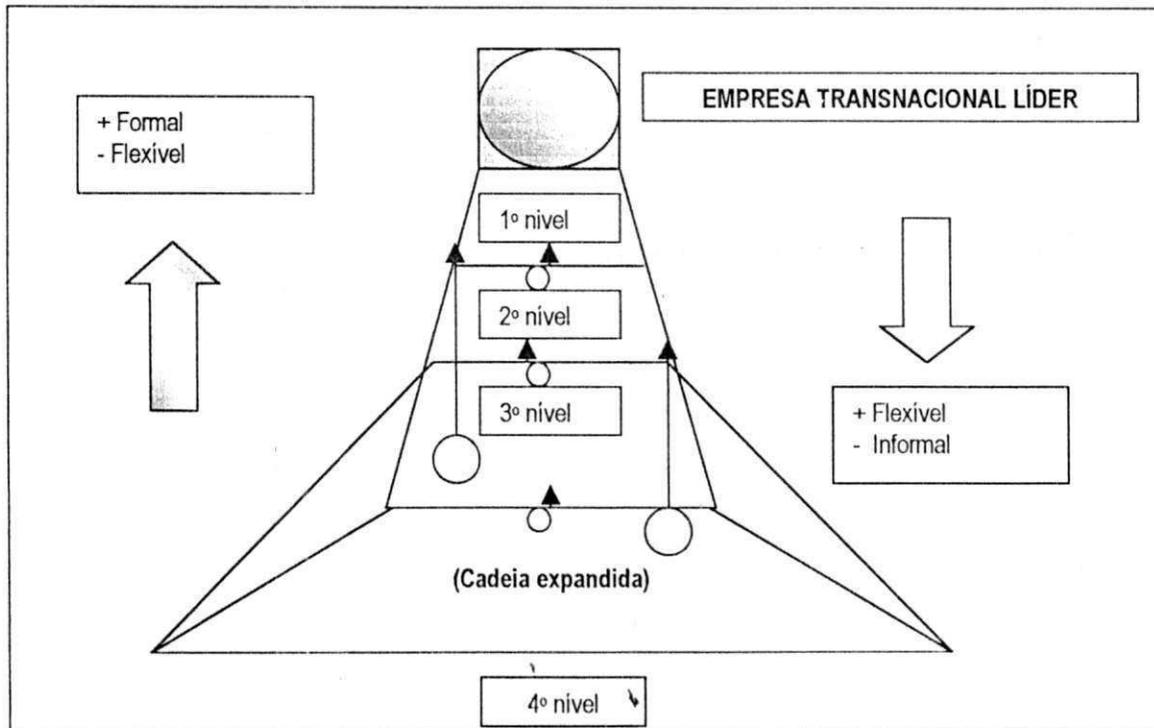


Figura 2.2.1 – Lógica das cadeias produtivas globais e natureza dos empregos (filiais, subcontratados e parceiros).

Fonte: Adaptado de Dupas (2001)

No topo da cadeia estão as empresas líderes e seus fornecedores globais, onde existe qualificação elevada, formalidade nos contratos e rentabilidade alta. Na base, prevalece a informalidade e a flexibilidade no emprego, o que garante às grandes empresas a manutenção de seus lucros.

A distribuição espacial da produção das empresas transnacionais por vários países, ocorre de acordo com a disponibilidade dos fatores e seus custos relativos. A transferência de unidades produtivas de uma região para outra é facilitada pelo desenvolvimento dos transportes e das telecomunicações, sem que a coordenação e o controle sejam comprometidos. Além da abertura de indústrias em outros países, as transnacionais recorrem a várias formas de associação que lhes permite expansão sem a verticalização de suas estruturas.

Embora a concentração se caracterize pela tendência de que poucos grupos econômicos operem em cada setor da atividade econômica, o comportamento predominante é de intensa competição e luta pelos mercados que se abrem. Tal fato, não significa no entanto, a ausência de proteção, de acordos para repartição de mercados e outras distorções próprias do sistema.

Arrighi & Silver (2001), observam que ocorre um processo de concentração sem centralização, no qual as grandes empresas recorrem à formação de redes, descentralizando a produção para obtenção de maior eficiência, porém mantendo o controle sobre os mercados e os recursos tecnológicos e financeiros.

Para caracterizar esse processo, Dantas (1999:219), descreve a empresa típica do moderno “capitalismo informacional”:

A organização empresarial característica do capitalismo informacional emergente neste fim de século é uma constelação articulada e interativa de grandes, médias e pequenas empresas fabris, comerciais, financeiras e mercadológicas, distribuídas à volta do mundo, através das quais se divide o trabalho, tendo ao centro uma companhia que domina as marcas e as tecnologias estratégicas de produto e de processo. Cabe a essa companhia coordenar todo o sistema que a ela se subordina, por meio de modernas e velozes redes de tratamento e comunicação da informação.

Ainda de acordo com Dantas (*op. cit.*), as transformações no modo de produção capitalista de ordem econômica, social e política, desencadearam o surgimento de um novo regime de acumulação, parte da natureza cíclica do sistema.

Para Soros (1999), esse capitalismo global germinado nos anos setenta, tem como traço principal a livre movimentação de capital, os quais influenciam as condições econômicas e exercem papel determinante no destino dos países. Em busca de melhor remuneração o capital se desloca para os países que ofereçam condições mais atrativas. Quando isso acontece, o resultado pode ser o aumento da capacidade produtiva, a melhoria nos métodos de produção e o estímulo às inovações.

Já Chesnais (1996:), utiliza a expressão “mundialização do capital” para caracterizar a nova etapa do desenvolvimento capitalista, resultante das políticas de liberalização, de privatização, de desregulamentação e de desmantelamento de conquistas sociais e democráticas, praticadas desde o início da década de oitenta e que precederam um longo período de acumulação capitalista. Para o autor, os aspectos mais importantes da mundialização são:

- o investimento externo direto suplantou o comércio exterior como vetor principal no processo de internacionalização;
- esse investimento externo direto concentra-se nos países adiantados;
- o intercâmbio intra-setorial é a forma dominante de comércio exterior;
- a integração horizontal e vertical das bases industriais nacionais separadas e distintas está ocorrendo a partir do investimento externo direto;
- os grupos industriais tendem a se reorganizar como empresas-rede, conciliando a concentração do capital e a descentralização das operações;
- aumento do grau de interpenetração entre os capitais de diferentes nacionalidades;
- surgimento de oligopólios mundiais num número crescente de indústrias;
- ascensão de um capital muito concentrado, que conserva a forma monetária, favorecendo a emergência da globalização financeira e imprimindo uma lógica financeira ao capital investido no setor de manufaturas e serviços;
- o movimento da mundialização é excludente. (*op. cit.*: 33)

Mesmo Soros (*op. cit.*), reconhece que o sistema encontra-se em crise, a partir da constatação das desigualdades acentuadas, o que para ele são conseqüências das instabilidades do mercado financeiro e do fracasso da política, no âmbito nacional e internacional. As deficiências que podem levar o sistema ao colapso são visíveis, quais sejam:

- a) a posição privilegiada que o capital volátil ocupa;
- b) a suscetibilidade dos governos às forças da competição global, o que não permite priorizar os objetivos sociais;

- c) o comprometimento dos governos com a acumulação do capital via controle dos salários e alavancagem financeira para criar as condições propícias para o desenvolvimento das empresas;
- d) a crescente incapacidade do Estado de prover o bem-estar social causada pelo deslocamento da tributação do capital para os cidadãos;
- e) o desmonte do Estado previdenciário;
- f) a busca do lucro e do dinheiro como valor dominante e princípio unificador;
- g) o recrudescimento das pressões competitivas, forçando transformações organizacionais que elevam os índices de desemprego;
- h) a instabilidade do crédito em função da desregulamentação;
- i) a vulnerabilidade das nações periféricas ao que ocorre no centro do sistema.

Sobre o futuro do atual estágio do capitalismo, Soros (*op. cit*), que considera o próprio sistema indefinido, não arrisca definir um prognóstico. Ao mesmo tempo em que afirma a existência de um certo grau de coesão, refere-se a um iminente colapso. Para ele, se triunfar, o capitalismo será cada vez mais dominado por corporações internacionais abertas, se fracassar, essas mesmas corporações poderão ser vítimas de movimentos políticos que tentarão expropriá-las sob o argumento da reconquista da riqueza nacional.

Segundo Hirst & Tompson (1998), os prognósticos principalmente sobre a prosperidade das economias em desenvolvimentos comportam visões otimistas e pessimistas.

O ponto de vista otimista prevê crescimento sustentado para a economia mundial, com aumento da renda nos países do terceiro mundo e incremento do comércio internacional, sem a necessidade de intervenções bruscas para a reestruturação do sistema. A inspiração para estas previsões vem do desempenho recente de novos países asiáticos

que alcançaram taxas consideráveis de crescimento e alto grau de dinamismo de suas economias. Adotando estratégias orientadas para o mercado mundial, Cingapura, Hong-Kong, Coréia do Sul e Taiwan, a partir de políticas industriais específicas inclusive com a participação ativa do Estado (investimento, reservas e protecionismo), atingiram elevados índices de modernidade industrial.

Já a visão pessimista, enfatiza os efeitos perversos da mobilidade das grandes corporações em busca de salários baixos nos países em desenvolvimento, perceptíveis na queda contínua do nível de emprego nos países centrais e na crescente dependência das economias periféricas em relação às fontes externas de capital.

As previsões mais sombrias assinalam que as incertezas e as apreensões se alastrarão, rompendo o tecido social e que na verdade, os governos dos países ricos não possuem mais capacidade de mudança de rumo, o que significará sofrimento inclusive para suas populações, Martin & Schumann (*op. cit.*).

A despeito do ângulo com que se possa enxergar, o fato é que estamos diante de novas respostas para a mais recente das cíclicas crises do capitalismo, o que parece ser inerente à sua natureza. Se for verdade que a incerteza é própria do sistema, podemos entender porque “flexibilidade” tem sido uma das palavras mais utilizadas no dicionário econômico de empresas e governos. É um requisito para quem se resigna a viver na instabilidade.

2.3 O NOVO PARADIGMA TECNO-ECONÔMICO

O ambiente da concorrência intercapitalista tem passado por profundas mudanças tanto em sua natureza como também na sua dimensão. Novos paradigmas e valores

afetaram as estruturas organizacionais, os processos industriais e as formas de relacionamento da empresa com os mercados.

O avanço tecnológico nas áreas de telecomunicações e na microinformática, iniciado em meados dos anos 70, e suas diversas formas de aplicação no contexto organizacional, trouxe implicações significativas para as formas de atuação das empresas, tanto em termos de operações como na definição e implementação das suas estratégias, representando um novo paradigma tecnológico.

Segundo Lastres & Ferraz (1999), esse novo paradigma técnico-econômico é o responsável por transformações radicais, reflexo da velocidade com que as inovações e a mudança técnica ocorrem, provocando o surgimento de novos produtos, processos e insumos, de novos mercados e de novas formas de organização. A difusão das tecnologias da informação que abrange várias áreas (informática, telecomunicações, comunicações, ciências da computação, engenharia de sistemas e de software), embora de forma desigual, afetam todos os setores da economia, tendo sobre os mesmos, os seguintes efeitos:

- crescente complexidade dos novos conhecimentos e tecnologias utilizados pela sociedade;
- aceleração do processo de geração de novos conhecimentos e de fusão de conhecimentos, assim como a intensificação do processo de adoção e difusão de inovações, o que reduz cada vez mais os ciclos de vida de produtos e processos;
- aprofundamento do nível de conhecimentos tácitos, implicando na necessidade do investimento em treinamento e qualificação, organização e coordenação de processos, tornando-se a atividade inovativa ainda mais “localizada” e específica, nem sempre comercializável ou passível de transferência;

- crescente flexibilidade e capacidade de controle nos processos de produção com a introdução de sistemas de computação;
- mudanças fundamentais nas formas de gestão e de organização empresarial;
- mudança no perfil dos diferentes agentes econômicos, assim como dos recursos humanos, passando-se a exigir um nível de qualificação muito mais amplo dos trabalhadores;

As características das tecnologias da informação (Quadro 2.3.1), evidenciam as possibilidades de que a informação e o conhecimento passem a ser os elementos básicos do crescimento econômico, o que necessariamente significa reconhecer a importância de sua aplicação para a conquista da competitividade, para o fomento da inovação e para a interação entre os agentes econômicos, condições imprescindíveis para o dinamismo das economias atuais (Lastres & Ferraz, *op. cit.*).

Castells (*op. cit.*), considera que, a despeito das controvérsias sobre a motivação original que impulsionou o desenvolvimento das tecnologias de informação (se a necessidade de reestruturação capitalista, se o interesse americano em superar militarmente a URSS ou se surgiu de forma autônoma e independente), sua emergência acontece quando as empresas enfrentavam uma crise geral de lucratividade e precisavam ampliar seus mercados. Neste sentido, a globalização é facilitada pela natureza da tecnologia da informação que permitiu maior mobilidade do capital. As relações econômicas em escala mundial intensificam-se, facilitadas pelos avanços da microeletrônica, dos computadores e das telecomunicações, possibilitando que, em tempo real, capital, mão-de-obra, tecnologia e mercados, sejam gerenciáveis. A característica essencial do novo paradigma tecnológico é a capacidade de gerar mais conhecimentos num espaço de tempo cada vez mais curto, estimulando inovações contínuas e rápidas, ao mesmo tempo em que gera multiplicidade de aplicações.

Quadro 2.3.1 – Principais características das tecnologias da informação

INÍCIO	1970
Principais inovações técnicas	Microeletrônica, tecnologia digital, tecnologias da informação
Principais inovações organizacionais	Computadorização, sistematização e flexibilização, interligação em redes, just in time, inteligência competitiva, etc.
Lógica de produção quanto ao Uso de fatores-chave	Intensiva em informação e conhecimento, preservação ambiental e de recursos
Padrões de produção proponderantes	Transmissão e acesso rápidos a enormes volumes de informação, customização, interligação em redes, cooperativismo, aceleração da obsolescência de processos, bens e serviços, experiências virtuais, aceleração do processo de globalização sob domínio do oligopólio mundial com maior hegemonia dos EUA
Setores alavancadores de crescimento	Informática e telecomunicações, equipamentos eletrônicos, de telecomunicações e robótica, serviços de informação e outros tele-serviços
Infra-estrutura	Info-vias, redes, sistemas e softwares dedicados
Outras áreas crescendo rapidamente	Biotecnologia, atividades espaciais, nanotecnologia
Principais setores atingidos negativamente pelas mudanças, sofrendo importantes transformações	Setores intensivos em energia, minerais e outros, recursos não-renováveis (geologia, mineração e produção de materiais convencionais), meios de comunicação tradicionais (correio, telefone)
Forma de intervenção e política governamentais	Monitoração e orientação, coordenação de informações e de ações e promoção de interações, desregulação e nova regulação, new new deal

Fonte: Adaptado de Lastres, citado por Lastres e Ferraz (1999)

Naisbitt (1994), já afirmava que estava sendo criada a “era da informação” baseada nas tecnologias da informação e nas redes que as interconectam. Essas redes são constituídas por uma intensa combinação de tecnologias que se compatibilizam para dar poder e velocidade à informação. As comunicações globais instantâneas permitem o compartilhamento de informações e o aumento do conhecimento. Na economia global do século XXI, segundo esse autor, a tecnologia da informação é a força propulsora mais importante e será o principal motor das mudanças no trabalho, na gestão das empresas e nas economias dos países (Quadro 2.3.2).

Quadro 2.3.2 – Impactos das Tecnologias da Informação

ÂMBITO	IMPACTOS
No Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da produtividade pessoal • Comunicações simultâneas em tempo real sem limitações geográficas • Proliferação do trabalho à distância
Nas Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Maior eficiência na gestão de processos distribuídos por diferentes áreas geográficas • Transmissão instantânea de dados para subsidiar o processo decisório • Redução brutal dos custos em razão da diminuição do tempo para solução de problemas e para coordenação dos recursos humanos
Nas Economias nacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Privatização da infra-estrutura de comunicações • Desenvolvimento econômico condicionado pela modernização das telecomunicações • Desmonte das burocracias em função da disponibilidade de informações oportunas e sem censura

Fonte: Adaptado de Naisbitt (1994)

A taxa de mudanças sem precedentes na tecnologia da informação, de acordo com Gunn (1993), iria exigir dos empresários uma perfeita compreensão de como os sistemas de informação poderiam ajudar a empresa, a partir da percepção de que tais tecnologias constituem-se num bem competitivo e numa ferramenta estratégica. Especificamente sobre a indústria, um desempenho de classe mundial só seria alcançado com a utilização das tecnologias da informação em todos os aspectos do negócio.

Seja nos sistemas de projeto auxiliado por computador para desenvolver os produtos que irão ser fabricados, seja no controle de processos em tempo real, ou em qualquer outra atividade, as novas tecnologias intensivas em informação adicionam valor aos produtos e serviços, gerando vantagem competitiva ao transformarem a base da indústria (Figura 2.3.3).

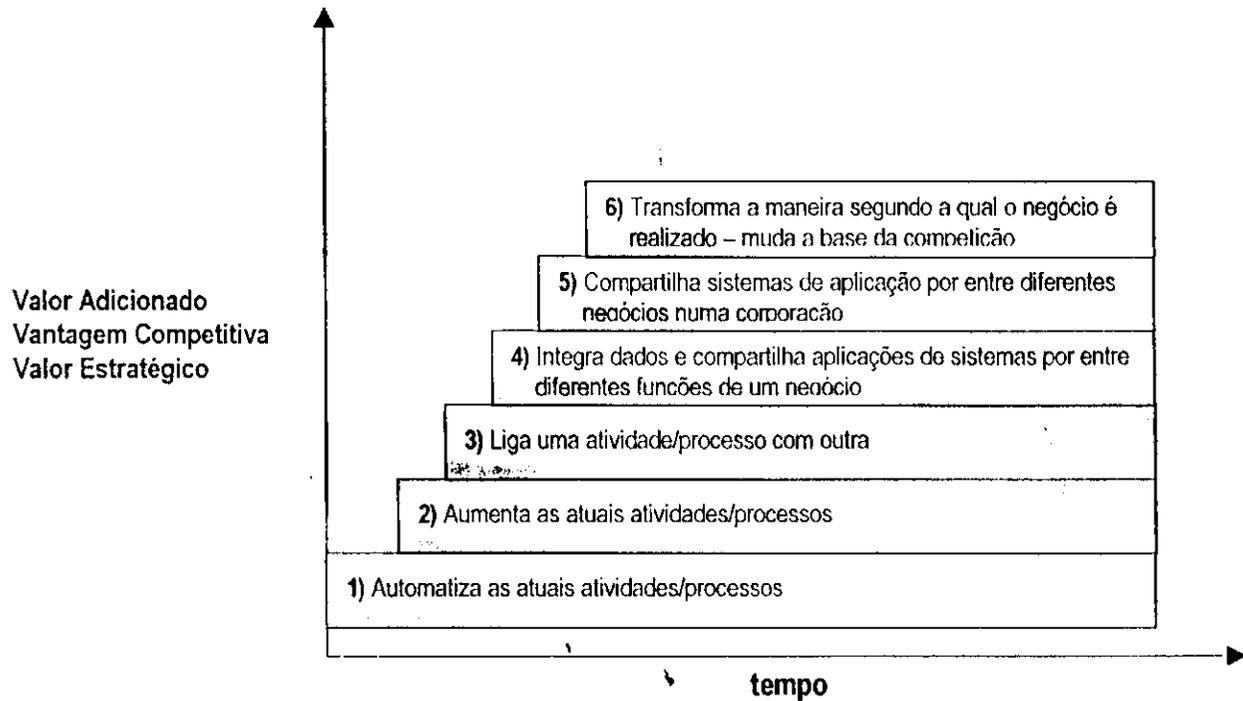


Figura 2.3.3 – As seis etapas de utilização de sistemas de informação
 Fonte: Porter *apud* Gunn (1993)

Rodrigues & Ferrante (1995), consideram que só as organizações que souberem fazer uso dessas modernas tecnologias, conseguirão competir na nova sociedade da informação. Os recursos disponíveis para armazenagem, tratamento e recuperação de dados, determinam possibilidades inéditas para as empresas. A informação armazenada eletronicamente e recuperada em tempo real possibilitou a sofisticação de inúmeros serviços. Para elaborar suas estratégias, a empresa pode contar com informações rápidas sobre o comportamento do mercado. As automações dos processos e a pré-disposição para a inovação são traços típicos de organizações possuidoras da tecnologia da informação.

A desvalorização das estruturas hierárquicas tradicionais da era industrial, cujos conceitos valorizavam a burocracia, a hierarquia e a centralização, foi acelerado pelas modernas tecnologias da informação. São estas tecnologias que viabilizam arquiteturas

organizacionais fundadas na participação, na criação de grupos de trabalho, no compartilhamento de informações e na diluição da autoridade.

O alinhamento da tecnologia da informação aos negócios (Figura 2.3.4) significa a promoção de mudanças a partir do lugar ocupado pela própria informação, deixando de ser privilégio de poucos, democratizando-se e alterando as relações de poder na organização. O uso adequado de uma moderna tecnologia da informação será cada vez mais fator gerador de vantagens competitivas, permitindo automatizar processos produtivos, integrar clientes e fornecedores, além de otimizar os processos de trabalho.

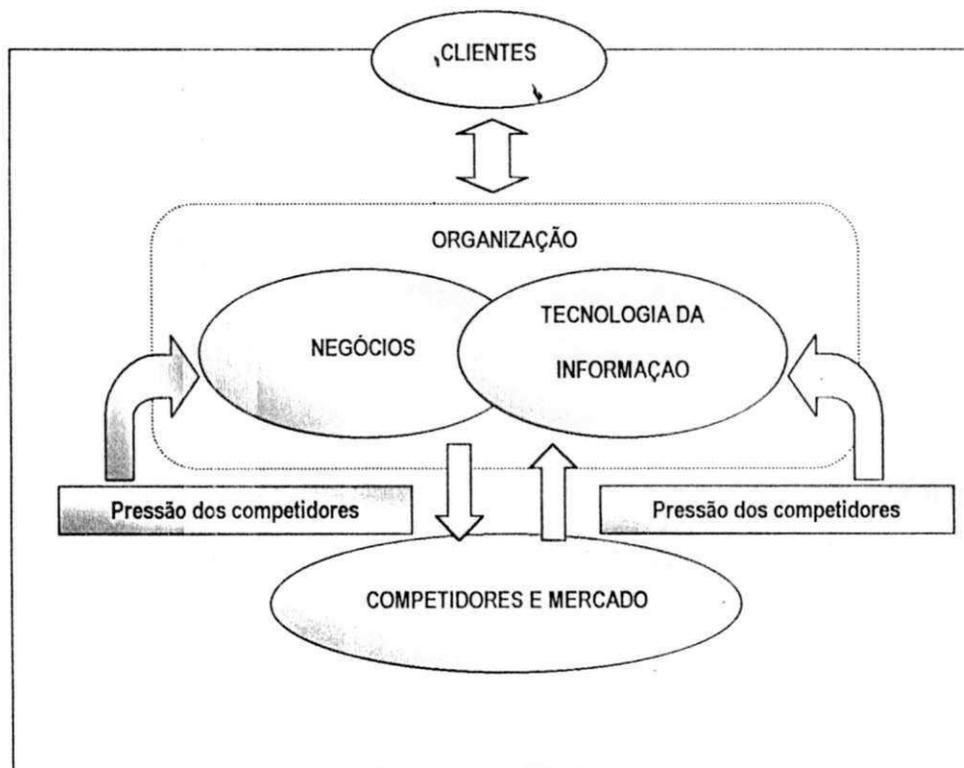


Figura 2.3.4 – Alinhamento da Tecnologia de Informação com os Negócios da Organização

Fonte: Rodrigues & Ferrante, 1995

A disponibilidade simultânea de informações no universo da empresa só foi possível graças às aplicações em rede via sistema cliente-servidor. Marcovitch (1996), comentando os resultados de pesquisas sobre experiências de empresas brasileiras que

aplicaram tecnologias da informação, afirma que os instrumentos de transmissão de dados e a comunicação em rede facilitam o crescimento empresarial.

Já Torres (1995), analisando exemplos estudados em publicações americanas e européias sobre o uso intensivo da tecnologia da informação, ressalta que os efeitos estratégicos para as empresas resultaram em aumento da competitividade ou de mercado, além do fortalecimento de barreiras à entrada de concorrentes. Para Shapiro & Varian (1999), o fato novo no que esses autores chamam de “economia da informação”, não é a quantidade de informação disponível, mas a possibilidade de manipular a informação e de analisar dados com rapidez. Com isso, o processo de tomada de decisões é agilizado, proporcionando respostas imediatas aos problemas e ganhos na identificação de oportunidades.

O papel desempenhado pelas tecnologias da informação na promoção do “aprendizado organizacional” é analisado por Mcgee & Prusak (1994), os quais atribuem a essas tecnologias a capacidade de aperfeiçoar o aprendizado individual, transformando-o através de sistemas e relacionamentos, em meio para a realização de objetivos organizacionais. O aprendizado é estimulado pelo acesso livre a dados válidos e pela utilização de ferramentas que servem à reflexão, comunicação ou experimentação, a custos baixos. Um exemplo dessas possibilidades são os softwares de informação executiva que ampliam a capacidade de aprendizado na medida em que fornecem mais alternativas para a solução dos problemas.

As tecnologia da informação também propiciam acesso a modelos conceituais, que permitem a aquisição de novas habilidades para interpretar e atuar no ambiente, envolvendo, dentre outras atividades; 1) o processamento dos volumes e da complexidade dos dados contidos nos modelos, disponíveis aos responsáveis pelo processo decisório; 2) a simulação de eventos reais por meio da manipulação de dados, situação aplicada nas

pesquisas operacionais e presentes nas planilhas eletrônicas; 3) as múltiplas possibilidades e interconexões das tecnologias das informações em todos os níveis internos das organizações, assim como com o seu ambiente externo.

O compartilhamento e a difusão do aprendizado individual são possíveis graças ao correio eletrônico, às conferências via computador e aos groupware (trabalho em grupo assistido por computador), o que faz com que o processo de aprendizado seja registrado e o conhecimento canalizado para o benefício da organização.

A abordagem de Porter (1999) sobre a importância da tecnologia da informação, parte dos impactos causados na “cadeia de valores”, cujo conceito engloba todas as atividades desempenhadas pela empresa. Mesmo as atividades com componentes físicos estão incorporando mais velocidade e flexibilidade. Ao contrário da época do industrialismo, hoje a tecnologia da informação cresce mais do que as tecnologias de processamento físico. Os sistemas de informação aperfeiçoam a coordenação das atividades de valor, mesmo quando executadas em áreas geográficas dispersas umas das outras. A tecnologia da informação transforma a maneira como as atividades são realizadas (Figura 2.3.5), proporcionando mais otimização e controle, assim como criando novos elos entre as atividades e as empresas, o que resulta em melhor coordenação de suas ações com fornecedores e clientes.

Também o produto tem sido afetado pela introdução dos componentes de informação que melhoraram o seu desempenho. É possível até que, produtos sem qualquer componente físico, tenham lugar nos mercados como nos casos da grande variedade de informações vendidas através dos meios eletrônicos.

Atividades**De apoio**

Infra-estrutura da empresa	Modelos de planejamento				
Gestão recursos humanos	Programação de pessoal automatizada				
Desenvolvimento da tecnologia	Projeto baseado Em computador	Pesquisa de mercado eletrônica			
Suprimentos	Fornecimento on-line de peças				
	Depósitos automatizados	Fabricação Flexível	Processamento de pedidos automatizados	Telemarketing Teminais remotos para vendedores	Manutenção remota de equipamentos, programação de roteiros por computador
	Logística de entrada	Operações	Logística de saída	Marketing e vendas	Serviços
	Atividades primárias				

M
A
R
G
E
M

Figura 2.3.5 – A tecnologia da informação impregna a cadeia de valores

Fonte: Adaptado de Porter (1999)

Embora as aplicações da tecnologia da informação nas empresas tendam a ter uma abrangência cada vez maior, em razão dos custos decrescentes e dos desenvolvimentos contínuos dessas tecnologias, sua apropriação difere em grau de intensidade de acordo com a necessidade que os diversos setores da atividade econômica têm de incorporar informação aos produtos e processos.

Ainda em relação aos setores, Porter (*op cit*) afirma que a tecnologia da informação altera a natureza da competição de três modos:

1. influenciando as forças competitivas de um setor, tornando-as suscetíveis à mudanças causadas pela aplicação das tecnologias da informação nas decisões de compra, na melhoria dos serviços, nos sistemas de fabricação e nos

- relacionamentos interorganizacionais, fatores que podem determinar a atratividade de um setor;
2. através dos efeitos sobre as vantagens de custo, aprimoradas pelo uso da tecnologia da informação em todas as atividades, sobre as vantagens de diferenciação acentuadas pelas melhoras de produtos e processos, ou sobre o escopo de competição, alargando-o em função da maior capacidade de coordenação intra e interorganizacional;
 3. dando origem a negócios inéditos, explorados pelas modernas tecnologias, resultantes de demanda derivada para novos produtos ou mesmo criado em setores tradicionais que descubrem novas capacidades e habilidades.

Para competir na era da informação será preciso, em relação à tecnologia da informação; avaliar a intensidade existente nos produtos e processos, prever seu impacto na estrutura do setor, identificar como aproveita-la para criar vantagem competitiva, para gerar novos negócios, planejando sua utilização de forma estratégica.

Assim como reduzem os custos das estruturas empresariais verticalizadas, as tecnologias da informação permitem o desenvolvimento de estratégias baseadas na cooperação interorganizacional. Sobre isto, é oportuno reproduzir a opinião de Chesnais (1996:103):

A função das tecnologias de telecomunicações e de informática e o surgimento da teleinformática permitiram às grandes companhias gerenciar melhor as economias de custos de transação, obtidas pela integração, e reduzir os custos burocráticos associados a sua internacionalização. Essas novas tecnologias tornam possível também uma melhor gestão das numerosas novas relações por meio das quais a grande companhia pode estabelecer um controle estrito sobre parte das operações de outra empresa, sem precisar absorve-la. Essa é a originalidade das empresas-rede.

A importância das tecnologias da informação no crescimento e no aperfeiçoamento da cooperação inteorganizacional é também enfatizado por Lawrence & Johnston (1997), quando tratam do desenvolvimento das “parcerias de valor agregado”, expressão usada para definir um conjunto de empresas independentes que trabalham juntas para gerir o fluxo de mercadorias e serviços, através de toda uma cadeia de valor. Segundo esses autores, os computadores tornam mais fácil a comunicação e o compartilhamento de informações, o que permite respostas mais rápidas às mudanças das demandas.

Hoje, a computação e as comunicações de baixo custo parecem estar empurrando a competitividade de volta às parcerias de pequenas empresas, cada uma das quais desempenha uma parte na cadeia de valor agregado e coordena suas atividades com o resto da cadeia (id., 1997:18).

Lawrence & Johnston (*op. cit.*), especificam a importância das ferramentas da tecnologia da informação para as parcerias de valor agregado (Quadro 2.3.6) e relatam seus impactos nas parcerias criadas pela indústria têxtil italiana, cuja coordenação foi possível graças ao uso dessas tecnologias, o que permitiu também que as informações fossem transmitidas de forma rápida e contínua.

Desde então, o sistema de cooperação inteorganizacional cresceu na região do Prato na Itália Central, pautado nos seguintes princípios:

- divisão das responsabilidades de acordo com as especialidades de cada empresa;
- presença de uma empresa intermediária em cada grupo de pequenas empresas para solucionar problemas e transmitir informações;
- compartilhamento de conhecimentos relativos às tendências do mercado e inovações tecnológicas.

Quadro 2.3.6 – Novas Ferramentas Tecnológicas ajudam a Criar VAPs

FERRAMENAS	IMPLICAÇÕES
Mínicomputadores e PCs; linguagens amigáveis ao usuário; pacotes de software de objetivo geral e de baixo custo.	Melhoram drasticamente a economia de pequena escala, proporcionando acesso mais amplo ao potencial das informações, mesmo para as organizações de porte mínimo e para os níveis organizacionais mais baixos.
Padrões de dados; códigos de barra	Permitem uma captura de informações rápida, precisa e de baixo custo, bem como a utilização das informações por meios eletrônicos, reduzindo os custos por transação entre as organizações.
Capacidade de informações em rede	Permite o compartilhamento instantâneo das informações entre organizações com interesses em comum – aumentando, portanto, a velocidade e a economia, com respostas coordenadas às mudanças de mercado.
Projetos auxiliados por computador	Melhora a velocidade e os custos de resposta às necessidades dos clientes, melhorando a coordenação entre as organizações, nas funções de projeto.
Fabricação auxiliada por computador	Permite o uso de práticas de just-in-time entre as organizações

Fonte: Lawrence & Johnston (1997)

Ainda sobre a tecnologia da informação e os relacionamentos interempresariais, a constatação de Konsynsk & Cash Jr. (1997), é de que os sistemas de informações interorganizacionais tiveram influência direta no incremento das relações entre empresas. Desenvolvidos com o objetivo principal de facilitar o compartilhamento de informações por duas ou mais empresas, esses sistemas melhoram a produtividade e a competitividade das empresas. Sua infra-estrutura de comunicação viabiliza o compartilhamento de aplicações diversas.

Exemplos de utilização dos sistemas interorganizacionais são: as redes de caixas eletrônicas compartilhadas por diferentes bancos, as interligações eletrônicas entre organizações que facilitam o just-in-time, o acesso direto via computador que as empresas podem ter a diversos fornecedores e os sistemas de reserva de voo usado por empresas

concorrentes. Os níveis de interações alcançados através dessas tecnologias tem implicações na estrutura e na estratégia das empresas.

A experiência da indústria têxtil italiana aqui citada, evidencia porque a utilização das tecnologias da informação é também indispensável para as pequenas e médias empresas inseridas numa ambiência industrial flexível. Para La Rovere (1999), com a reestruturação do sistema industrial, as pequenas e médias empresas ganham importância nas discussões sobre desenvolvimento econômico. Esse fato está diretamente relacionado à mudança do paradigma da produção em massa para a produção flexível, cuja dinâmica ressalta as potencialidades das pequenas e médias empresas para a criação de inovações e para o estímulo ao crescimento regional. Apesar desse porte de empresa possuir vantagens em relação às grandes, atribuídas à sua maior flexibilidade, o mesmo autor (*op. cit*), observa que as políticas de inovação voltadas para as pequenas e médias empresas têm enfatizado a difusão das tecnologias da informação, como forma de abrir novas oportunidades de negócios, viabilizar a transferência de novos conhecimentos e aumentar a competitividade das empresas que compõem o segmento focalizado.

A difusão dos atuais paradigmas tecnológicos é na verdade, resultado do crescimento acumulado do conhecimento humano, cuja intensidade de aplicação se constituirá cada vez mais no determinante para a competitividade das empresas. Não que em estágios anteriores o conhecimento não tenha galgado importância. A própria revolução industrial tinha como elemento novo o uso do conhecimento científico aos processos produtivos, o que movia as inovações da época. A diferença em relação ao presente, é que o conhecimento não é apenas uma necessidade, mas passou a ocupar lugar central nas estratégias competitivas.

Para Stewart (2000), as tecnologias da informação são efeitos da ascensão do conhecimento como bem econômico. A economia do conhecimento baseia-se em três

fatores; primeiro, o fato de que é o conhecimento que atribui valor a tudo que é comprado, vendido ou produzido. Segundo, a constatação de que o capital intelectual (Figura 2.3.7) é hoje mais importante para as empresas do que o financeiro e do que o físico. Terceiro, o imperativo de que novas técnicas de gestão, novas tecnologias e novas estratégias, portanto, novos ativos, sejam explorados para que a prosperidade na nova economia seja alcançada.

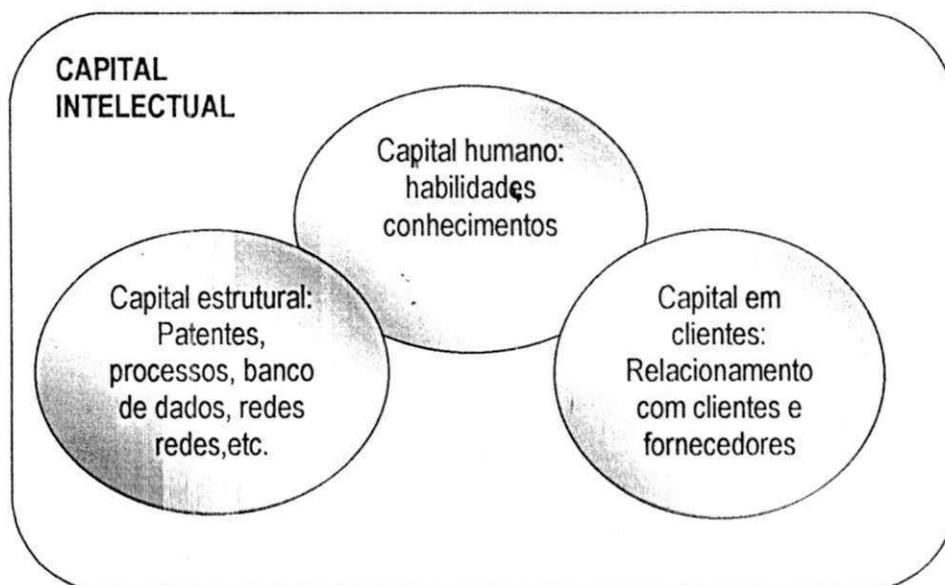


Figura 2.3.7 – Composição do Capital Intelectual
Fonte: Baseado em Stewart (2002)

O capital intelectual reveste-se de importância porque agrega valor através da substituição dos componentes físicos dos produtos, da capacidade de maximizar retorno sobre os ativos e de seu ilimitado poder de alavancagem. Nas palavras de Stewart (2000: 47): “[...] os ativos intelectuais tornaram-se mais importantes do que qualquer outro, porque apenas por meio do conhecimento as empresas são capazes de se diferenciarem das concorrentes”.

E ainda, resumindo o valor do conhecimento para a empresa (2000:56):

O conhecimento é a própria razão de ser da empresa. Não se consegue alcançar vantagem competitiva com trabalho não qualificado, pois o pretense trunfo seria facilmente imitado; tampouco alguém diferencia-se dos concorrentes em função de máquinas disponíveis para todos, pois qualquer um também será capaz de adquiri-las.

Também tratando da importância do conhecimento nas novas configurações organizacionais, Castells (1999:181), afirma:

Em um sistema econômico em que a inovação é importantíssima, a habilidade organizacional em aumentar as fontes de todas as formas de conhecimentos torna-se a base da empresa inovadora.

Cavalcante *et al.* (2001), chegam a atribuir ao conhecimento a condição de novo fator de produção. O conhecimento é o principal componente do valor dos produtos exportados pelos países desenvolvidos, conforme estes autores. Na sociedade do conhecimento, sua aplicação é criadora de mais conhecimentos com custos cada vez menores. Os negócios são classificados em função da intensidade com que usam o conhecimento. O desenvolvimento crescente de bens intangíveis muda os critérios de medição da riqueza.

Nonaka (2001) elege o conhecimento como única fonte segura de vantagem competitiva, num ambiente econômico marcado pela complexidade e a incerteza. Para ele, a abordagem adequada na criação de novos conhecimentos, colocando-os no centro da estratégia de recursos humanos, levou ao sucesso muitas empresas japonesas. Não o conhecimento formal tão somente, mas explicado nas próprias palavras do autor (p. 30):

O elemento central da abordagem japonesa é o reconhecimento de que a criação de novos conhecimentos não é uma simples questão de processamento de informações objetivas. Ao contrário, depende do aproveitamento dos insights, das intuições e dos palpites tácitos e muitas vezes altamente subjetivos dos diferentes empregados, de modo a converter essas contribuições em algo sujeito a testes e possibilitar seu uso em toda a organização.

Para Lastres e Albagli (1999), não há dúvida quanto ao novo e estratégico papel desempenhado pela informação e o conhecimento, responsáveis por novas práticas de produção, consumo e competição. Novos saberes, competências e instrumentos tecnológicos constituem o novo padrão técnico-econômico da era da informação.

Portanto, a compreensão do cenário de competição para a indústria do século XXI, requer a consideração dos paradigmas que estão causando rupturas com modelos e parâmetros antecedentes. As novas configurações organizacionais que surgem como protótipos da empresa do futuro, estão imersas em conjunturas onde a informação e o conhecimento cercam o ambiente competitivo, impulsionando mudanças.

As mudanças alicerçadas nos novos valores são visíveis e variadas. O esgotamento do sistema de produção baseado em ganhos da produtividade por economia de escala e em processos mecanizados dá oportunidade para a emergência de modelos de organização industrial baseados na flexibilidade e na descentralização. A organização da produção antes voltada para o consumo em massa, tenta adaptar-se à produção de bens personalizados e diferenciados, ditados pela preferência de quem compra.

Das tarefas rotinizadas, vigiadas e parceladas, os trabalhadores são agora chamados ao trabalho participativo e co-responsável pela gestão da produção, para o que importa mais criatividade e conhecimento do que disciplina. As exigências dos consumidores e as inovações tecnológicas reduzem o ciclo de vida dos produtos.

A empresa descentralizada é também sem corpo delimitado, híbrida, horizontal, disposta a ser recriada para ter espaço no futuro. A estrutura tradicional hierarquizada, resposta da administração científica à necessidade de organizar o trabalho disciplinarmente para se obter produtividade, era compatível com um momento histórico em que a ordem na fábrica impunha-se como valor para uma indústria cujos processos eram empíricos e irracionais. Também representava o lugar dominante que o capital ocupava entre os fatores

de produção. Hoje, a superposição de informações, de atividades e de responsabilidades, parece sugerir que o retorno ao caos é o ambiente recomendável para o desenvolvimento do capital intelectual, elevado à posição de fator principal.

Entretanto, importa chamar a atenção para o fato de que não se trata de um processo uniforme que implicará, em pouco tempo, no desaparecimento de formas industriais não sintonizadas com os novos paradigmas. A diferenciação e a desigualdade, próprias do capitalismo, começam no acesso às fontes de riqueza (tecnologia e conhecimento) e deverão permanecer como consequência das vantagens obtidas por quem chega primeiro, sabe mais ou faz melhor, pilares da lógica do sistema.

2.4 COMPETITIVIDADE

Os conceitos sobre competitividade podem ser definidos de acordo com diferentes níveis de análise, os quais enfocam aspectos diversos e contemplam medidas variadas para abordar o assunto sob o ângulo que se deseja privilegiar.

Barbosa (1999), identifica a empresa individual, o setor industrial ou o país, como focos dos estudos sobre competitividade. Dependendo do nível abordado, são adotados indicadores que possam aferir o grau de competitividade. Em se tratando de um país, o aumento do padrão de vida da população pode ser um claro sinal de melhor desempenho competitivo. Para um setor industrial, a participação de mercado em termos de exportação talvez seja evidência de competitividade. Para o caso da empresa individual, sua capacidade de fornecer ao mercado produtos e serviços com melhor qualidade e menor custo, constitui-se numa medida de avaliação.

A microeconomia, ainda segundo Barbosa (*op. cit.*), comporta três conceitos de competição que também demonstram enfoques distintos. No “modelo de competição

chanberlainiano”, as capacidades da empresa são priorizadas. O talento dos gerentes, a reputação da produção, a tecnologia, entre outros, determinam a obtenção de vantagens competitivas que garantem uma performance superior aos concorrentes.

No “ modelo de organização industrial”, o importante é o relacionamento entre a empresa e a indústria. É a estrutura da indústria que definirá o retorno da empresa. Já o “modelo shumpeteriano”, enfatiza a instabilidade e a incerteza como componente principal dos cenários de competição, o que torna a contínua recriação de métodos de produção, de mercados e de formas organizacionais, condição indispensável para o enfrentar-se a complexidade e a imprevisibilidade da competição intercapitalista.

Em qualquer que seja o nível de análise, fatores como: o papel do governo, a inovação, a produtividade e o capital humano, estarão presentes nos estudos sobre competitividade.

2.4.1 As Fontes de Vantagens Competitivas para as Empresas

No âmbito da empresa, autores importantes têm dedicado esforço considerável para investigar como as empresas podem auferir vantagens competitivas em meio à crescente complexificação do ambiente de competição.

Os estudos sobre competitividade empresarial podem ser abordados em função dos princípios da vantagem competitiva, tratados por Porter (1990), a partir da análise de cada atividade que compõe a cadeia de valores de uma empresa. Para esse autor, o exame detalhado das atividades pode revelar aspectos que bloqueiam ou estimulam o desenvolvimento de vantagens de custo ou de diferenciação, as quais devem ser consideradas no processo de formulação e implementação das estratégias empresariais.

A **vantagem de custo** ocorre quando as atividades estão sendo executadas da melhor maneira ou a custos mais baixos. Verificar o custo de uma atividade significa quantificar os insumos, os recursos humanos nela utilizados, assim como os ativos por ela empregados, aos quais podem ser atribuídos valores contábeis ou de substituição.

A segunda forma de adquirir-se vantagem competitiva é por intermédio da **diferenciação**, o que significa que a empresa deve ser vista pelos compradores como possuidora de algo que os concorrentes não têm. Da mesma maneira que na vantagem de custo, a diferenciação pode ser identificada em qualquer uma das atividades da cadeia de valores, independentemente de sua participação no custo total, contanto que possa afetar o desempenho do produto final. Também a diferenciação possui os mesmos condutores da vantagem de custo. A diferenciação não pode ser confundida com qualidade conforme escreve Porter (1990:115):

As empresas confundem amiúde o conceito de qualidade com o de diferenciação. Embora a diferenciação envolva qualidade, ela constitui um conceito muito mais amplo. A qualidade normalmente está associada ao produto físico. As estratégias de diferenciação procuram criar valor para o comprador por toda a cadeia de valores.

A ressalva a ser feita à tal afirmação não necessariamente contraposta, é que a abordagem da qualidade há algum tempo estendeu seu foco para além da perspectiva do produto, envolvendo também os processos e a gestão.

A necessidade de diferenciação pode estar diretamente relacionada ao grau de exigência dos clientes que irão demandar os produtos e serviços da empresa. Em mercados sofisticados, a decisão de compra é condicionada por uma escala de valores dominante e pelo nível de informação dos consumidores.

A crescente preocupação das empresas, principalmente as de caráter global, em adequar seus padrões de produção às normas de preservação do meio ambiente, é uma

demonstração de como as pressões externas influenciam comportamento empresarial. Carrieri (1999), considera que as empresas não podem mais ficar indiferentes à ética exigida pelos consumidores em relação ao comprometimento com a preservação ambiental, sob pena de inviabilizarem sua própria sobrevivência à longo prazo. Ao contrário, àquelas que incorporam à sua gestão o alinhamento de seus processos produtivos às conformidades ambientais, adquirem um diferencial utilizado como ferramenta de competitividade. Sobre o lugar que as questões ambientais devem ocupar na empresa, Porter (1999:393), pontifica:

O impacto ambiental precisa ser incorporado no processo mais amplo de melhoria da produtividade e da competitividade. O modelo da produtividade dos recursos, ao invés do modelo do controle da poluição, deve suportar o processo decisório.

A maioria dos fatores contemplados nas vantagens competitivas de custo ou de diferenciação refere-se a aspectos internos à organização empresarial. No entanto, a evolução dos estudos sobre competitividade considera outros elementos fundamentais na determinação do nível de competitividade das empresas, embora não sendo objeto de decisões tomadas no interior delas.

A abordagem de Possas (1996) contempla uma análise do desempenho industrial sob as influências da competitividade sistêmica. Os **fatores sistêmicos** dizem respeito à aspectos de fora da organização, relacionados ao ambiente em que ela opera, os quais podem atribuir-lhe vantagens competitivas.

A relação da competitividade sistêmica com o processo de globalização, explica-se pela existência de um novo tipo de relacionamento entre empresas e nações, marcado pela interdependência econômica, da qual resultam exigências que condicionam o alcance da atuação dos Estados nacionais, relegados à função de criar condições favoráveis à

reestruturação capitalista, desdobrada em seus aspectos produtivo, tecnológico e organizacional.

Novos fatores competitivos emergiram, apoiados em novos paradigmas, implicando em mudanças nas disputas concorrenciais e nas estratégias adotadas. O espectro da concorrência agora é global, caracteriza-se pela busca contínua por inovações de produtos e processos, inspirada em tecnologias intensivas em qualificação, o que possibilitou o surgimento de formas inéditas de cooperação entre empresas, cujas estruturas adaptam-se a um contexto de flexibilidade que transformou a típica organização capitalista, isolada e centralizadora, em empresas abertas a relações cooperativas com o fim de adquirir vantagens competitivas.

Os fatores sistêmicos estimulantes da competitividade, englobam ações e políticas do Estado relativas ao comércio exterior, fluxos de capitais, infra-estrutura, educação e estratégias macroeconômicas. O enfoque sistêmico privilegia as empresas como alvo de políticas seletivas de promoção e incentivo à modernização, capacitação e reorganização. O Estado assume novo papel, concentrando-se na ação regulatória, principalmente no que concerne a redefinição de políticas industriais, embora que as redes inter-empresariais ocupem espaços importantes na geração e articulação de vantagens competitivas.

Porter (1999), procura investigar as razões que levam os países a ser competitivos e quais condições são propícias à conquista de vantagens competitivas por parte das empresas. Para esse autor, as explicações oriundas de teorias sobre aspectos macroeconômicos ou vantagens comparativas, são insuficientes e estão defasadas. A globalização mudou os critérios de competição. Também são rejeitadas as hipóteses de que a indução governamental, baixos salários, práticas gerenciais ou saldos comerciais positivos, impliquem necessariamente em padrões elevados de competitividade. Para esse autor, a competitividade de um país é avaliada em função da produtividade alcançada por

suas empresas, o que em última análise, terá implicações no padrão de vida da população. Sendo assim, é preciso pesquisar o comportamento e o ambiente de atuação, característicos das empresas vencedoras.

Embora as estratégias empresariais difiram umas das outras, a inovação é o elemento comum às empresas que mantêm vantagens competitivas. Para isso, um conjunto de atributos dos países contribuem para o êxito competitivo de uma nação. Esses atributos são: 1) as condições dos fatores de produção; 2) a natureza da demanda no mercado interno; 3) a presença de setores correlatos e de apoio com competitividade intencional; e 4) a estratégia, a estrutura e a rivalidade das empresas.

Os atributos mencionados irão determinar em que medida o ambiente nacional favorece à competitividade das empresas, influenciando a disponibilidade de recursos e habilidades, as informações, os objetivos empresariais e as pressões para o investimento e a inovação, condicionantes do êxito internacional.

A interação e a interdependência dos atributos, mais a existência de um clima de rivalidade entre empresas geograficamente concentradas, constituem o “diamante da vantagem nacional” de caráter sistêmico.

2.4.2 Os Aglomerados como Fonte de Vantagens Coletivas

Porter (*op. cit.*), também analisa a importância dos aglomerados na criação de influências positivas para a competição de empresas e a competitividade de regiões, a partir da prática de relacionamentos diversos que propiciam vantagens competitivas para um conjunto de empresas concentradas geograficamente.

Entendido como concentração geográfica de empresas inter-relacionadas, prestadores de serviços e instituições diversas, os aglomerados impulsionam relações de

competição e cooperação simultaneamente, contribuindo para que o ambiente de negócios seja propício à absorção de uma cultura favorável à competitividade. Não por acaso, os aglomerados estimulam as exportações e atraem investimentos novos, o que implica numa reavaliação no papel dos governos, no sentido de remover obstáculos e pensar políticas econômicas que influenciem positivamente os aglomerados.

A análise de um aglomerado pressupõe a verificação da cadeia vertical de empresas e instituições, assim como as relações que se desenvolvem entre as empresas. Também é importante perceber as influências de instituições e órgãos governamentais.

Os aglomerados ocorrem em muitos tipos de setores, variam em tamanho e suas fronteiras estão em contínua evolução. Identificam-se com os aspectos geradores de vantagens competitivas através da sinergia e dos elos estabelecidos entre os participantes.

Embora os aglomerados não sejam um fenômeno recente, a complexidade dos mercados e a competição, tiveram repercussão importante em sua dinâmica. Os aglomerados geralmente envolvem pesquisas e recursos tecnológicos em setores variados. Os benefícios oriundos da concentração geográfica podem ser expressos na redução de custos, na alta especialização e maior eficiência. Isto quando se parte da perspectiva de aglomerados como forma multiorganizacional que acentua a competição, ao invés da abordagem setorial que privilegia pressões para obtenção de subsídios e incentivos que distorcem os mercados.

A maneira como era compreendida a competição, fundada na centralização dos fatores de produção ou moldada sob a égide da economia de escala, não respondem ao atual ambiente de negócios, caracterizado por uma competição com base na inovação e nas vantagens competitivas que representam maior produtividade. Neste sentido, a localização fornece fontes que podem estimular as mudanças na maneira como as empresas competem, tais como; contexto de rivalidades, condições de demanda e de insumos favoráveis, além

presença de setores correlatos. É aí que aparecem os aglomerados influenciando a produtividade, fortalecendo a inovação e o surgimento de novas empresas. Os aglomerados são importantes não apenas por estarem próximos de insumos e mercados como se julgava no passado.

A existência de aglomerados impulsiona a produtividade na medida em que propicia acesso à insumos e pessoal especializado, à informação e à instituições importantes, assim como promove complementaridades e cria pressões competitivas que incentivam melhores desempenho.

Em relação à inovação, as vantagens de empresas que se inserem em aglomerados é poder perceber rapidamente as necessidades dos compradores, as possibilidades tecnológicas, operacionais ou de distribuição, além das próprias necessidades de inovação. Só quando o aglomerado resiste à inovações radicais ou quando adota uma abordagem uniforme em relação à competição, é que a inovação pode ser retardada. Muitas empresas novas preferem localizar-se em aglomerados por terem melhores informações sobre as oportunidades, porque as barreiras de entrada são baixas, ou porque podem contar com mercados expressivos que aparentam menores riscos. Importante também são os vínculos sociais presentes nos aglomerados, sustentados por uma rede de interesses comuns.

Os aglomerados nascem motivados por uma conjugação de fatores, tais como; qualificações especializadas, infra-estrutura apropriada, demanda especial, existência anterior de setores correlatos, associação espontânea de empresas ou eventos aleatórios. Pesquisas indicam que o tempo para que as vantagens competitivas de um aglomerado sejam visíveis é de dez anos. Podem entrar em decadência entre outros motivos, por inflexibilidade, descontinuidade tecnológica, informações e habilidades inadequadas, mudanças nas necessidades dos compradores, etc.

O papel do governo na implementação de políticas que interessam aos aglomerados, presume: estabilidade econômica e política, melhoria da capacidade microeconômica geral e criação de incentivos à competição.

Além de novas posturas da empresa e das entidades representativas, o sucesso do aglomerado depende de visão compartilhada da competitividade, remoção de obstáculos ao aprimoramento, estrutura abrangente, fronteiras apropriadas, envolvimento, produtividade e institucionalização.

As análises dos aglomerados reforçam a idéia de que a competitividade da empresa, tendo em vista o atual ambiente organizacional, não está limitada aos seus recursos ou competências internas, mas também à sua habilidade em desenvolver **relações colaboradoras** até mesmo com concorrentes, fazendo disso um fator diferenciador da competitividade empresarial.

Ao explicar o cenário de competitividade no qual as empresas operam, Cabral (1999), descreve-o como um processo de globalização crescente, propiciado pela revolução tecnológica, em que a necessidade de absorção de tecnologia tem levado as organizações a formarem alianças cooperativas para atenderem a este objetivo, fator central no incremento da competitividade em mercados globais. A complexidade e o dinamismo das inovações tecnológicas atuais, tornam a transferência de tecnologia viável através da formação de "alianças estratégicas". As alianças inserem-se no paradigma das redes, que preconiza a intensificação das relações interorganizacionais cooperativas como fonte para conquista de vantagens competitivas. Atividades em conjunto como o compartilhamento de tecnologia, são experiências que se traduzem em aprendizado e troca de informações, gerando sinergias que aumentam a competitividade empresarial.

2.4.3 Competitividade da Indústria Brasileira e o Desempenho do Setor Têxtil e Confeccionista

Os estudos de Coutinho & Ferraz (1995), referenciam a interpretação dos vários fatores relacionados com competitividade da indústria brasileira, cujo diagnóstico é apresentado a partir da análise da conjuntura.

a) Capacitar-se para enfrentar um cenário global competitivo

A partir dos anos 70 um conjunto de mudanças no capitalismo toma forma facilitando e alimentando a integração dos mercados e a globalização das finanças; surgimento de um novo paradigma tecnológico (baseado na microeletrônica), transformação nos métodos de produção e nas formas de gestão empresarial, aceleração dos investimentos diretos no exterior, crescimento do comércio internacional e novas formas de concorrência entre grupos de empresas. Também começa a se delinear o aparecimento dos blocos regionais. Tais fatos, intensificados durante a década de oitenta, encontram o Brasil afetado pela crise da dívida, desorganização das finanças e com perda do dinamismo de sua economia.

No início dos anos 90, as facilidades de acesso aos mercados financeiros por parte dos países da América Latina propiciaram o estímulo à políticas de câmbio sobrevalorizado, pondo em risco a competitividade industrial.

As empresas passaram a optar por novas formas de investimentos diretos, abrindo mão do controle acionário e estabelecendo parcerias diversas, onde a partilha de riscos e investimentos estimulou relações de cooperação e associação empresarial.

A emergência de novos paradigmas competitivos complexificou as relações internacionais, marcadas por desequilíbrios comerciais e diferenças entre os países que

tornaram as negociações em torno de regras para o comércio internacional mais acirradas. Nesse contexto, o Brasil não deve isolar-se, mas aproveitar-se das possibilidades de acesso aos mercados financeiros, assim como procurar atrair investimentos principalmente em setores competitivos, para o que a existência de condições sistêmicas favoráveis é imprescindível.

No que tange aos processos de regionalização, o Brasil enfrenta dificuldades para inserir-se na CEE e na Ásia, devido às opções preferenciais estabelecidas em relação a parceiros locais. O Nafta e particularmente o Mercosul oferecem condições de relações comerciais positivas para o país.

Ultrapassada a fase de abertura comercial (com suas vantagens e desvantagens), o desafio brasileiro é rearticular o Estado para a promoção da inovação e a criação de condições estruturais favoráveis, e estimular o empresariado a desenvolver capacidades no sentido de buscar desempenhos melhores, determinante para a inserção do país na nova ordem internacional.

b) Fundamentos sociais da competitividade

Para enfrentar a internacionalização da economia, novos fatores para o alcance da competitividade passaram a ser perseguidos por empresas e países. A busca pela competitividade, de modo geral, teve efeitos negativos principalmente àqueles refletidos nos níveis salariais e número de empregos. Por isso, faz-se necessário encontrar o equilíbrio entre competitividade e condições sociais que ofereçam estímulo e sustentação à própria competitividade.

Nos países desenvolvidos, o crescimento do emprego e dos salários, aumentou substancialmente a base de consumo, ao mesmo tempo em que as comunicações de massa e o marketing, despertaram novas exigências na qualidade dos produtos e serviços. As

empresas foram incentivadas a desenvolver novas vantagens competitivas em busca de diferenciação e qualidade.

No caso brasileiro a herança histórica, o tipo de industrialização, a ausência de reformas distributivas e a rápida urbanização, agravaram a concentração de renda e os níveis de pobreza. Como consequência, o mercado interno pauperizou-se gerando na cultura da economia interna uma razoável tolerância com produtos de baixa qualidade, o que torna o país sem poder competitivo.

Deste fato, deduz que a competitividade não é algo que diga respeito só à empresa. É preciso levar em conta um conjunto de aspectos que tragam bem-estar social, sem o que as condições gerais para a competitividade estarão comprometidas. A educação aparece então, como um dos primeiros desafios nacionais a serem enfrentados, tendo em vista o déficit existente mesmo quando se compara a situação brasileira com a de países de menor importância econômica. A educação é fundamental na qualificação dos recursos humanos e a articulação do sistema educacional com o sistema produtivo, imprescindível. As relações de trabalho atuais reclamam novas posturas de trabalhadores e empresários. O grau de exigência em relação aos trabalhadores sofisticou-se. A participação e o conhecimento são a ênfase dos novos modelos produtivos.

Por outro lado, o empresário brasileiro deve avançar no desenvolvimento de relações confiáveis, cujos ganhos recíprocos tenham a primazia sobre os interesses individuais e autoritários. A proteção social não pode ser comprometida por medidas que em nome da competitividade, enfraqueçam ainda mais o tecido social. Além disso, a competitividade está condicionada a que, criem-se condições para que os consumidores valorizem produtos e serviços por sua qualidade, mudando o critério de escolhas para o consumo antes restrito ao fator preço.

Do exposto, importa eleger a educação, mudanças culturais e melhorias sociais, como os desafios nacionais para a geração de condições sistêmicas favoráveis à competitividade.

c) Superar a fragilidade tecnológica e a ausência de cooperação

A industrialização brasileira conheceu a fabricação de produtos com maior sofisticação tecnológica, a partir do processo de substituição de importação, quando bens de consumo duráveis passaram a ser produzidos no país, via empresas estrangeiras, ao passo que o investimento estatal concentrava-se na produção de bens com exigência de maiores volumes de capital. A tecnologia era trazida pelas multinacionais e o esforço tecnológico interno dava-se através do aprendizado de práticas de produção. Mesmo contando com um aparato institucional importante, o Brasil não conseguiu articular a estrutura de ciência e tecnologia com a produtiva. Com a instabilidade econômica e a crise do Estado brasileiro, a capacidade de financiamento em tecnologia foi reduzida drasticamente. De modo geral, o setor privado não respondeu às necessidades.

Já nos países centrais, a nova revolução tecnológica teve repercussões no modo de produzir e de competir. Os governos dos países avançados investem mais em pesquisa e desenvolvimento, os empresários se engajam nesse esforço, além de partilharem através de acordos e parcerias, com os custos e riscos de projetos de colaboração tecnológica.

Desta forma, será preciso um grande esforço para o Brasil recuperar sua defasagem em relação ao mundo desenvolvido, para o que a reorganização do Estado deve contribuir para o planejamento e o incentivo à criação de um sistema nacional de inovação que articule as estratégias de desenvolvimento industrial, estimule o investimento do setor privado e induza a cooperação entre os agentes fomentadores de pesquisa. Os incentivos

fiscais, a P&D, e a disponibilidade de crédito para estes fins, podem ser instrumentos importantes.

d) Infra-estrutura e competitividade

A criação de uma infra-estrutura adequada possibilitou ao Brasil, o sucesso em etapas anteriores da industrialização, viabilizada pela consolidação do mercado nacional, integração territorial e urbanização. Hoje, o país necessita dar suporte à competitividade industrial renovando sua infra-estrutura, deteriorada não só do ponto de vista físico, mas também com relação à prestação de serviços públicos. Na raiz do problema está o colapso do financiamento e do investimento público.

As áreas onde a revitalização é mais urgente circuncidam-se em torno das condições de financiamento, aumento da oferta energética, transporte, telecomunicações e a capacidade do Estado de coordenar de forma integrada, os programas e projetos para a recomposição da infra-estrutura. Também a reorganização institucional deve definir as atribuições do governo centrando-as em objetivos prioritários, os quais requerem a ação exclusiva do Estado.

Os aspectos estruturais também merecem destaque nas análises:

1. Fundamentos estruturais da competitividade

Algumas condições favorecem o estímulo à competitividade. As empresas que atuam em mercados dinâmicos são forçadas a inovarem para manter suas posições. Consumidores exigentes quanto à qualidade dos produtos influenciam as empresas a melhorarem seus produtos. Nos países desenvolvidos a demanda por produtos básicos tem caído e o alto nível de renda faz com que as empresas aumentem os conteúdos tecnológicos dos produtos, padrão de consumo que tem se globalizado. Também a

presença em mercados internacionais é fator que induz o desenvolvimento de estratégias fundadas em qualidade e excelência. Além disso, configurações industriais onde existem; capacidade da indústria para reestruturar-se, relações cooperativas horizontais e verticais, ambiente concorrencial, tornam-se fontes de competitividade afinadas com os paradigmas da globalização.

2. Competitividade estrutural da indústria brasileira

O Brasil possui uma diversidade de capacitações muito grande, sendo que nos setores de bens intermediários fortes em recursos naturais e naqueles voltados para exportação, estão as indústrias mais competitivas. A principal vantagem do país é o potencial de mercado, fator que preservou o parque industrial. No entanto, os níveis de renda baixos não possibilitam maior dinamismo do mercado. A instabilidade no crescimento limitou os avanços das empresas a ajustes produtivos que se fixaram na racionalização da produção, o que aumentou a eficiência gerando maior produtividade, melhorias na qualidade e modernização na gestão.

Apesar disso, de modo geral, a indústria nacional é pouco competitiva, como atestam as pesquisas que demonstram o nível de preocupação com investimentos em novas tecnologias, o perfil do mercado, os produtos que são exportados e as práticas empresariais predominantes. Ressalvem-se como aspectos positivos; a legislação sobre concorrência e a desregulamentação da atividade econômica. Também as pesquisas relativas à análise setorial revelam que a situação majoritária é de deficiência competitiva.

3. Setores com capacidade competitiva

O Brasil apresenta setores com capacidade competitiva distribuída nos complexos; agroindustrial, químico, metalmeccânico e de celulose e papel. A eficiência produtiva, a

qualidade dos produtos e o suporte do mercado interno para o comércio externo, são elementos que contribuíram para o bom desempenho destes setores. Porém, o baixo custo das matérias-primas, a disponibilidade de recursos naturais e o aperfeiçoamento na gestão de processos, são determinantes.

Entretanto, as exportações brasileiras encontram barreiras e restrições por parte de outros países com interesses ameaçados. As estratégias para consolidar as posições atuais e ampliar a participação no mercado internacional incluem; desenvolver produtos com reais vantagens competitivas, dinamizar o mercado interno, qualificar os recursos humanos, estimular a concentração industrial, ampliar a integração produtiva, desbloquear infra-estruturas e adequar o modelo de atuação do Estado.

Ainda sobre a competitividade da indústria brasileira, Ferraz et al. (1997), também incluem o setor têxtil e o de confecções no conjunto dos setores industriais objeto do estudo. A busca por produtos diferenciados e personalizados é tida como premissa das indústrias que alcançaram vantagens competitivas. Neste sentido, o design, a qualidade dos produtos e a seleção de matérias-primas especiais, são itens fundamentais, além da incorporação de inovações tecnológicas. O ponto de estrangulamento do processo produtivo que limita o avanço tecnológico está nas etapas de costura e montagem, motivo pelo qual as grandes empresas recorrem à sub-contratação, situação em que o custo da mão-de-obra ganha maior importância.

As grandes empresas que trabalham com base em ganhos de escala concentram-se no setor têxtil, enquanto as confecções constituem-se de estruturas pulverizadas, característica que torna o setor intensivo em mão-de-obra, o que cria barreiras de entrada nos países desenvolvidos em razão das vantagens comparativas obtidas pelos países em desenvolvimento via baixo custo da mão-de-obra.

Do ponto de vista do mercado interno, a demanda encontra-se ainda reprimida ao mesmo tempo em que cresceu o volume das importações desde a abertura comercial do início dos anos noventa. O dinamismo do setor está localizado na fatia da indústria têxtil exportadora, sendo que no caso da indústria do vestuário e de confecções, as capacitações e estratégias são bastante heterogêneas, com busca por vantagens tanto através do preço quanto por meio da diferenciação.

Os entraves para a modernização da indústria do vestuário são identificados como sendo a ausência de tecnologias de gestão que possam aumentar a produtividade e elevar a qualidade dos produtos, além de restrições creditícias. Neste setor o recurso da terceirização de etapas produtivas é comum para responder às demandas do mercado, configurando um tipo de especialização que prioriza a redução de custos e muitas vezes promove a informalidade. Tal situação apresentou-se como alternativa para a sobrevivência num mercado cuja diminuição do número de empresas é comprovada pelos autores; de 5.100 indústrias em 1982 para 3.500 em 1992. Já a grande indústria têxtil recorreu às fusões como mecanismo para garantir as economias de escala e competir em blocos regionais como o mercosul. Para as pequenas, algumas experiências de pólos industriais, apresentaram-se também como saída via compartilhamento de custos.

No que concerne à cadeia produtiva, as empresas demonstram não se preocuparem com a localização dos fornecedores, fato que revela desprezo pela importância das condições de suprimento. Mesmo o algodão, matéria-prima básica na qual o país já teve grande produção, hoje é importado. A indústria de máquinas supre o mercado interno, embora que o pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento impeça sua modernização, o que se agrava dadas as condições sistêmicas desfavoráveis.

O tradicional complexo têxtil enfrenta impasses e distorções peculiares. Por ser intensivo em mão-de-obra é alvo de barreiras no comércio internacional, ao passo que no

âmbito interno, carrega o fardo dos encargos sociais que empurram as micro empresas para a informalidade penalizando quem está na formalidade. As desvantagens tributárias não são compensadas, inexistindo políticas de regulação contra ações de concorrentes externos com poderes para desarticular o setor.

Já o relatório do IEMI (2001) sobre o desempenho do setor têxtil e confeccionista brasileiro no período compreendido entre 1990 e 2000, avalia as transformações ocorridas no setor desde a abertura comercial às importações, fato que acrescido às modificações na moeda e no câmbio, repercutiram no desenvolvimento das indústrias desses segmentos. Em relação à indústria têxtil, as mudanças verificadas ao longo do período citado foram:

- pelo lado da oferta, as empresas têxteis (produtoras de fios e tecidos) passaram de uma situação de acesso restrito às matérias primas para uma situação de disponibilidade ampla de fornecedores, com a introdução de insumos importados e a remodelação das indústrias produtoras de fibras e filamentos;
- de detentora de um mercado cativo e de pouca concorrência para uma situação de alta competição na comercialização de seus produtos;
- de uma estrutura produtiva envelhecida e limitada em termos de tecnologia para uma situação de investimentos elevados, em busca de um padrão operacional de alta eficiência e escala crescente;
- de um alto grau de integração, necessário para garantir o abastecimento das matérias-primas em um mercado fechado, para uma empresa especializada e cada vez mais dedicada ao atendimento de seu mercado final;
- motivada pela recente desvalorização da moeda, a indústria começa a mudar o seu foco, antes quase que exclusivamente voltado ao mercado interno, passando a avaliar de forma mais incisiva a possibilidade de expandir a sua participação no comércio internacional de têxteis.

Além dos aspectos relacionados, registrou-se reduções no número de fábricas (seleção natural, especialização e fusões), na mão-de-obra empregada (redução de custos e ganhos de produtividade) e na idade média dos equipamentos. O relatório do IEMI assinala que a retomada do crescimento na produção a partir dos últimos anos da década, só não ocorreu antes por causa do esforço das empresas para recuperar a competitividade. A indústria de confecções reagiu de forma diferente aos efeitos da abertura comercial, conforme atestam os seguintes fatos:

- registrou-se uma entrada acentuada de novas indústrias de pequeno porte;
- um acirramento na terceirização dos processos produtivos nas grandes empresas e a entrada de novas marcas e distribuidores internacionais;
- um grande crescimento dos investimentos em modernização, automatização de processos e treinamento de mão-de-obra;
- profissionalização crescente na administração da produção, no desenvolvimento de produtos e na distribuição;

A diferença de desempenho entre as indústrias têxteis e as indústrias de confecções é notadamente visível quando se analisa a variação no número de fábricas hoje existentes (Quadro 2.4.3.1). Enquanto no segmento têxtil há uma redução de 33%, no de confeccionados o acréscimo é de 22,3%.

Em outros quesitos os resultados dos dois segmentos assemelham-se. Em ambos cresceu o volume de produção (Quadro 2.4.3.2) e o número de empregados foi reduzido (Quadro 2.4.3.3), resultado do aumento da produtividade. Outro dado em comum foi a diminuição do preço médio em dólar por quilo de produto.

Quadro 2.4.3.1 – Unidades de produção por segmento

Segmentos	1990	1995	1998	1999	2000	%
Têxteis	4.938	4.103	3.554	3.420	3.305	-33,1
Fiações	3.179	661	427	389	360	-69,5
Tecelagens	1.481	984	521	439	434	-70,7
Malharias	3.766	3.019	2.932	3.098	3.195	-15,2
Beneficiamento	818	508	355	305	298	-63,6
Confeccionados	15.368	17.066	19.009	17.378	18.797	+22,3
Vestuários	13.283	13.908	15.716	14.416	15.634	+17,7
Meias e Acess.	731	1.235	1.320	1.153	1.235	+68,9
Linha Lar	1.062	1.498	1.542	1.401	1.501	+41,3
Outros ⁽¹⁾	292	425	431	408	427	+46,2
TOTAL⁽²⁾	20.307	21.170	22.564	20.618	22.102	+8,8

Fonte: IEMI, 2000.

Notas: (1) artigos técnicos, industriais e acessórios.

(2) a soma das parcelas supera o total porque há empresas que atuam em mais de um segmento.

Quadro 2.4.3.2 – Produção por segmento em volume (mil ton.)

Segmentos	1990	1995	1998	1999	2000
Fibras ⁽¹⁾	1.027,5	931,8	803,5	942,6	1.195,0
Têxtil ⁽²⁾	1.313,1	1.301,6	1.301,5	1.489,1	1.750,3
Fios	1.140,9	1.071,9	1.068,6	1.209,9	1.454,8
Tecidos	803,0	883,2	822,2	839,5	1.090,7
Malhas	319,3	350,8	383,1	414,0	505,0
Confeccionados ⁽³⁾	935,0	1.122,8	1.086,9	1.142,1	1.286,8
Vestuário	543,3	727,3	707,0	740,0	850,9
Meias e Acess.	12,1	21,4	18,0	16,5	15,0
Linha Lar	204,9	220,8	216,0	229,4	244,8
Outros	174,7	153,3	145,9	156,2	176,1

Fonte: IEMI, (2000)

Nota: (1) a produção de fibras e filamentos, naturais e químicos – 2000 dados preliminares;

(2) a produção total têxtil, por critério, é medida pelo volume de fios fiados + filamentos têxteis;

(3) calculada a partir do consumo de suas matérias-primas básicas (tecidos/malhas)

Quadro 2.4.3.3 – Empregados por segmento (em milhares)

Segmentos	1990	1995	1998	1999	2000	%
Têxtil	893,8	449,4	326,3	327,2	339,3	-62,0
Fiações	272,0	132,5	85,2	88,8	91,9	-66,2
Tecelagens	401,7	162,3	105,6	96,9	99,2	-75,3
Malharias	150,7	115,0	101,9	112,3	118,7	-21,2
Beneficiamento	69,4	39,6	33,6	29,2	29,5	-57,5
Confeccionados	1.755,8	1.468,1	1.237,2	1.204,1	1.233,2	-29,8
Vestuário	1.510,9	1.209,2	1.013,6	992,6	1.039,9	-31,2
Meias e Acess.	78,7	104,3	91,6	83,5	72,9	-7,4
Linha Lar	131,8	121,8	104,1	99,7	95,5	-27,5
Outros	34,4	32,8	27,9	28,3	24,9	-27,6
TOTAL	2.649,6	1.917,5	1.563,5	1.531,3	1.572,5	-40,7

Fonte: IEMI, (2000)

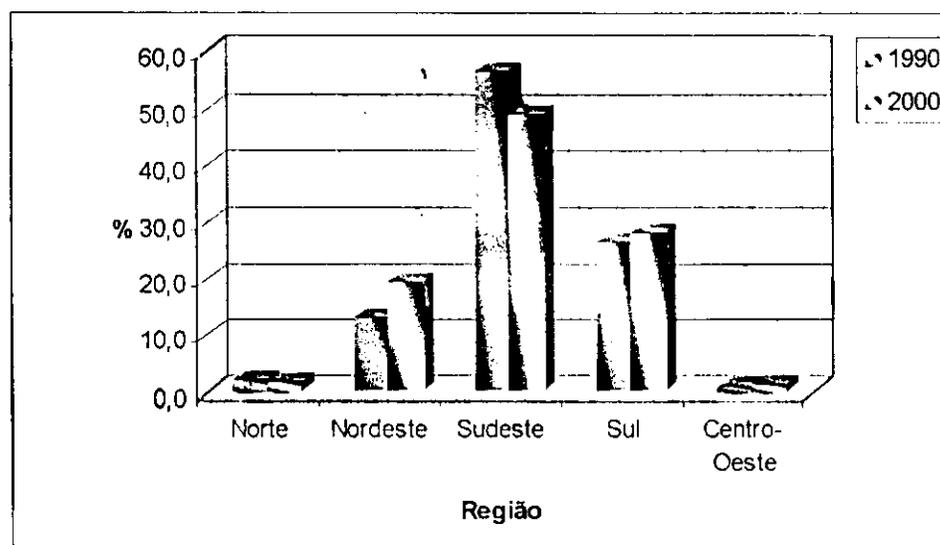
No segmento têxtil de US\$ 13,98 em 1990, para US\$ 9,51 em 2000, e no de confeccionados a queda foi de US\$ 32,08 em 1990, para 21,14 em 2000. Esse último aspecto relacionado ao simultâneo e enorme crescimento das importações nos dois segmentos: no têxtil, a importação saiu de 15.609 toneladas em 1990 para 150.882 toneladas em 2000; na indústria de confecções foram importadas 4.721 toneladas em 1990 e 37.818 toneladas em 2000. As exportações também cresceram embora com variação muito pequena e, no caso dos confeccionados, estimuladas pela redução nos preços médios.

Os investimentos realizados pela indústria têxtil entre 1990 e 2000, foram da ordem de US\$ 7,8 bilhões apenas em máquinas e equipamentos. O segmento de fiação foi o responsável pelo maior volume de investimentos por ser intensivo em capital e por depender de ganhos de escala. Na tecelagem, os investimentos foram liderados pelas grandes empresas. No segmento de beneficiamento, a qualidade final dos produtos foi o fator que demandou investimentos, enquanto que nas malharias, a entrada de novas

empresas e a modernização das que continuaram em operação, foram os itens que determinaram o montante de recursos aplicados.

A participação da região Nordeste na produção de artigos têxteis e confeccionados cresceu muito durante a década passada (Gráfico 2.4.3.4). A migração de indústrias do Sudeste para a região nordestina, atraídas por incentivos e pelo baixo custo da mão-de-obra, foi o motivo que elevou a participação do Nordeste de 13,3% em 1990 para 19,6% em 2000.

Gráfico 2.4.3.4 – Evolução Regional da Produção (1990/2000)



Fonte: IEMI (2000)

No mercado mundial, o Brasil ocupa o sétimo lugar na produção de fios e tecidos planos e o terceiro lugar em relação a tecidos de malha. Os números indicadores dos diversos aspectos comentados, conduzem à conclusão de que o setor se reposiciona para buscar mais competitividade, após passar por um processo de reestruturação em face das novas exigências do mercado globalizado, retomando também a confiança no mercado interno.

No entanto, as políticas setoriais devem ser intensificadas na direção de permitir o fortalecimento principalmente das micro, pequenas e médias empresas, responsáveis por mais de 95% do número de empresas. Neste sentido, o estudo sobre a competitividade da indústria brasileira do vestuário, elaborado por Bastos (1993) e contratado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, já privilegiava a criação de sistemas integrados de pequenas unidades produtoras, que buscassem soluções cooperativas que pudessem eliminar as eventuais desvantagens de correntes de menores escalas, o que poderia concretizar-se através do desenvolvimento em conjunto de atividades e funções como:

- Central de compras: encarregada da compra de matérias-primas, tecidos e aviamentos para as pequenas empresas, visando ganhos nas negociações com fornecedores;
- Oficina de manutenção: à disposição das empresas para realizar manutenção preventiva e corretiva;
- Sala de criação: para suprir as necessidades de atualização e acompanhamento das tendências de moda;
- Utilização compartilhada de sistemas computacionais;
- Bureaus de vendas: prestação de serviços a várias pequenas e médias empresas, tais como: contatos de vendas, canais de comunicação com o exterior, apoio logístico à atividade exportadora, participação coletiva em feiras internacionais.
- Desenvolvimento de programas de difusão de modernas técnicas organizacionais;
- Acesso às linhas de créditos destinadas ao financiamento de grupos de pequenas empresas;
- Montagem de sistemas próprios de formação de recursos humanos.

Estas recomendações inspiram-se na premissa de que a complexidade do atual ambiente em que as empresas operam, não permite restringir a busca por vantagens competitivas aos sistemas internos das empresas. Os relacionamentos interorganizacionais baseados em princípios de cooperação, constitui-se entre outros aspectos, fator determinante para o alcance da competitividade e elemento fundamental no novo paradigma industrial.

2.5 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

As relações entre empresas ocupam espaços na literatura que, sob óticas variadas, tentam explicar o comportamento da empresa em função das forças que a influenciam. Richers (1996), considera que embora as relações entre empresas concorrentes oscilem entre a agressão e a cooperação, a disposição para adotar este último comportamento é maior do que o interesse em atacar. Representados por um movimento pendular entre atitudes opostas (Quadro 2.5.1), os relacionamentos competitivos tendem mais para o lado da cooptação do que da agressão. A inclinação para posições conciliatórias seria normal ao instinto de sobrevivência das empresas, justificável principalmente pela união em torno de objetivos comuns.

Segundo Richers (*op. cit.*), a negociação entre concorrentes deve ser evitada apenas quando causa dano ao público. Feita esta ressalva, a busca de entendimento entre os competidores pode gerar benefícios para a empresa e para a sociedade. Do ponto de vista da empresa, a capacidade de estabelecer parcerias pode ser fundamental para a sua sobrevivência, o que implica em abrir mão de posturas auto-suficientes.

Quadro 2.5.1 – Movimento Pendular das Relações Competitivas

SOBREVIVÊNCIA			
Variáveis Ambientais	Escassos Denso Muitos Limitadas Não pesam	Recursos (Suprimentos) Território (Mercado) Num.de Concorrentes Oportunidades de Reprodução (Vendas) Ameaças de Terceiros	Fartos Repartido Poucos Amplas Intensas
Atitudes	Altamente Agressivas	Ambiguas e Inconstantes	Altamente Conciliatórias
Intuito	Destruição	Confronto ponderado	Entendimento
Princípios	“Esmague-os”	“Seja mais eficaz do que eles”	“Una-se a eles”
Categorias	Inimigos	Rivais	Parceiros
Efeitos	Acirrado Altos Baixos Baixas Irregular	Grau de concorrência Custos Preços Margens Qualidade	Muito baixo Baixo Altos Altas Padronizada

Fonte: Richards (1996)

Desenvolver parcerias para obtenção de ativos, recursos, produtos e serviços complementares, são conforme Kim & Mauborgne (2002), respostas estratégicas para inovar numa realidade em que o ritmo das mudanças é acelerado pela difusão do conhecimento e a criação de idéias. O foco da estratégia não deve ser a obsessão de vencer a concorrência, o que leva a comportamentos reativos e imitativos. Para gerar inovações de valor, as empresas precisam combinar recursos de outras empresas, em vez de voltar-se exclusivamente para as forças internas. Nas palavras dos autores (2002:215):

Ao entrarmos na era da sociedade modular na qual as redes passam a prevalecer, as empresas buscam cada vez mais relações estratégicas com outras empresas para conquistar as oportunidades que surgem com base em suas respectivas forças”.

Na visão de Silva Júnior & Ribeiro (2001), a crescente associação entre empresas justifica-se pela necessidade de adaptação a um cenário global de mudanças rápidas e de otimização de recursos escassos. Os novos paradigmas tecnológicos exigem novas habilidades, difíceis de serem conquistadas isoladamente. Os contínuos relacionamentos interorganizacionais evoluem (Quadro 2.5.2), podendo chegar até as fusões e aquisições, estágio em que duas ou mais empresas unificam-se.

Quadro 2.5.2 – O contínuo do relacionamento

TRANSACIONAL	SERVIÇO	PARCERIA	UNIFICAÇÃO
			A/B
<ul style="list-style-type: none"> • Somente venda. • Não há mudança em A ou B. • Pouca ou nenhuma transferência de informação. • Pouco ou nenhum relacionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venda com relacionamento. • B muda para acomodar A • Acordo sobre interações contínuas. • Relacionamento forte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acomodação mútua. • Ambos mudam. • Ambos compartilham benefícios. • Os limites entre os ambientes internos começam a deslocar-se. • Alguns elementos do sistema são alterados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fusão • Todas as barreiras desaparecem.

Fonte: Silva & Júnior, (2001).

Cavalcante *et al.* (2001), classificam as relações da empresa com outros atores do ambiente competitivo, inclusive concorrentes, como sendo o capital de relacionamento, parte do capital do conhecimento indispensável para que a empresa amplie sua presença no mercado. A partir de uma visão estratégica, a empresa desenvolve relações-chave que agregam valor ao negócio. Relações-chave é também o termo utilizado por Ghemawat (2002), ao referir-se à identificação das relações cooperativas e competitivas como condição para o mapeamento do cenário dos negócios, para o qual as estratégias não devem fixar-se na hipótese de quem serão os vencedores e os perdedores, mas na

possibilidade de se encontrar alternativas favoráveis a todos, fundadas no crescimento proporcionado pelas relações cooperativas.

Mas as relações inter-organizacionais de caráter cooperativo não são apenas parte das estratégias. Para Castells (1999), elas intensificam-se como imperativo das mudanças ocorridas na economia global, caracterizada pela internacionalização dos mercados e a emergência de novas tecnologias, fazendo com que a integração em redes passe a ser a forma dominante de competição nas grandes empresas, estendendo-se às demais. As empresas em rede podem dividir custos e riscos, sua operacionalização é facilitada pelo uso das tecnologias de informação e sua estrutura é diluída em uma teia de relacionamentos, permitindo melhor gerenciamento das incertezas, dada a flexibilidade criada.

Segundo Cândido (2000), os conceitos de redes são aplicados às análises das redes interempresariais com o intuito de facilitar a compreensão do comportamento da empresa, dentro de um contexto que contemple os relacionamentos com outras empresas, envolvendo compartilhamento, atuação em conjunto e estratégias comuns. O estudo das redes interorganizacionais compreende a formação de redes e de alianças (Figura 2.5.3), das quais derivam uma variedade de tipologias com características e objetivos peculiares.

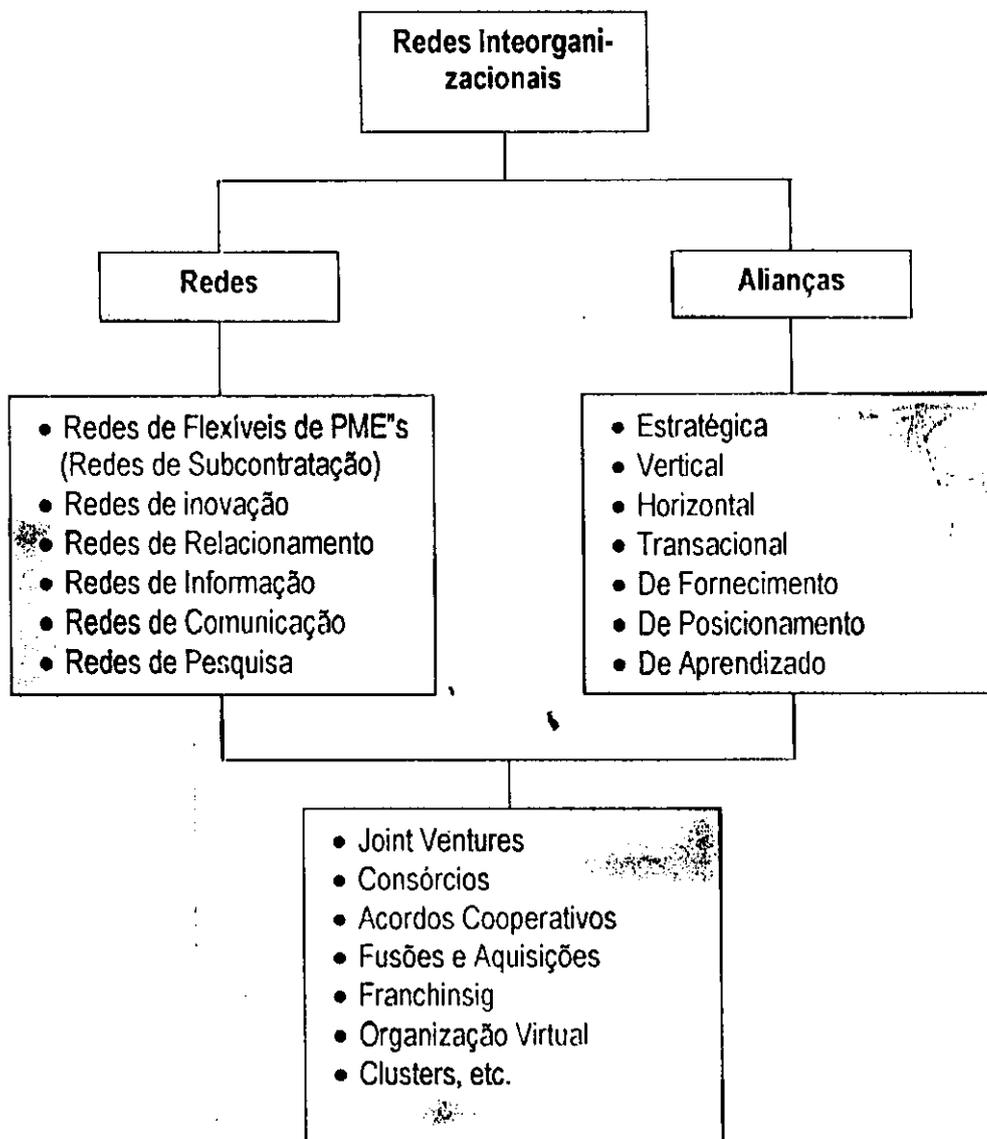


Figura 2.5.3 – Redes Inteorgani-zacionais
Fonte: Cândido (2001)

Para Brito (2002), as tipologias mais comuns de redes de empresas, buscam formatar a diversidade institucional de cada situação e restringem-se à descrição e explicação de casos, o que dificulta a identificação de elementos comuns à variedade de estruturas, capazes de permitir comparações entre elas. Entretanto, esse autor oferece uma sistematização das redes, destacando conceitos, objetivos e características de três tipos principais:

1. as Redes de Subcontratação envolvem cooperação entre fornecedor-cliente e produtor-usuário, onde há repartição de tarefas entre as partes, intercâmbio de informação e colaboração técnica. As grandes empresas movidas por fatores tecnológicos ou por estímulos competitivos, optam pela subcontratação para conseguir produtos diferenciados flexibilizando a produção. As atividades que agregam maior valor ao produto são de responsabilidade da contratante, tais como; pesquisa e desenvolvimento, concepção, montagem, controle final, controle e garantia da qualidade. Às subcontratadas cabe a execução de processos produtivos em conformidade com padrões técnico-produtivos pré-estabelecidos;
2. os Distritos e Aglomerações Industriais são concentrações espaciais de empresas que atuam no mesmo ramo ou em atividades semelhantes, buscando por meio da difusão de inovações, da circulação de informações e da presença de agentes externos (universidades, instituições de pesquisa e consultorias), conseguir maior eficiência coletiva;
3. as Redes Tecnológicas referem-se aos inter-relacionamentos cooperativos entre empresas e agentes da infra-estrutura científico-tecnológica, tendo em vista o desenvolvimento de novas tecnologias e o fortalecimento da cadeia produtiva. As características das redes (Quadro 2.5.4) elucidam suas especificidades.

Quadro 2.5.4 – Características das redes de empresas

REDES DE SUBCONTRATAÇÃO	DISTRITOS E AGLOMERADOS INDUSTRIAIS	REDES TECNOLÓGICAS
<ul style="list-style-type: none"> • especialização das empresas componentes; • diferenciação nas especificações do produto; • flexibilidade produtiva; 	<ul style="list-style-type: none"> • especialização produtiva no nível local; • intensa divisão do trabalho; • sistema eficiente de transmissão de informações; • elevado nível de qualificação dos recursos humanos; • relações diretas entre os agentes; • pluralidade de protagonistas; 	<ul style="list-style-type: none"> • conexão entre os agentes responsáveis por P&D e os envolvidos com a produção industrial; • divisão do trabalho nos estágios do ciclo de P&D;

Fonte: Brito, (2002).

Outra configuração de estrutura em rede tratada por Brito (*op. cit.*), é a formação de **Alianças Estratégicas**. As Alianças envolvem acordos formais e informais entre empresas que, através da troca de informações e da aglutinação de competências, buscam explorar oportunidades tecnológicas e mercadológicas, podendo estar baseadas numa “integração conjunta de atividades”, numa “configuração aditiva” (quando visam aumento de escala, alargamento do mercado interno e amortecimento da concorrência numa indústria particular), ou numa “configuração complementar” (quando envolve aglutinação de ativos e competências).

As Alianças Estratégicas são contempladas por Lorange & Ross (1996), dentro de um contexto que, segundo esses autores, privilegia a perspectiva de negociações ganha-ganha e de relacionamentos duradouros, componentes do paradigma de estratégia cooperativa. As pressões competitivas advindas da internacionalização dos mercados, criaram a necessidade de trabalho em conjunto para atenuar a escassez de recursos e ganhar tempo. O desenvolvimento conjunto em pesquisa a reunião de competências, são respostas ao avanço tecnológico que reduz o ciclo de vida dos produtos. Esses são alguns

dos fatores que contribuíram para o aumento do número de redes baseadas em Alianças Estratégicas. Os motivos para a formação de alianças podem ser examinados observando-se a posição ocupada no mercado e o grau de importância da atividade nos negócios. Quando a Aliança Estratégica é fundamental para a empresa-mãe e esta ocupa liderança, a motivação é defender-se. Quando a empresa é seguidora no seguimento de mercado, a motivação é a aquisição. Não sendo o principal dos negócios no portfólio global, porém sendo a empresa líder, a opção pela aliança move-se pela intenção de permanecer no mercado. Por fim, quando nem há liderança e o papel da atividade é periférico, o motivo da estratégia cooperativa é a reestruturação.

Os modelos de Alianças Estratégicas (Figura 2.5.5), podem ser entendidos em função do volume de dinheiro e recursos que são colocados e recuperados de uma aliança. Se é colocado um mínimo de recursos por parte da empresa-mãe e de forma temporária, complementar e totalmente recuperável por ambas as partes, sugere-se um **Acordo Provisório**. No **Consórcio** há mais recursos aplicados do que antes fora estimado e os valores gerados são distribuídos entre as partes. Na formação de uma **Joint Venture**, um modelo de Aliança Estratégica baseada em projeto, as empresas-mãe colocam um mínimo de recursos através de uma organização comum, não distribuindo recursos gerados além dos resultados financeiros tais como dividendos e royalties. Os recursos gerados também não são distribuídos entre as partes na **Joint Venture Plena**, permanecendo na aliança. No entanto, os recursos aplicados são em abundância.

Alocação de Recursos

		Suficiente para operações de Curto prazo	Suficiente para operações de Longo prazo
		R E C U P E R A Ç Ã O D E R E C U R S O S	ira empresa-mãe
Conserva na Aliança Estratégica	Joint Venture baseada em projeto		Joint Venture Plena

Figura 2.5.5 - Modelos de Alianças Estratégicas
Fonte: Lorange & Roos, 1996

Vários exemplos são utilizados por Lorange & Roos (*op. cit.*) para demonstração da aplicação dos conceitos de alianças estratégicas, conforme o Quadro 2.5.6 ilustra:

Quadro 2.5.6 – Exemplos de Alianças Estratégicas

ACORDO PROVISÓRIO	Acordo entre proprietários de barcos para vender suas embarcações em conjunto, estabelecendo um contrato por tempo determinado.
CONSÓRCIO	Duas empresas participam de um consórcio comum de pesquisa e desenvolvimento.
JOINT VENTURE BASEADA EM PROJETO	Criação de uma aliança em determinado país para facilitar a entrada de uma empresa estrangeira.
JOINT VENTURE PLENA	Cooperação de longo prazo entre sócios para o desenvolvimento de um negócio novo.

Fonte: Lorange & Roos, 1996.

Para caracterizar uma aliança estratégica, Silva Júnior & Ribeiro (op.cit.), consideram que alguns aspectos precisam ser percebidos em sua formação, entre os quais: a) as empresas tomam a forma de um empreendimento novo; b) os objetivos procuram estimular uma visão de longo prazo; c) os recursos de capital e administrativo das partes são comprometidos; d) as empresas continuam independentes. As alianças podem assumir as formas de *join ventures*, consórcios, participação acionista recíproca, contratos de longa duração, *co-marketing*, etc. As vantagens e desvantagens das alianças estratégicas são relacionadas no Quadro 2.5.7.

Quadro 2.5.7 -- Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Permitem o acesso a oportunidades por meio de complementaridade e sinergias. • Permitem o compartilhamento dos recursos necessários para o investimento. • Mantém a flexibilidade para adaptar-se rapidamente às mudanças do ambiente e obsolescência tecnológica. • Reduzem a ameaça de comportamentos oportunistas, principalmente de fornecedores que não cumprem suas responsabilidades contratuais. • Mantém baixo o custo de transação, por não terem que vender ou comprar produtos e serviços de empresas pouco comprometidas. • Representam excelente potencial para a aprendizagem. • Reduzem ou compartilham os riscos no desenvolvimento de novos produtos na abertura de mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial para grandes problemas de compatibilidade cultural. • Riscos de conflitos entre os parceiros tanto na definição dos objetivos estratégicos da aliança quanto em níveis econômicos e operacionais. • Vulnerabilidade em virtude das variáveis incontroláveis do ambiente, que fazem com que os investimentos e os compromissos de longo prazo tornem-se ainda mais arriscados. • Divisão dos lucros provenientes da operação. • Controle parcial da operação.

Fonte: Adaptado de Silva Júnior & Ribeiro (op. cit)

As alianças estratégicas podem ser compreendidas a partir da geração de valor na cadeia produtiva, processo resultante da complementaridade (quando empresas desenvolvem atividades complementares em conjunto), da *co-integração* (quando as empresas resolvem desenvolver a mesma atividade da cadeia de valor), ou da total integração das atividades da cadeia produtiva por parte das empresas.

Com relação às pequenas e médias empresas, La Rovere (1999), quando trata da importância dessa nova forma de atuação empresarial para o desenvolvimento econômico de uma região, destaca a criação de uma cultura empresarial que valorize os laços cooperativos como um dos itens indispensáveis às políticas de inovação dirigidas a segmentos citados. Além disso, as PMEs devem estar inseridas num sistema institucional de apoio, configurado em tipologias de redes diversas. Neste sentido, os formuladores de políticas voltadas para as PMEs precisam basear seus planos tendo em vista as redes de empresas e não a empresa isoladamente. Para apoiar essas redes, pode-se seguir um modelo que privilegie o enfoque setorial através da criação de entidades tecnológicas setoriais que desenvolverão atividades como:

1. Administração de projetos de P&D e de inovação;
2. Estímulo e promoção de transferência de tecnologia às empresas do setor;
3. Coordenação dos laboratórios existentes que fornecem assistência técnica e tecnológica às firmas;
4. Coordenação de programas de recursos humanos;
5. Organização de bancos de dados em inovações, tecnologia e informações empresariais;
6. Coordenação de programas de gestão da qualidade e gestão do meio ambiente;
7. Organização de eventos, simpósios e exposições;
8. Cooperação com associações de consumidores.

Quando a ênfase é o aspecto regional pode-se optar por um modelo que contemple a existência de uma agência pública que estabeleça uma cooperação entre as diferentes instituições que apoiam as pequenas e médias empresas.

Ao concentrar sua atenção também nas pequenas e médias empresas, Casarotto & Pires (1999), condicionam a competitividade das mesmas ao desenvolvimento de redes

flexíveis. Esses autores argumentam que as PMEs podem agregar vantagens das grandes empresas se puderem compartilhar as funções da cadeia de valor, quais sejam: pesquisa e desenvolvimento, logística de aquisições e de distribuição, produção e marketing. As pequenas empresas poderiam compartilhar a função de produção, evitando ociosidade na capacidade produtiva ou subutilização de recursos. Entretanto, as demais funções são mais complexas e melhor desempenhadas por um **Consórcio** (uma terceira empresa criada pelos consorciados), que tem mostrado ser um mecanismo eficaz na promoção da capacitação e no suporte às empresas, com o objetivo de alcançar vantagens competitivas duradouras.

Os Consórcios devem possuir uma estrutura operacional mínima, ter capacidade de adaptação ao ambiente externo, qualificação técnica e relacional, além de assumir atividades necessárias ainda não disponíveis. Os serviços prestados pelos Consórcios incluem: 1) informações; 2) qualidade e inovação tecnológica; 3) suporte financeiro; 4) promoção territorial; 5) atração de investimentos externos; 6) consultoria; 7) participação em feiras; 8) formação; 9) projetos específicos. Os Consórcios podem ser formados por empresas concorrentes e complementares (**Consórcio Setorial**), por empresas de diferentes atividades de uma determinada área geográfica (**Consórcio Territorial**) ou com ênfase em atividades específicas (**Consórcio Específico**), esse último caso exemplificado pelos consórcios de exportação, cujo objetivo é assessorar as empresas que pretendem ter acesso ao mercado internacional.

Parece não haver dúvida quanto ao fato de que, independentemente do porte da empresa, as relações interorganizacionais em suas mais variadas formas, acrescentam vantagens competitivas às organizacionais, ainda mais quando a natureza das relações é qualitativamente favorável a obtenção de benefícios duradouros.

Franco (2001), avalia que o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado às práticas de relações do tipo: empresa-empresa, empresa-Estado e empresa-

sociedade civil. As organizações podem receber influxos do ambiente externo provenientes do capital humano (conhecimento, know how, educação, cultura, pesquisa, empreendedorismo, saúde, etc.) e do capital social (níveis de organização, de conexão horizontal e de regulação democrática de uma sociedade, graus de associativismo, confiança e cooperação). Quanto mais relações uma organização mantiver, mais estímulos receberá desses capitais, podendo influir melhor no ambiente. As interações permitem trocas de energia, matéria e informação, gerando sinergias capazes de dotar a organização de maior flexibilidade, condição para o seu desenvolvimento. Para tanto, o mesmo autor explica a natureza das relações interorganizacionais que podem resultar no desenvolvimento organizacional (2001:66):

Relações intorganizacionais de parceria são relações de mão dupla; são, como dissemos, interações. Nesse tipo de relação, ambos os parceiros ganham e a organização não poderá se beneficiar de nenhum efeito benéfico do meio se ela também não beneficiar o meio.

Os efeitos benéficos não podem advir se: a) forem relações baseadas no padrão do jogo ganha-perde; b) forem relações verticais de subordinação; c) forem relações baseadas em modos violentos ou coercitivos de regulação de conflitos. Ao contrário disso, as relações com parceiros devem criar um ambiente favorável à inovação, o que depende:

1. da cooperação (da capacidade de construir projetos comuns, de aceitação do outro e da dinâmica de interdependência);
2. da conexão em rede (do compartilhamento de valores e objetivos, da ligação horizontal e, novamente, da interdependência);
3. do modo democrático (da aceitação da legitimidade do outro, da valorização da sua opinião e do exercício sistemático da conversação).

Por fim, ainda segundo Franco (*op. cit.*), a idéia de crescimento cedeu lugar à concepção de desenvolvimento, para o que faz-se necessário a capacidade de inovar, de fazer parcerias, de criar ambientes favoráveis à sinergia e de aproveitar as potencialidades da simbiose.

2.5.1 As Relações Interorganizacionais na Teoria Econômica

Para a compreensão das relações cooperativas entre empresas do ponto de vista da teoria econômica, é preciso fazer uma revisão dos conceitos relativos aos custos de transações, a partir dos quais a empresa decide se recorre ao mercado para a realização das atividades econômicas ou se as desenvolve internamente (Zawislak & Ruffoni, 2000).

Segundo Fiani (2002), a teoria econômica, através da Teoria dos Custos de Transação, começou a considerar os custos decorrentes dos atos de compra e venda como elementos importantes no comportamento dos agentes econômicos, influenciando suas decisões sobre alocação de recursos. Tal abordagem implica em reconhecer que não apenas a produção acarreta custos, mas também as relações que se desenvolvem no mercado, suas conseqüências e as condições em que ocorrem.

As análises da Teoria dos Custos de Transação resgatam a relevância de se levar em conta os custos de negociação, elaboração e cumprimento de contratos, dada a existência de dois grupos de fatores que geram custos nas relações de trocas. O primeiro grupo, no qual se incluem; “racionalidade limitada, complexidade e incerteza”, indica que compradores e vendedores não possuem total controle sobre as informações referentes ao objeto de troca, o que leva à assimetrias de informações, as quais importam em custos. O segundo grupo de fatores é composto de; “oportunismo” (entendido como distorção e manipulação das transmissões de informações com o objetivo de se auferir lucros), e de

“especificidade de ativos” (situação em que o número restrito de vendedores e compradores de um determinado bem os torna refém um do outro). Esses fatores dificultam as transações contratadas, gerando custos que podem variar em função dos condicionamentos, prazos ou tipos de relações formalizadas no contrato.

Assim, a Teoria dos Custos de Transação é um fundamento teórico importante para a explicação das estruturas verticais na indústria. Womack (1992:21) relata que esta foi a escolha de Henry Ford quando decidiu montar um veículo por inteiro:

[...] Em 1915, contudo, Ford tinha incorporado todas essas funções a sua empresa, e se aproximava da completa integração vertical – a saber, produzir o completo desde as matérias-primas básicas. Tal evolução atingiu sua conclusão lógica no complexo de Rouge, em Detroit, inaugurado em 1931.

A integração vertical justifica-se pelo objetivo de se economizar custos de transação agravados por assimetrias de informação. Ford achava que reduzira os custos se produzisse tudo por conta própria. Recorrer ao mercado para ele, representava enorme dificuldades. Novamente, recorrer a Womack (1992:22), pode ajudar-nos a entender melhor tal comportamento.

[...] A mão invisível, em contraste, implicava encomendar as peças e serviços de firmas independentes sem qualquer relação, financeira ou outra, prazo de entrega e qualidade, sem qualquer expectativa de relacionamento a longo prazo ou contínuo entre comprador e vendedor.

A localização, as características físicas, o capital humano e a produção condicionada à vendas expressivas, são causadores das especificidades dos ativos que, conjugada à assimetria de informação, podem determinar o grau de verticalização das indústrias, conforme os relatos de evidências empíricas feitos por Fiani (*op. cit.*)

Na concepção de Ponde (2002), a explicação para os processos de integração vertical aplica-se também à organização interna da empresa. A Teoria dos Custos de Transação, ao justificar a criação de estruturas internas à empresa, para a realização de um conjunto de atividades que irão proporcionar economias de custos de transação, realça a hierarquização da estrutura organizacional, que por conseguinte pode gerar distorções como os conflitos de interesses entre os membros da empresa e a inflexibilidade, causadores de novos custos inexistentes no mercado. Será preciso introduzir instrumentos capazes de sancionar, penalizar e premiar condutas, para que a interação entre diferentes atividades seja alcançada permitindo o desenvolvimento de inovações organizacionais com efeito redutor nos custos de transação.¹ O crescimento do número de empresas com estruturas multidivisionais a partir dos anos 30, sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação, foi uma inovação organizacional que tentou compensar as limitações da hierarquização excessiva. Conforme escreve Ponde (2002:297):

Do ponto de vista da teoria dos custos de transação, a empresa multidivisional é uma inovação organizacional, o produto de tentativas de reproduzir comportamentos competitivos mercantis entre as divisões e, simultaneamente, aumentar a eficácia do controle interno sobre as transações através de sua decomposição em níveis estratégicos e operacionais.

Entretanto, para Zawislak & Ruffoni (*op. cit.*), a alternativa entre o mercado e verticalização da empresa está numa situação intermediária onde prevaleçam relacionamentos cooperativos entre empresas.

Tais relacionamentos e suas interdependências têm sido estudados através do conceito de “rede”, tratado pela teoria econômica, de acordo com Brito (2002), por duas abordagens. A primeira utiliza-se do “conceito de rede” para a compreensão das externalidades que afetam as decisões dos agentes que atuam no mercado, privilegiando a análise microeconômica. As externalidades podem ser “técnicas” (quando as

interdependências modificam as funções de produção), “pecuniárias” (quando há alterações nos preços dos fatores e nas estruturas de custos das empresas) e “de demanda” (quando a demanda de um bem é afetada pela demanda de outros). Tais externalidades contribuiriam para a ocorrência de rendimentos crescentes nos mercados onde as mesmas estão presentes, principalmente naqueles caracterizados por relações de interdependência entre unidades produtivas, compatibilidade e complementaridade técnica entre os agentes e as atividades por eles realizadas. As indústrias em rede, assim classificadas quando operam sob estas condições, auferem rendimentos crescentes via obtenção de economias de escala ou de redução de custos.

A segunda abordagem sobre o “conceito de rede” preocupa-se em identificar os elementos constitutivos das estruturas em rede, bem como os mecanismos geradores de estímulos endógenos existentes.

Também a economia industrial, que sempre abordou temas ligados à cooperação produtiva e tecnológica entre empresas (aspectos que enfatizam fatores subjacentes ao desempenho competitivo), tem mostrado interesse crescente sobre as redes de empresas, o que reflete o rompimento com uma visão que conservava a divisão entre a empresa e o ambiente em que ela está inserida, assim como o reconhecimento de que as relações entre empresas e entre empresas e outras instituições, é parte fundamental da dinâmica econômica atual. Brito (*op. cit.*), destaca que as políticas industriais a partir do início da década de 1990 em diversos países, passaram a privilegiar o apoio à redes de empresas ao invés de incentivos isolados à empresas individuais. Para o autor referido, é preciso antes de qualquer esforço de análise, definir-se bem o conceito de redes de empresa, o que em suas palavras (2002:347):

O conceito de “redes de empresas”, por sua vez, refere-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos – muitas vezes de caráter cooperativo – entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas.

A constituição de uma rede de empresas (Quadro 2.5.1.1), ainda segundo Brito (*op. cit.*), pode ser representada por elementos morfológicos gerais, quais sejam: nós, posições, ligações e fluxos. Os “nós” indicam a existência de empresas que possuem estratégias voltadas para a indução a relacionamentos contínuos, como fator motivador da rede ou atividades produtivas com a mesma função. As “posições” dizem respeito à divisão de trabalho necessária para o alcance dos objetivos a depender da integração de capacidades e competências. As “ligações” significam os relacionamentos entre as empresas vistos sob ângulos diversos, tais como: qualidade, grau de centralização, formalização, mecanismos de coordenação e de prevenção, conteúdo, entre outros. Já os “fluxos” caracterizados no modelo de estrutura de rede de empresas, referem-se às operações de compra e venda entre os integrantes da rede e à circulação de informações que as integram.

Quadro 2.5.1.1 – Elementos Estruturais das Redes de Empresas

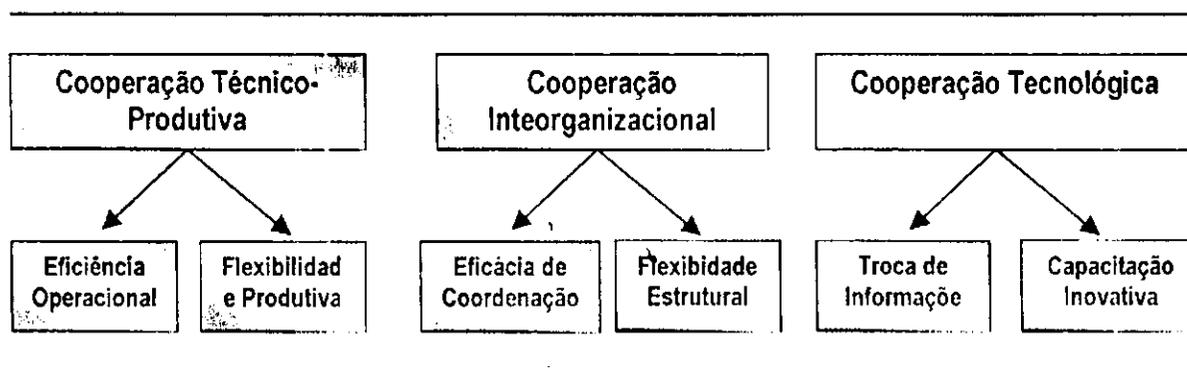
ELEMENTOS MORFOLÓGICOS GERAIS DAS REDES	ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DAS REDES DE EMPRESAS
Nós	Empresas ou Atividades
Posições	Estrutura de Divisão do Trabalho
Ligações	Relacionamentos entre Empresas
Fluxos	Fluxos de Bens e de Informações

Fonte: adaptado de Brito (2002)

Os modelos explicativos das redes de empresas possuem limitações quanto ao tratamento de aspectos de definição complexa a exemplo das influências do ambiente competitivo sobre as redes. Por isto, o mesmo autor, propõe a inclusão de outras dimensões

(Quadro 2.5.1.2) para a análise, como os tipos de cooperação; técnico-produtiva, inteorganizacional e tecnológica, os quais são essenciais para a consolidação das redes e refletem o grau de coordenação existente entre os elementos, capaz de impulsionar a eficiência coletiva e a inovação.

Quadro 2.5.1.2 – Dimensões Relevantes de Operação e Propriedades das Estruturas em Rede



Fonte: Brito, (2002)

A “cooperação técnico-produtiva” diz respeito à divisão do trabalho e à especialização das funções produtivas. O sistema técnico-produtivo será tanto mais eficiente quanto maior for a compatibilização de tecnologias, de formação de recursos humanos, de padrões de qualidade e de normalização técnica. A eficiência se mostrará através de ganhos por economias de escala ou de escopo e/ou pela otimização dos fluxos produtivos.

A “cooperação inteorganizacional” está relacionada à capacidade de auto-sustentação da rede, condicionada ao funcionamento adequado de mecanismos que possam arbitrar conflitos e promover a interação entre os membros, exercidos a partir de uma estrutura de poder formal que não prescindia da confiança como base dos relacionamentos. A habilidade das empresas consistirá em conseguir qualidade nos relacionamentos

internos, bem como na coordenação do processo decisório e das ações coletivas, oportunidades para que as práticas cooperativas sejam exercidas, fortalecendo-se a eficácia da coordenação interorganizacional e ajustando-se a estrutura da rede às oscilações do ambiente.

A presença de instituições na formulação de estratégias e na intermediação de interesses, constitui uma conformação desejável na estrutura da rede que deve operar numa perspectiva de poder moldar-se sempre aos estímulos do mercado. Além das dimensões da cooperação técnico-produtiva e da cooperação inteorganizacional, à rede de empresas cabe desenvolver uma cultura interna propícia à inovação, o que caracteriza a “cooperação tecnológica”.

Nesta dimensão, a criação e circulação de conhecimentos e informações, permitiria a concretização de um aprendizado coletivo que envolve; a realização de atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento, a circulação de conhecimentos tecnológicos no interior da rede, o incremento de competências e a difusão de novas tecnologias.

Tais propriedades revestem-se de maior importância quando considera-se a dinâmica dos cenários de competição, onde a inovação assume um papel fundamental e tanto deve ser resultado de um processo institucional, como pode ser, no caso das redes de empresas, fruto dos relacionamentos produtivos e tecnológicos entre os seus componentes. A inovação é possível quando os relacionamentos citados geram complementaridade e externalidades positivas (Zawislak & Ruffoni, *op. cit.*), proporcionando ganhos difíceis de serem conquistados de forma isolada, os quais estão relacionados à eficiência, à flexibilidade e à capacidade de inovar de um conjunto de firmas.

2.5.2 Relações Interorganizacionais e Reestruturação Industrial

As transformações no comportamento das organizações são muitas bem revisadas por Castells (1999), que utiliza a expressão “empresa em rede” para representar um conjunto de relações hoje desenvolvidas entre empresas que buscam flexibilidade para enfrentar um ambiente competitivo em contínua mutação.

O motivo que explica a intensificação das relações interorganizacionais na atual conjuntura empresarial, está no esgotamento do modelo de produção em massa, paradigma da produtividade industrial desde quando no início do século XX, Henry Ford colocou em prática suas idéias inovadoras para o mundo de então, revolucionando a maneira de se produzir automóveis, cujo laboratório de experiências era a fábrica Ford. Do ponto de vista da organização interna, o protótipo de empresa exaltado por Ford, pressupunha a necessidade de que a própria empresa executasse todas as fases da produção desde a fabricação de matérias-primas até a montagem do produto final. Era preciso garantir a qualidade dos componentes e o cumprimento dos prazos, objetivos que só poderiam ser alcançados se tudo fosse feito internamente.

Segundo Womack *et al.* (1992), a total integração vertical representou enorme burocratização das empresas, fator gerador de novos problemas. A estrutura organizacional do fordismo foi imitada por segmento industriais em todas as regiões industrializadas e em diferentes ramos de atividade.

A partir dos anos setenta, novas condições de mercado influenciadas principalmente pelas tecnologias da informação e oriundas da necessidade de reestruturação do capitalismo, exigem arquiteturas organizacionais flexíveis capazes de adaptar-se a uma ambiência que seria caracterizada cada vez mais por incerteza, volatilidade e velocidade nas mudanças.

Ainda de acordo com Womack et al (*op. cit.*), as soluções já estavam sendo testadas no Japão, precisamente na fábrica da Toyota com a aplicação dos princípios da produção enxuta, consolidados no início da década de 1960. Os métodos de produção implementados pelo toyotismo baseados na desintegração da produção, privilegiam as relações entre empresas via rede de fornecedores, transformando profundamente a natureza dos relacionamentos inteorganizacionais pautados agora na lógica da cooperação, da interdependência e da confiança mútua. Em total antagonismo ao pensamento de Ford, os formuladores da produção enxuta acreditavam ser possível à empresas diferentes ; partilhar recursos humanos, trocar informações e desenvolver projetos de produtos conjuntamente, tendo objetivos e interesses comuns. Os ganhos obtidos com a redução de custos e a melhoria da qualidade, tornaram-se evidências concretas de que a eficiência coletiva da produção enxuta respondia tanto às exigências de mais produtividade quanto às instabilidades do mercado.

Além das idéias contidas na produção enxuta, de acordo com Piore & Sabel (*apud* Cândido, 2001), o conceito de “especialização flexível” inspira a multiplicação das novas formas de interação entre pequenas, médias e grandes empresas, em contraposição ao modelo econômico da produção em massa. Pequenas empresas ganham importância e as relações de cooperação com as grandes crescem através da descentralização produtiva, para o que as empresas precisaram reestruturar-se.

Os resultados dessas transformações no modo de produzir em algumas regiões, apontam para uma relação direta entre um maior dinamismo econômico e a aplicação dos novos conceitos que preconizam a organização de redes de empresas, como forma de obter-se vantagens competitivas implementando-se soluções para problemas comuns via compartilhamento de recursos e troca de conhecimentos. Conforme escreve Amato Neto (2000:35):

Desde os anos 70, está sendo verificada uma mudança na organização industrial, com a criação dos distritos industriais da chamada Terceira Itália, os sistemas produtivos locais na França, na Alemanha e no Reino Unido, O Vale do Silício nos EUA ou as redes de empresas no Japão, na Coreia e em Taiwan. Nessas regiões, pequenas e médias empresas começaram a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos, a modificar suas estruturas organizacionais internas e a buscar novos vínculos com o entorno socioeconômico, de modo a constituir via de reestruturação industrial que pudesse competir em alguns setores com as grandes empresas.

Casarotto & Pires (1999), relatam experiências concretas sobre mecanismos de integração entre empresas, os quais promoveram desenvolvimento considerável na região da Emília Romana, Itália. Os modelos de redes relacionais apresentados por esses autores, enfatizam como objetivo; a valorização de produtos, o acesso ao crédito, o desenvolvimento integrado de tecnologias ou a criação de órgãos que produzem pesquisas e prestam consultoria a segmentos específicos. Também a associação de pequenas empresas (Figura 2.5.2.1), constitui um foco importante nos modelos de redes descritos. Como exemplo é citada a Associação das Pequenas Indústrias da Reggio Emília, formada por cerca de 500 empresas, interessadas em formar consórcios para garantia de crédito, para exportar ou para integrar competências. Vários de serviços são oferecidos aos associados, entre os quais incluem-se; atividades de caráter associativo, interpretação e divulgação de normas técnicas, suporte à exportação, consultoria para expansão ou melhoria de processo/produto, atualização nas matérias fiscais, assessoria em assuntos trabalhistas, além da aquisição e difusão dos fluxos de informações entre as empresas. Para os autores referidos, a conquista de vantagens competitivas, imprescindível para a sobrevivência das empresas em cenários de forte pressão concorrencial, será alcançada se a empresa estiver inserida em sistemas organizados e orientados para assegurar as condições necessárias ao êxito coletivo. Em suas palavras (1998:124):

[...] essas vantagens competitivas não são necessariamente vantagens específicas ou exclusivas de uma empresa, mas de um sistema coeso, baseado em uma rede relacional entre empresas e instituições de qualquer natureza, ou ainda, baseado na excelência desenvolvida em um território determinado.

O novo padrão de relacionamento entre empresas é consequência direta dos processos de reestruturação industrial, nos quais a desintegração vertical (redução da cadeia de atividades de uma empresa) é resultado das estratégias de focalizar esforços em operações que gerem vantagens competitivas, conjugadas às práticas de parcerias, o que denota a importância das relações inter-empresariais.

Lawrence & Johnston (1997), descrevem como as grandes indústrias têxteis italianas foram substituídas por milhares de pequenas empresas quando, a partir do início dos anos setenta, o empresário Rossino Menichetti, proprietário de uma grande indústria têxtil, pressionado por uma conjuntura setorial caracterizada por custos trabalhistas crescentes, pelo aumento da concorrência e pela tendência de valorização de uma maior variedade de produtos, decide subdividir a empresa em oito organizações independentes, na expectativa de que a flexibilidade da nova estrutura pudesse ser capaz de criar novos projetos com rapidez e eficiência, mudar o mix de produtos sem perda de tempo e gerar inovações.

Desde então, o sistema de cooperação inteorganizacional cresceu na região do Prato na Itália Central, pautado nos seguintes princípios:

- divisão das responsabilidades de acordo com as especialidades de cada empresa;
- presença de uma empresa intermediária em cada grupo de pequenas empresas para solucionar problemas e transmitir informações;
- compartilhamento de conhecimentos relativo às tendências do mercado e inovações tecnológicas.

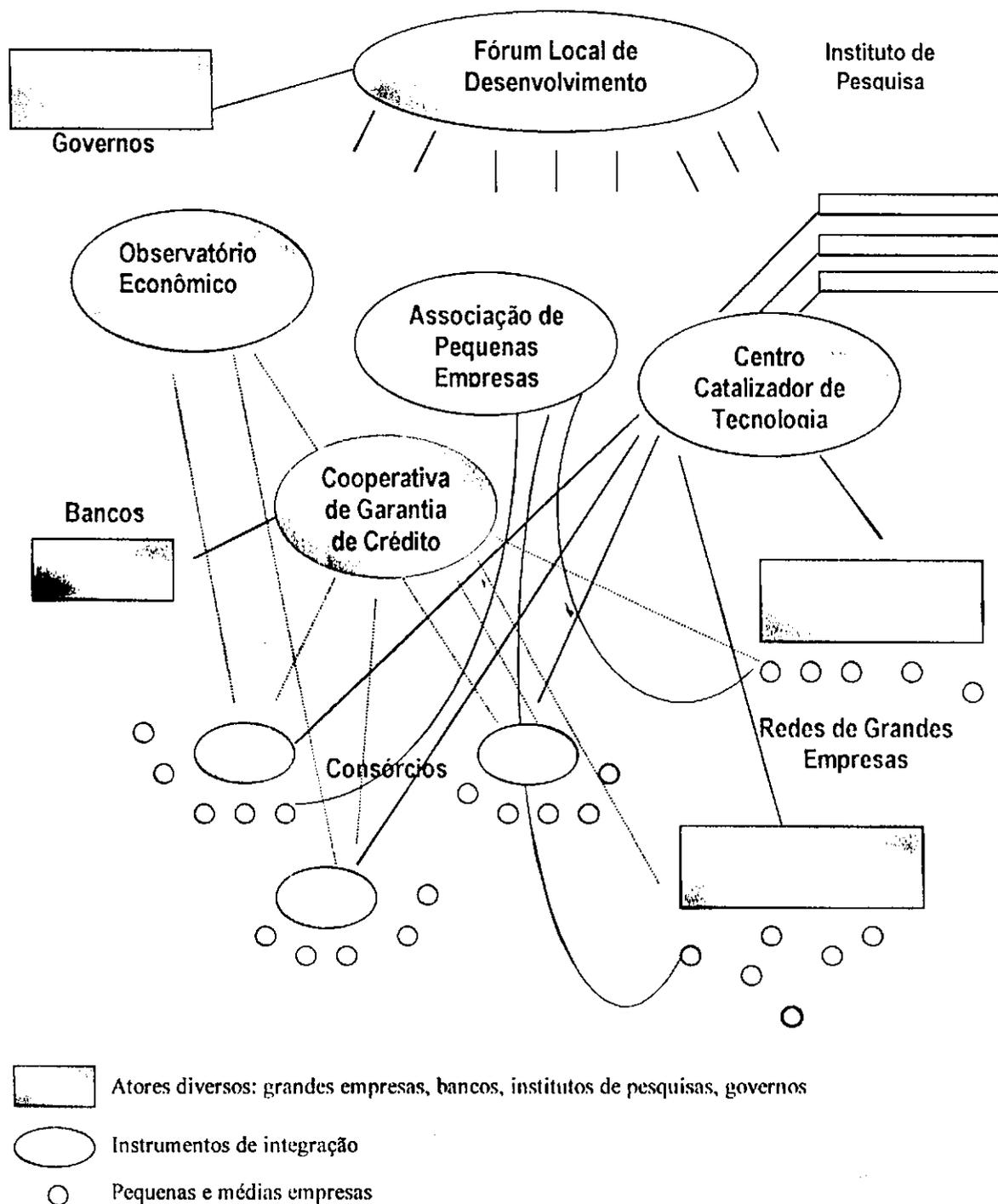


Figura 2.5.2.1 – Modelo geral de rede – desenvolvimento de um sistema econômico local com foco na associação de pequenas empresas
 Fonte: Casarotto e Pires (1998)

As alianças que não restringem-se a fornecedores e clientes, mas englobam também concorrentes diretos, contam com uma rede de computadores que conectam as empresas e conduzem informações por toda a cadeia, resultando em crescimento da

produtividade, aumento da variedade de produtos de 600 para 6.000 diferentes tipos de fios, diminuição do tempo médio de bens acabados e em processo, além da duplicação do tamanho do setor em apenas cinco anos

No Brasil, algumas pesquisas tratam as relações entre empresas em suas mais diversas características, revelando dificuldades a serem superadas e potencialidades a serem exploradas, assim como experiências positivas que podem inspirar novas modalidades de competição industrial e soluções para o desenvolvimento regional.

Cândido & Abreu (2000) destacam que os aglomerados industriais também estão entre os novos modelos de organização empresarial que privilegiam a parceria, a colaboração, a associação e a complementaridade, características do atual ambiente da gestão de negócios. Para os autores referidos, os aglomerados podem constituir-se em alternativa para pequenas e médias empresas atuarem em conjunto na busca por vantagens competitivas capazes de sustentar um processo de desenvolvimento econômico de uma região. Nos aglomerados, as pequenas empresas pertencentes a determinada indústria, atuando em rede, podem dividir tarefas e especialidades entre si, ocupando uma área geográfica específica. Estes princípios nortearam a indústria de calçados do Vale dos Sinos, Rio Grande do Sul, a indústria de microeletrônica e telecomunicações de Santa Rita do Sapucaí, Minas Gerais, e o ramo de móveis escolares em São João do Aruarú, Ceará.

Zawislak & Ruffoni (2001), ao estudarem as características de quatro redes de empresas no Rio Grande do Sul (Quadro 2.5.2.2), concluíram que apesar da existência de condições competitivas nas redes analisadas, há a necessidade de transforma-las em Sistemas Locais de Inovação e Produção que incorporem cooperação, inovação e coordenação sistêmica, como forma de conquistarem mais competitividade no mercado.

Quadro 2.5.2.2 – Características Predominantes de Quatro Redes de Empresas no Rio Grande do Sul

Características Predominantes REDES	Atmosfera Industrial	Interação	Complementaridade de	Localização Geográfica	Infra estrutura	Coordenação Explícita
Conservas	Específica	Precária, dificuldade de interação horizontal e vertical	Produção	Próxima	Pouco organizada. Predomina principalmente a institucional	Não há comitê gestor nem empresa mãe
Moveleiro	Específica	Horizontal e Vertical	Produção	Próximo	Institucional, Pública.	Não há comitê gestor nem empresa mãe
Máquinas e Implementos Agrícolas	Específica	Horizontal e Vertical	Produção e Distribuição	Relativamente Próximo	Institucional, Pública, Privada.	Não há comitê gestor nem empresa mãe
Autopeças	Específica	Horizontal e Vertical	Produção, Distribuição e Venda.	Relativamente Próximo	Institucional, Pública, Privada	Não há comitê gestor nem empresa mãe

Fonte: Zawislak e Ruffoni (2001)

Amato Neto (2000), analisando as potencialidades para a criação de redes de cooperação produtiva no Estado de São Paulo, elaborou diagnósticos baseados em estudos realizados em várias regiões do Estado com vocações industriais distintas, cujos resultados são resumidos no Quadro 2.5.2.3.

Quadro 2.5.2.3 – Pólos de Desenvolvimento e Perspectivas de Formação de Redes de Cooperação Produtiva No Estado de São Paulo

PÓLOS	PERSPECTIVAS
Pólo coureiro-calçadista de Franca, Birigui e Jaú	Relacionamento das pequenas empresas com as grandes restrito à terceirização
Pólo da produção de calçados femininos em Jaú	Existência de cooperação entre as empresas através da realização de feiras em conjunto e de consultoria de moda compartilhada.
Pólo da indústria têxtil de Americana	Inexistência de qualquer iniciativa de formação de redes de empresas.
Pólo da indústria de cerâmica de Santa Gertrudes, Mogi-Guaçu e Porto Ferreira	Desunião das empresas na cadeia produtiva e concorrência predatória.
Pólo de cerâmica vermelha em Itu	Existência de esforços conjuntos para desenvolvimento de produtos e busca por selo de conformidade.
Pólo da cerâmica artística de Porto Ferreira	Participação em associações de classe.
Pólo da alta tecnologia de São Carlos	Presença intensa de mecanismos de cooperação com a participação de instituições externas.
Condomínio virtual em Ourinhos	Existência de relações cooperativas entre consultores independentes.

Fonte: Amato Neto, (2000)

Ainda conforme Amato Neto (1995), a indústria automobilística no Brasil adota a desverticalização para peças ou componentes de menor complexidade ou conteúdo tecnológico. Os fornecedores de itens mais sofisticados são os chamados “global sourcing” com alcance limitado pelas restrições às importações. Os esforços das montadoras concentram-se mais em transferir serviços gerais do que processos produtivos. As razões para isso são; a inexistência de fornecedores capacitados para os produtos mais complexos, resistência de sindicatos de trabalhadores e conflitos nas relações entre montadores e fornecedoras de autopeças marcadas por interesses contraditórios e ameaças de rompimento de contratos.

Outro importante trabalho, produzido por Carleial & Bal (1997), expõe os resultados de uma pesquisa sobre as relações da Benetton no Brasil com suas subcontratadas e franqueadas. A estratégia de flexibilidade da empresa contempla em primeiro lugar, a transferência para outras empresas dos processos produtivos que geram pouco valor aos produtos, o que permite à Benetton concentrar-se nas atividades de maior valor agregado.

O ponto central da discussão suscitada pelas autoras, diz respeito às condições precárias do relacionamento existente entre as partes, evidenciadas a partir das percepções distintas que ambas têm dos objetivos da subcontratação. Para a subcontratante é uma estratégia de focalização nas atividades centrais, para as subcontratadas é um meio que a subcontratante dispõe para reduzir custos e riscos. Além disso, as dificuldades da parceria relatadas pelas subcontratadas apontam; falta de respeito, preços ruins, autoritarismo por parte da subcontratante, inexistência de confiança mútua e incerteza quanto ao futuro. O segundo tipo de relacionamento usado pela Benetton é o da franquia, destinado a permitir o escoamento da produção no mercado. Mesmo nesse caso, os resultados da investigação

referida indicam a necessidade do desenvolvimento de relações de caráter mais cooperativo, segundo atestam as reclamações dos franqueados.

A partir de uma pesquisa sobre a subcontratação da produção nas indústrias metal-mecânica, eletro-eletrônica e de confecções da região metropolitana de Curitiba-PR, Carleial (1997), analisa as possibilidades de que as relações entre firmas constituam-se em elementos importantes de um sistema nacional/regional de inovações, integrando um modelo de desenvolvimento regional. Os aspectos investigados no estudo de caso foram; a cooperação, a dependência e a gestão da força de trabalho, decorrentes das relações estabelecidas. Embora os resultados apontem situações diferenciadas entre os setores escolhidos, a autora conclui que a cooperação entre empresas permite a transferência de tecnologia da grande para a pequena empresa, perceptível na melhoria de processos e de produto. Disto resultaria o interesse no assunto dentro da perspectiva de alternativas para a promoção do desenvolvimento. Nas palavras da autora (1997:158):

[...] toda e qualquer prática que busque ampliar o número de empresas, trabalhadores, sindicatos, instituições de ensino envolvidas na busca das melhores práticas deve ser mais observada e suas potencialidades analisadas.

Ao Analisarem os impactos da reestruturação industrial sobre o emprego e a organização do trabalho na indústria paraibana, Albuquerque & Moreira (2000), destacam os índices de crescimento industrial no Estado (superior à média nordestina), como sendo consequência da política de incentivos promovidas pelo governo. Grandes empresas que instalaram-se na Paraíba (Penalty, Samello, De Millus), adotaram processos de flexibilização da produção baseadas principalmente no sistema de terceirização, do qual participam cooperativas de trabalhadores.

Já a pesquisa de Oliveira & Batista (2000), objetivou analisar a intensidade de realização de alianças estratégicas especificamente entre as empresas de pequeno porte do pólo calçadista de Fortaleza. Os resultados mostraram que 48,5% das empresas pesquisadas adotam ou já adotaram alianças, nas quais destacam-se as que envolvem clientes intermediários, cujo objetivo principal é melhorar o sistema de distribuição dos produtos. Nas alianças desenvolvidas com concorrentes os objetivos dividem-se igualmente entre compartilhar equipe de vendas e comprar matéria-prima em conjunto. Do total de empresas, 79% estão dispostas a realizar alianças estratégicas. Das que nunca realizaram alianças, 60% disseram estar dispostas a fazê-lo, preferencialmente com fornecedores. Na conclusão da pesquisa os autores recomendam a disseminação da cultura associativista entre as empresas de pequeno porte investigadas, como forma de quebrar barreiras que impedem a intensificação da adoção de alianças estratégicas com concorrentes do mercado doméstico e de âmbito internacional.

Em se tratando do seguimento das pequenas e micro empresas, a promoção de parcerias reveste-se de maior importância quando se observa que, de acordo com dados do Sebrae (1993), estas empresas representam 93,8% do total de estabelecimentos, contribuem com 40% do PIB e são responsáveis por 80% dos empregos. Para Casarotto e Pires (*op. cit*), a adoção de estratégias cooperativas é mais importante no caso de pequenas empresas, para quem as chances de concorrendo individualmente, inserir-se no mercado global, são menores.

No setor industrial, as dificuldades são ainda maiores tendo em vista que a expansão do livre comércio entre países tem ocasionado substituições repentinas de produtos por outros oriundos de lugares onde os fatores de produção são mais atrativos, os processos mais avançados ou a competitividade maior. A vulnerabilidade da pequena empresa põe em risco não só a sobrevivência dos negócios em particular, mas, sobretudo o

desgaste do tecido social local, na medida em que emprego e renda são afetados. A existência de mecanismos de integração e cooperação entre pequenas empresas, operando num sistema local aberto à participação de agentes diversos, habilitados a interagir na promoção da profissionalização e no aperfeiçoamento dos negócios participantes, é uma alternativa capaz de proporcionar maior grau de competitividade em segmentos ou atividades onde a atuação solitária impede a conquista de ganhos cujo esforço para sua obtenção, se compartilhados, tornam-se mais acessíveis. Conforme os autores, (1998:39):

Pequenas empresas normalmente são mais flexíveis e ágeis do que as grandes empresas nas funções produtivas. Se essas pequenas empresas puderem agregar vantagens de grandes empresas, em funções como logística, marca ou tecnologia, elas terão grandes chances de competição.

Nas grandes empresas, o desenvolvimento de funções-chave para aplicação a produtos e processos é muito mais intenso dado a estrutura organizacional ampla, criada para dar suporte à produção elevada e/ou diversificada. Logo, os investimentos em marketing, logística, pesquisa, tecnologia e recursos humanos, agregarão valor aos produtos e serviços ofertados.

Na pequena empresa e especificamente na indústria, essa possibilidade é remota, havendo concentração na produção e adequação de uma estrutura mínima de apoio ao negócio, distante da sofisticação das grandes empresas em razão da complexidade crescente dos fatores determinantes da competitividade. O resultado para as pequenas empresas é a perda da capacidade de competir, menos em situação de limitações de mercados, causadas por especificidades de renda, localização ou outros motivos que protegem, mesmo que por tempo indeterminado, a pequena empresa da exposição à concorrência. Mas como a integração econômica abre a perspectiva de que, independentemente da velocidade com que ocorra, todos os negócios precisam preparar-se

para o quadro de competição na era da globalização, a preocupação em pensar como as pequenas empresas poderão compensar as desvantagens em relação às grandes, é justificável.

Ainda com referência às funções-chave para o sucesso de qualquer negócio, a saída para os pequenos passaria pelo uso compartilhado das funções citadas, de maneira que através da cooperação e integração articuladas, todos possam beneficiar-se de recursos que isoladamente, não seriam conseguidos. O Quadro 2.5.2.4 demonstra um conjunto de objetivos e ações que podem ser objeto de colaboração entre as pequenas empresas.

Quadro 2.5.2.4 – Desdobramento das Funções-chave possíveis de uso conjunto entre Pequenas empresas

FUNÇÕES-CHAVE	OBJETIVOS	AÇÕES
Desenvolvimento de Produtos.	Monitorar o segmento, acompanhando tendências e tecnologia; Linha de produtos mais forte; Custos e riscos menores; Novos níveis de desempenho;	Evitar atrasos no desenvolvimento; Criar mais opções Compartilhar planos avançados; Compartilhar desenvolvimento; Combinar competências;
Logística	Melhor suprimento; Redução de custos e insumos; Abertura de novos canais;	Fortalecer os vínculos de suprimento Ganhar poder de compra; Facilitar pedidos e entregas; Compartilhar canais de distribuição;
Marketing	Melhor imagem do produto; Explorar novos mercados;	Fazer propaganda conjunta; Combinar recursos de venda;
Produção	Maior capacidade; Novos processos; Maior eficiência; Novas práticas;	Partilhar recursos subutilizados; Compartilhar know-how; Desenvolver padrões comuns;
Gestão	Melhor estratégia competitiva Melhor gestão de RH; Melhor padrão de qualidade; Geração de mais receitas; Redução de custos e riscos;	Compartilhar funções de RH; Estudar práticas de parceiros; Compartilhar padrões; Negociar recursos conjuntamente;

Fonte: Adaptado de Casarotto e Pires (1999)

A constituição das redes dá-se não só por decisão da grande empresa em subcontratar pequenas e médias firmas, mas também por iniciativas dessas últimas em relação à outras do mesmo porte, na procura por oportunidades de empreendimentos cooperativos. As alianças entre empresas proliferam-se fundadas no compartilhamento de tecnologias, mercados e conhecimentos. Embora a origem da empresa em rede não tenha sido condicionada pelos novos paradigmas tecnológicos, sua evolução é facilitada pelas tecnologias de informação e em muitos casos, a consolidação das redes passa a influenciar o ritmo do progresso dessas tecnologias.

Para operar no novo paradigma a empresa em rede precisa de arquiteturas organizacionais adaptáveis ao contexto da economia global, favorável ao modelo horizontal de organização caracterizado pelo trabalho em equipe, valorização do desempenho, foco no cliente, treinamento e informação. A empresa em rede é parte da sociedade em rede, de onde emergem códigos a serem assimilados pela organização empresarial impulsionada pela busca e preservação de vantagens competitivas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo são apresentados os aspectos básicos que toda pesquisa científica requer para poder ser operacionalizada e após seu desenvolvimento oferecer resultados válidos para acrescentar e consolidar novos conhecimentos.

A metodologia tornou-se um elemento importante no desenvolvimento de pesquisas científicas porque ela facilita e orienta claramente o contexto e os passos que são necessários para poder executar adequadamente o trabalho de campo.

De forma geral, esses passos incluem a escolha mais adequada da taxonomia da pesquisa, de acordo ao modelo e objetivos propostos; a escolha da amostra ou unidades de análise a serem pesquisadas, segundo certas características específicas; as escolhas das técnicas de coleta de dados na procura das fontes sejam primárias ou secundárias; a escolha do método de tratamento e análise dos dados que nos permita obter resultados e conclusões válidos da pesquisa proposta.

3.2 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Toda pesquisa científica deve obedecer a certas características aceitas pela comunidade acadêmica, para ser reconhecida com esse status. Neste sentido Mattar (1994:84) apresenta uma taxonomia para classificar a pesquisa científica, de acordo com:

- a natureza das variáveis pesquisadas: pesquisas qualitativas e pesquisas quantitativas;

- a natureza do relacionamento entre variáveis estudadas: pesquisas descritivas e pesquisas causais;
- ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado: pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva;
- a forma utilizada para a coleta de dados primários: pesquisa por comunicação e pesquisa por observação;
- ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade: estudo de casos, estudos de campo e levantamentos de amostras;
- a dimensão da pesquisa no tempo: pesquisas ocasionais e pesquisas evolutivas;
- a possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo: pesquisas experimentais de laboratórios, pesquisas experimentais de campo e pesquisas *ex-post facto*; e
- ao ambiente de pesquisa: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório e pesquisa por simulação.

Uma outra forma de classificar a pesquisa científica é a proposta por Gil (1988:45-48), o qual procura explorar o "nível de profundidade da taxonomia de pesquisa". De forma geral, ele classifica a pesquisa em: estudos e/ou pesquisas exploratórias, descritivas, conclusivas/explicativas.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores [...] são desenvolvidos com o objetivo de proporcionar visão geral de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis [...] uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Para este tipo de pesquisa, Selltiz (1984), anota que:

[...] pesquisador precisa ser capaz de definir claramente o que deseja medir, e de encontrar métodos adequados para essa mensuração. Além disso, precisa ser capaz de especificar quem deve ser incluído na definição de determinada comunidade ou determinada população. Ao coligir provas para um estudo desse tipo, não há tanta necessidade de flexibilidade, mas uma clara formulação de que ou quem deve ser medido, bem como de técnicas para medidas válidas e precisas.

As pesquisas explicativas são aquelas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

Para Mattar (1994:82) a diferença básica entre a pesquisa exploratória e conclusiva está no grau de estruturação da pesquisa e em seu objetivo imediato. Uma pesquisa exploratória é pouco ou nada estruturada em procedimentos e seus objetivos são poucos definidos. Seus pressupostos imediatos são os de se ganhar maior conhecimento sobre o tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas. Já a pesquisa conclusiva é bastante estruturada em termos de procedimentos, a(s) questão(ões) e ou hipótese(s) de pesquisa está(ão) claramente definida(s) e os objetivos são claros: obter respostas para as questões ou hipóteses de pesquisa [...] A classificação de pesquisas em exploratórias ou conclusivas é muito menos precisa do que outras classificações, pois todas as pesquisas têm aspectos exploratórios, e são raras aquelas cujo problema de pesquisa e (ou) objetivos estejam tão bem definidos que possam prescindir de pesquisa exploratória. Normalmente, uma pesquisa apresenta uma parte inicial exploratória que ajudará no delineamento da parte conclusiva”.

Fazendo uma aplicação dos conceitos apresentados de classificação de pesquisa e em função do estabelecido no problema de pesquisa formulado e na definição dos objetivos da pesquisa e, tomando como referência a proposta por Mattar (1994) pode ser estabelecida a seguinte taxonomia:

- Quanto à natureza das variáveis pesquisadas: quantitativo;
- Quanto à natureza do relacionamento entre variáveis estudadas: descritiva;
- Quanto à forma utilizada para a coleta de dados primários: pesquisa por comunicação e pesquisa por observação;
- Quanto à possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo: pesquisa experimental de campo;
- Quanto ao ambiente de pesquisa: pesquisa de campo.

Utilizando a classificação proposta por Gil (1999), a pesquisa pode ser considerada como exploratória e descritiva.

Tendo como referência o embasamento teórico sobre a taxonomia de pesquisa adotada, procedemos agora a fundamentar nossa opção pela aplicação dela nesta pesquisa. A opção pela pesquisa exploratória ocorreu em função de que o estudo sobre estruturas organizacionais em rede é um tema de muita atualidade e novo, ainda não existindo modelos específicos consolidados. De um modo geral, percebe-se que as idéias e aplicações propostas estão muito espalhadas, não claras, assim inclusive conceitos, tipologias, às vezes tendem a ser similares, mas na maioria das vezes são muito diferentes.

3.3 MÉTODO DE ABORDAGEM E DE PROCEDIMENTOS

O método de abordagem utilizado foi o hipotético-dedutivo, pelo fato de a partir de um problema de pesquisa formulado, ter conjecturas e através da realização da pesquisa

procurou corroborar ou não as conjecturas formuladas. O método de procedimento utilizado é o estruturalista, na medida em que, procura através de um determinado mecanismo a decodificação e a compreensão de um dado contexto sócio-econômico, tornando explícita uma realidade anteriormente latente.

3.4 TÉCNICAS DE PESQUISA, INSTRUMENTOS DE MEDIDA E COLETA DE DADOS

Quanto às técnicas para a coleta de dados foram utilizadas as seguintes técnicas de pesquisa: 1) a documentação indireta, através de leituras, fichamentos e discussões de todo um material bibliográfico previamente selecionado e 2) e realização de entrevistas semi-estruturadas a partir de um instrumento de pesquisa previamente formulado.

3.5 POPULAÇÃO/AMOSTRA: UNIDADE DE ANÁLISE

Para o desenvolvimento desta pesquisa, tendo em vista as características apontadas no item anterior, o problema de pesquisa formulado e os objetivos propostos, julgou-se conveniente a opção pela população que envolvesse todas as pequenas e médias empresas industriais de confecções na região metropolitana de Campina Grande. Para a viabilização da pesquisa, precisou-se fazer alguns cortes analíticos da população, foram eles: 1) procurou-se trabalhar com empresas existentes legalmente e 2) que tivessem algum tipo de relacionamento com instituições públicas e privadas de apoio a atividade econômica na região.

A partir destes cortes, foram utilizados cadastros específicos, contendo uma listagem atualizada das empresas do segmento e setor econômico trabalhado fornecido pela Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP) e pelo Sindicato das Empresas de Confeccões de Campina Grande.

A partir destas considerações, a população constou de 92 empresas, para as quais foi utilizado um roteiro de entrevistas semi-estruturado, envolvendo questões relacionadas as variáveis da pesquisa. Em alguns casos, este mesmo questionário serviu como referência para a realização de entrevistas semi-estruturadas.

A quantidade entrevistas realizadas perfez um total de 25, o que corresponde a 27,2% da população. Este percentual de retorno é significativo, na medida em que existe uma grande homogeneidade nas características das empresas estudadas, incluindo o perfil dos seus proprietários.

3.6 O INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro de entrevista semi-estruturado de forma a identificar inicialmente quais os relacionamentos existentes entre as empresas do setor estudado e na cadeia produtiva como um todo, especificando-se os parceiros envolvidos e os objetivos pretendidos nas relações. Posteriormente, algumas questões visaram aferir o interesse e o conhecimento dos entrevistados acerca das práticas associativas, ao mesmo tempo em que as informações sobre clima entre as empresas revelavam as possibilidades de relacionamentos parceiros. Na última parte do questionário, buscou-se registrar a percepção dos empresários sobre o desenvolvimento em conjunto de atividades de algumas áreas especiais do negócio, coletando-se as experiências passadas, a situação atual e as potencialidades enxergadas.

3.7 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados foi realizado de forma diferenciada nas duas etapas da pesquisa. Na primeira, referente à pesquisa bibliográfica, a qual incluiu o levantamento de dados secundários, uma parte inicial do material bibliográfico foi coletada e em seguida foram realizadas leituras e discussões dos seus respectivos conteúdos com o orientador. Por outro lado, na medida em que, novas bibliografias eram identificadas e/ou sugeridas, os procedimentos se repetiam. Depois disto, toda a bibliografia foi consolidada e transformada na fundamentação teórica do trabalho, assim como, criou a devida condição para a elaboração do instrumento de pesquisa aplicado.

Para a segunda fase da pesquisa, referente à pesquisa de campo, procurou-se analisar o grau de confiabilidade e validade dos dados coletados, quando da realização das entrevistas realizadas, cujo parâmetro era um conjunto de questionamentos objetivos e subjetivos, no qual procurou-se identificar e conhecer o grau de conhecimento, formas de aplicação e potencial para a prática de novas formas de relacionamentos interorganizacionais entre as empresas do setor de confecções na região metropolitana de Campina Grande - PB.

Para a análise das informações quantitativas foram adotados parâmetros percentuais para estabelecer as diferenças entre as percepções dos entrevistados. Já as informações subjetivas foram analisadas em conformidade com o estabelecido na fundamentação teórica do trabalho e com o conhecimento adquirido pelo pesquisador durante toda a realização do trabalho, envolvendo: percepção sobre os conteúdos obtidos nas entrevistas realizadas, na análise documental e na observação não-participante.

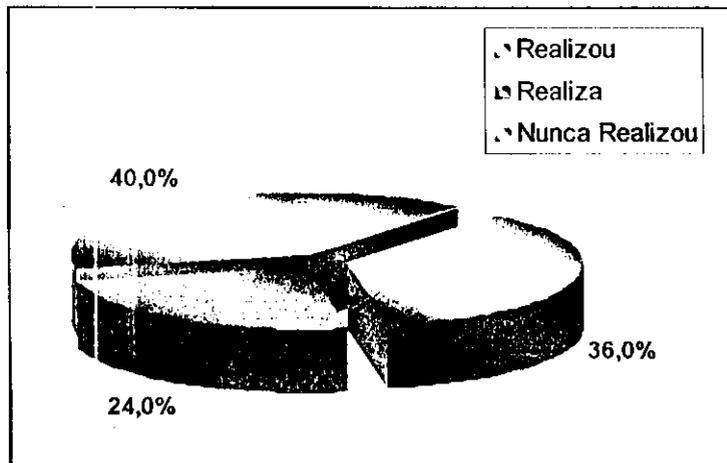
4 RESULTADOS DA PESQUISA

A apresentação dos resultados será dividida em três partes. A primeira tratará da realização e do potencial para a realização de atividades de forma associada e em parceria, entre as empresas do setor de confecções ou dessas com outras empresas integrantes da cadeia produtiva. Na segunda parte, serão demonstradas as características do setor no que concerne à possibilidade da prática dos princípios de rede (associação, parceria, troca, ajuda mútua, complementaridade, etc.). Na terceira parte será apresentada a percepção dos entrevistados sobre as diversas possibilidades de aplicações dos princípios de redes em atividades de algumas funções administrativas. Os dados serão demonstrados por meio de gráficos e analisados, após o que serão feitas as conclusões com recomendações, limitações e encaminhamentos para novos trabalhos.

PARTE 1 - REALIZAÇÃO OU POTENCIAL PARA A REALIZAÇÃO DE ALGUM TIPO DE ATIVIDADE DE FORMA ASSOCIADA E EM PARCERIA, ENTRE AS EMPRESAS DO SETOR DE CONFECÇÕES OU DESSAS COM OUTRAS EMPRESAS INTEGRANTES DA CADEIA PRODUTIVA.

Quando perguntados sobre a realização de atividades de forma associada e parceria com outras indústrias de confecções, 36,0% dos entrevistados declararam já ter realizado, 24,0% afirmaram que realizam e 40,0% que nunca realizaram. (Gráfico 4.1)

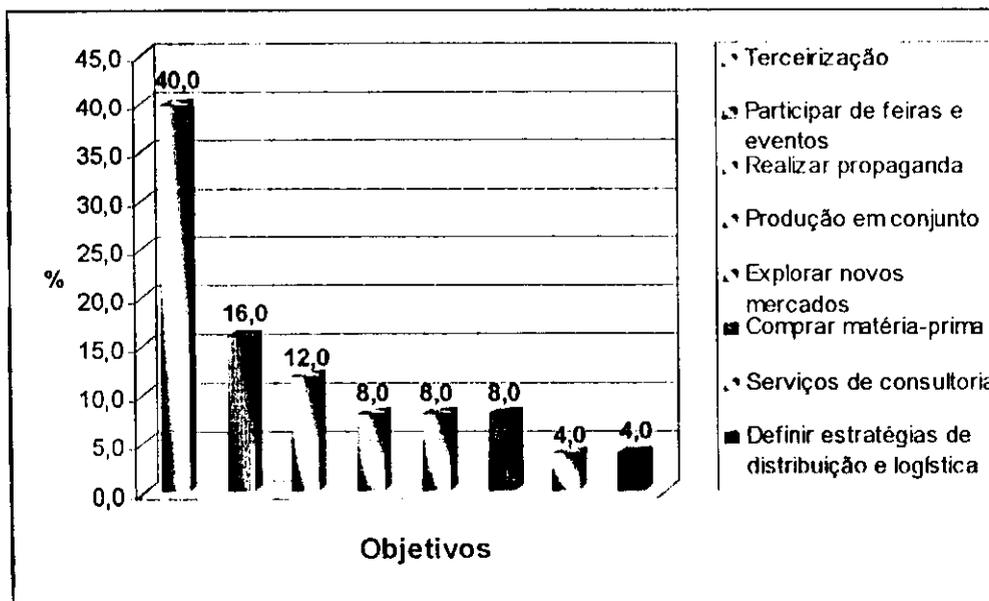
Gráfico 4.1 – Realização de atividades associadas e parcerias, 2002



FONTE: Pesquisa direta

Das empresas que já realizaram ou realizam atividades em parceria com outras do mesmo setor, 40,0% indicaram como objetivo pretendido a necessidade de produzir para terceiros (Gráfico 4.2).

Gráfico 4.2 – Objetivos dos relacionamentos em parceria dentro do setor, 2002



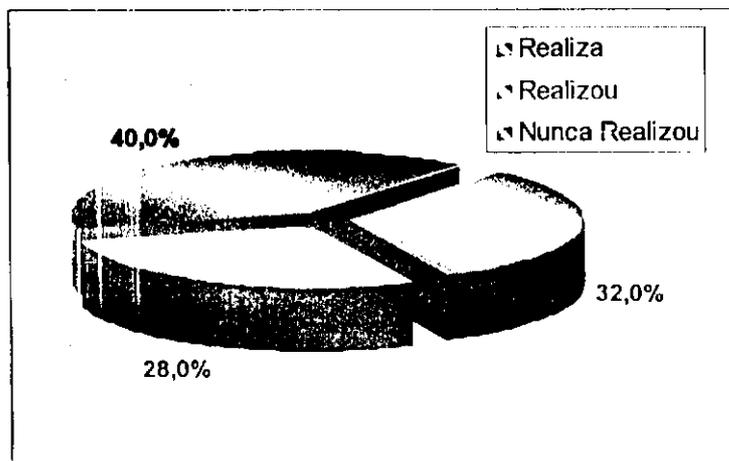
FONTE: Pesquisa direta

Já entre os que nunca realizaram, quando perguntados sobre as razões que justificariam este fato, os empresários alegaram motivos variados. tais como:

- falta de oportunidade;
- tentativas anteriores frustradas;
- desconhecimento sobre as possibilidades;
- nunca ter sido procurado;
- não julgar interessante para a empresa;
- a especificidade da linha de produtos não permite;
- falta de envolvimento entre as empresas do setor.

No caso da realização de atividades de forma associada e parceira com outras empresas integrantes da cadeia produtiva, 28,0% já realizaram, 32,0% realizam e 40,0% nunca realizaram. (Gráfico 4.3)

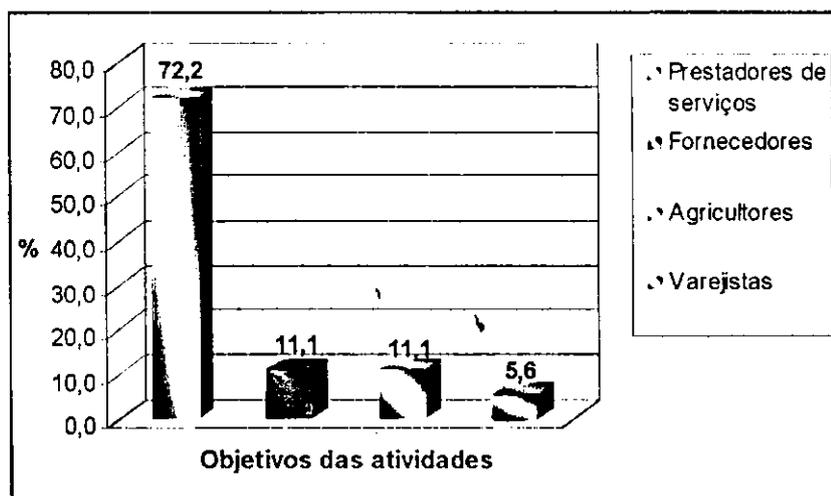
Gráfico 4.3 – Realização de atividades em parceria na cadeia produtiva, 2002



FONTE: Pesquisa direta

Entre os que realizam ou já realizaram, 72,2% o fizeram com prestadores de serviços acessórios como: serigrafia, aplicação de bordados e adereços variados. (Gráfico 4.4)

Gráfico 4.4 -- Objetivos das atividades em parceria na cadeia produtiva, 2002



FONTE: Pesquisa direta

Apesar de nunca terem realizado qualquer atividade em parceria, dos 40% identificados nesta situação, 80% responderam ter interesse em desenvolver atividades com outros componentes da cadeia produtiva.

Os dados evidenciam que, apesar de a maioria das empresas consultadas, 60%, já ter realizado ou ainda realizar atividades de forma parceira ou associada com outras empresas do setor, a terceirização é o objetivo predominante, responsável por 40% dos relacionamentos realizados.

A experiência de produzir para terceiros, conforme relatado pelos próprios empresários, não se traduz em relações baseadas em benefícios duradouros. Funciona para a empresa que contrata, como forma de reduzir custos trabalhistas e de concentrar esforços nas atividades de maior valor agregado como o design e a comercialização. As empresas

terceirizadas recebem os moldes e em muitos casos também a matéria-prima, ficando responsáveis pela fase da costura. De forma unânime, os proprietários dessas empresas terceirizadas consideram que os ganhos oriundos da terceirização servem apenas para cobrir os custos de funcionamento das empresas, o que impede o seu fechamento principalmente em épocas desfavoráveis.

Mesmo quando a terceirização envolveu várias empresas em torno de uma só contratante, resultou disso uma relação de dependência não saudável para as empresas terceirizadas. Quando os pequenos empresários atenderam em conjunto à demandas oriundas do setor público, a exemplo da produção de fardamento escolar para as escolas municipais, a rentabilidade é considerada melhor embora que não haja neste caso, regularidade ou abrangência suficientes para fortalecer o setor.

Há também relatos de promessas feitas por autoridades em épocas de campanha eleitoral não cumpridas, como no caso da distribuição da produção de camisetas promocionais entre as empresas do setor, o que mesmo com um ganho mínimo estabelecido por unidade não se concretizou em função de grandes empresas com produção elevada e de outras regiões terem oferecido melhores condições.

Não foi percebido qualquer aspecto desses relacionamentos que significasse o compartilhamento de know how, pesquisa ou conhecimento que representasse vantagens recíprocas e duradouras para as partes envolvidas. A natureza das relações é tipicamente de subordinação das empresas terceirizadas, tendo as mesmas que cumprir prazos e seguir padrões, fato que elas aceitam como forma de sobrevivência. Considerando-se ainda que outras 40% das empresas, nunca realizaram qualquer atividade em conjunto com outras do setor, cujas razões demonstram um completo desconhecimento das vantagens que podem advir das relações interorganizacionais, fica claro que as empresas entrevistadas não

experimentaram a prática de relações que significassem a conquista de vantagens competitivas dinâmicas.

No que diz respeito às relações desenvolvidas com outras empresas da cadeia produtiva, os dados mostram que há uma parcela mínima de empresas, 11,1%, envolvidas em atividades significativas e importantes para a conquista de maior competitividade. Trata-se do consórcio do algodão colorido, que reúne agricultores, empresas de tecelagem e de fiação, além das indústrias de confecções. Restrito a um número muito pequeno de empresas, o consórcio promove o compartilhamento de padrões, de conhecimentos e dos custos de pesquisa. Embora em estágio incipiente, a expectativa das empresas que fazem parte do projeto, é que um novo patamar de qualidade e a inovação contidos nos objetivos do consórcio, consolidem uma alternativa para a competição no comércio internacional.

No entanto, o fato de que a grande maioria das empresas consultadas, 72,2% (Gráfico 4.4), só desenvolvem relações com empresas de outro segmento quando precisam recorrer a serviços acessórios como serigrafia e aplicação de bordado (algumas empresas demonstraram até a pretensão de realizarem internamente alguns desses serviços), confirma a necessidade da promoção de relações interorganizacionais pautadas nos princípios de redes entre as empresas do setor.

Apesar das dificuldades relatadas, o interesse da maioria dos entrevistados, 70%, em desenvolver relacionamentos de forma parceira e associada no futuro, pode significar uma propensão à mudanças de comportamento, simbolizadas por expressões como: “um feixo de vara é mais difícil de quebrar”, ou “a união faz a força”, referidas pelos entrevistados.

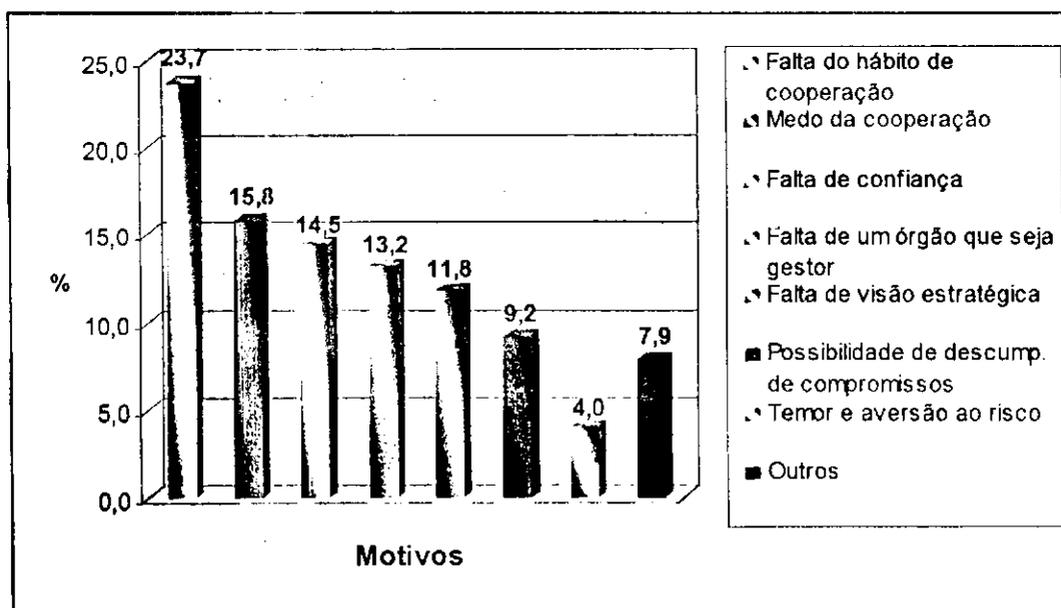
Predominantemente, os empresários reconhecem as limitações de atuarem sozinhos, mas não possuem conhecimentos e/ou informações necessários para inspirar

esforços mais ousados e criativos em busca de associações e parcerias significativas do ponto de vista da competitividade das empresas.

PARTE 2- CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DO SETOR RELACIONADAS À POSSIBILIDADE DA PRÁTICA DA ASSOCIAÇÃO E DA PARCERIA NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Quando perguntados sobre a existência de um clima de identificação e afinidade entre as empresas do setor, 80% dos empresários responderam negativamente, apontando os principais fatores que dificultam a existência de práticas inspiradas nos princípios de redes (Gráfico 4.5).

Gráfico 4.5 – Motivos da não existência de um clima de identificação e afinidade entre as empresas do setor, 2002



FONTE: Pesquisa direta

Apesar do clima desfavorável entre as empresas, 84% dos entrevistados disseram acreditar que novas formas de inter-relacionamentos podem contribuir para tornar as empresas do setor mais competitivas. Há um consenso de que aperfeiçoamentos e avanços consideráveis, são impossíveis de serem alcançados isoladamente.

Os fatores apontados como responsáveis pela não existência de um clima propício ao desenvolvimento da parceria e do compartilhamento, permitem um diagnóstico consistente sobre as razões que determinam a ausência de condições favoráveis.

A autocritica dos entrevistados é percebida quando se observa o peso de fatores como; falta de hábito de cooperação entre eles, falta de confiança, medo de que uma relação de cooperação os torne mais frágeis e a falta de visão estratégica que os acomete. Muitos empresários revelaram opiniões e práticas que confirmam esta realidade. Ressentimentos e receios foram demonstrados em razão de disputas por mão-de-obra mais especializada, por causa da ocorrência de usurpação de idéias ou decorrentes da própria concorrência entre as empresas. As iniciativas em conjunto que presumem o compartilhamento de custos também são vistas com descrédito, principalmente no atual momento de fragilidade financeira das empresas.

Por outro lado, a polarização das respostas sobre os motivos da falta de um clima favorável à prática de relações parceiras entre as empresas, indica uma variedade de aspectos que alimentam os problemas e estão inter-relacionados. Não há confiança, então prevalece o medo. Se existe medo, não pode haver confiança no cumprimento de compromissos. Sem compromissos a cooperação não ocorre e tudo isso, impede uma visão estratégica. Por fim, nada acontece sem que haja um órgão que articule os interesses, atenuar os conflitos e promova a convergência de esforços.

Na verdade, o que os entrevistados apontam como causas são reflexos do problema central que é a falta de conhecimento que permita uma mudança de mentalidade

na forma de gerir os negócios e de se relacionar com os atores externos. Poucos empresários têm informações sobre experiências em outros lugares que pudessem atestar as muitas possibilidades e vantagens que a união de pequenas empresas pode trazer.

Neste sentido, a ausência de órgãos que difunda informações e articule os esforços é fortemente percebida, confirmada também pela inclusão deste aspecto no conjunto dos motivos apontados pelos entrevistados como influentes no clima negativo do setor.

O ceticismo quanto à atuação do sindicato que representa o setor é justificado porque, segundo a grande maioria dos entrevistados, predominam interesses de grupos isolados, às vezes alimentados por motivações políticas, em detrimento de ações que busquem a integração do setor como um todo.

Mas não só o sindicato patronal tem uma imagem ruim. A pesquisa revelou que mesmo o Sebrae, instituição qualificada e que teve participação ativa entre as fábricas de confecções nos últimos anos, não tem hoje ascendência ou prestígio no segmento. A experiência daquele órgão na administração do Centro de Modas, hoje Shopping Luiza Mota, espaço planejado para as indústrias do setor, deixou em grande parte dos empresários, a sensação de que havia interesses contraditórios, o que parece ter-se confirmado pela decisão dos atuais lojistas daquele estabelecimento em favor da auto-gestão. Sob todos os ângulos, o distanciamento do Sebrae em relação ao setor é lamentável, visto ser uma das instituições mais habilitadas para a difusão de conhecimentos eficazes para intervir na cultura empresarial local. A bem da verdade, durante a pesquisa, alguns poucos empresários afirmaram ter sido beneficiados pela atuação do Sebrae, seja através de treinamentos realizados, seja por meio de consultoria subsidiada, no que resultou uma melhora acentuada do negócio.

Entre a realidade de um clima de pouco entrosamento e a crença de que a união do setor é essencial para torna-lo competitivo, sobrevive um pequeno número de empresas

que conseguiram prosperar e manter suas posições no mercado. Entrevistados que representam essas empresas, mostram-se indiferentes aos problemas de falta de integração, assumindo um comportamento isolado e equidistante.

Embora a pesquisa demonstre que a maioria concorda que os esforços em conjunto produzem vantagens, há a necessidade de uma instituição que articule os interesses em comum e interfira nas condições hoje predominantes, estimulando um ambiente propício ao desenvolvimento de relacionamentos pautados em novos parâmetros entre as empresas, o que exigirá a interrupção de um ciclo vicioso composto pela ignorância, o ceticismo e o isolacionismo.

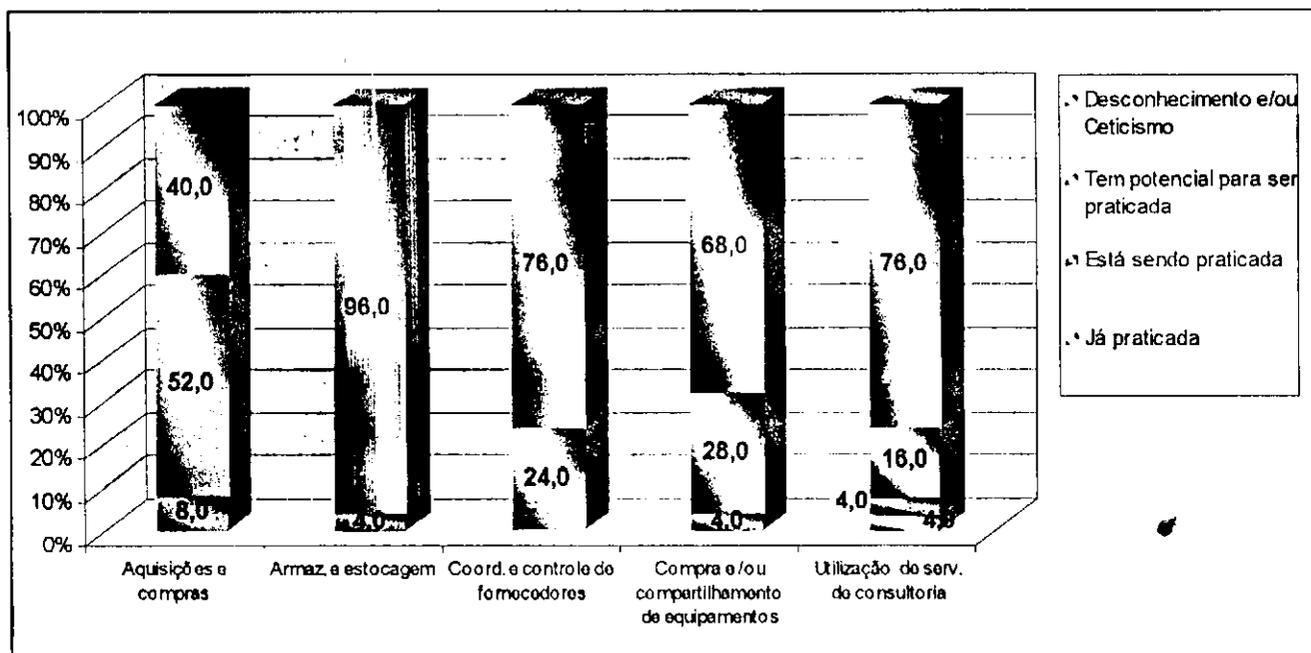
PARTE 3- PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS SOBRE AS DIVERSAS POSSIBILIDADES DE APLICAÇÕES DOS PRINCÍPIOS DE REDES (ASSOCIAÇÃO, PARCERIA, TROCA, AJÚDA MÚTUA, COMPLEMENTARIDADE, ETC.) EM ATIVIDADES DE ALGUMAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Os empresários entrevistados identificaram as atividades já praticadas anteriormente, as que estão sendo praticadas ou ainda as que têm potencial para serem praticadas de forma associada, nas funções administrativas de marketing, treinamento, recursos e pesquisa & desenvolvimento. Os resultados apresentados a seguir mostram o percentual de entrevistados que percebe cada atividade de acordo com as condições mencionadas.

No que se refere à realização em conjunto da função “recursos” (Gráfico 4.6), observa-se que apenas a atividade “compras em conjunto” obteve interesse considerável, indicada por 52,0% como a atividade que tem potencial para ser praticada, sendo que

mesmo nesta atividade, só 8,0% têm experiência em sua prática de forma parceira. Isto pode ser explicado pelo fato de que, entre os aspectos que revelam a crise do setor na região, destaca-se a falta de opções para compras de matérias-primas e aviamentos no comércio local, o que implica em deslocamento dos industriais para outros centros em busca de insumos, encarecendo o seu custo de aquisição. Mesmo os que compram no comércio local não têm poder de barganha para negociar preços. Assim, na percepção dos empresários, comprar matérias-primas mais baratas é mais importante. Esta informação ajuda a demonstrar em que bases as empresas competem, não levando em conta funções que agregam mais valor aos produtos.

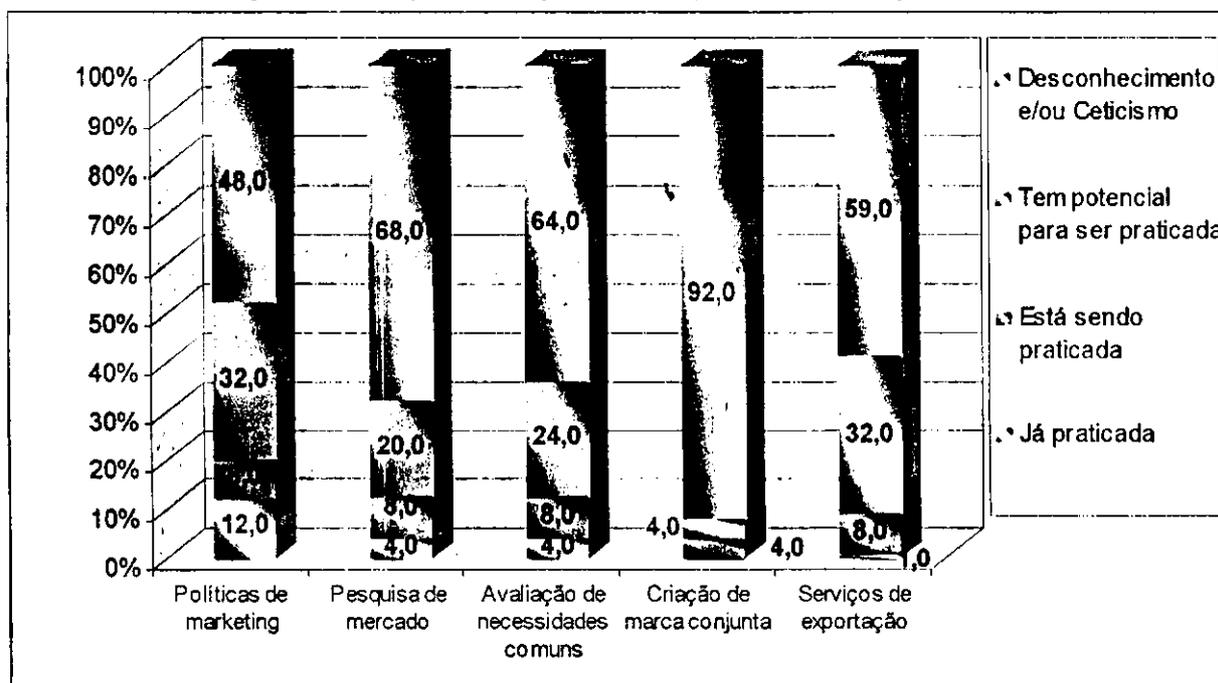
Gráfico 4.6 – Percepção dos empresários para realização em conjunto da função recursos, 2002



FONTE: Pesquisa direta

Na função de marketing (Gráfico 4.7), 12,0% é o percentual máximo de empresas que têm experiências realizadas de atividades em conjunto, como é o caso específico da prática de políticas de marketing que para eles, restringem-se à realização de propaganda e à participação em eventos do setor. Além disso, 32,0% é o teto de reconhecimento da potencialidade das atividades da função.

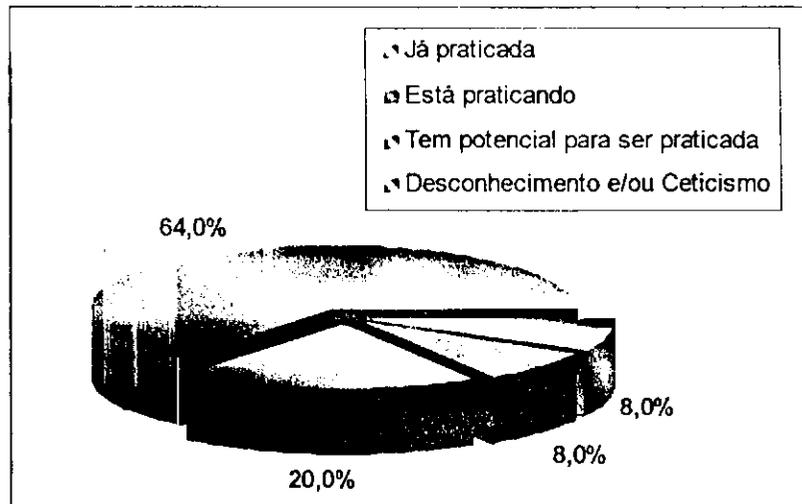
Gráfico 4.7 – Percepção dos empresários quanto a função de marketing, 2002



FONTE: Pesquisa direta

No caso da função “treinamento” (Gráfico 4.8), só 8% confirmaram sua prática e 20% enxergam potencialidades. Grande parte nunca usou, por exemplo, a capacitação disponibilizada pelo Sesi local, destinada ao aperfeiçoamento das costureiras. As repercussões desse comportamento nos negócios da empresa, inevitavelmente virão sob a forma de baixa qualidade dos produtos. É importante também destacar que alguns tecidos finos, inclusive os oriundos do algodão colorido, exigem tratamento por uma mão-de-obra especializada, difícil de encontrar segundo os empresários.

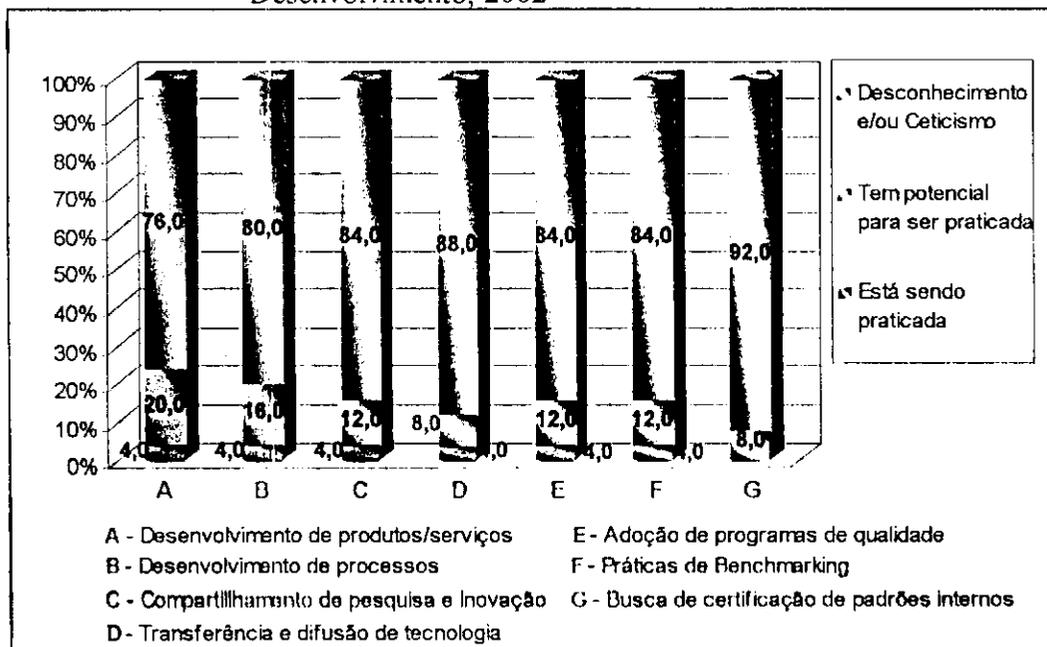
Gráfico 4.8 – Percepção dos empresários quanto a função treinamento, 2002



FONTE: Pesquisa direta

Já na função “pesquisa e desenvolvimento” (Gráfico 4.9), pouquíssimas empresas, 4,0%, declararam ter alguma experiência de realização em conjunto, sendo que 20,0% é o percentual máximo de reconhecimento de sua potencialidade. As experiências registradas fazem parte do pequeno grupo que está envolvido no consórcio do algodão colorido voltado para o mercado externo.

Gráfico 4.9 – Percepção dos empresários quanto a função Pesquisa e Desenvolvimento, 2002



FONTE: Pesquisa direta

O programa para design por computador existente no Centro de Tecnológica do Couro e do Calçado, possível de ser utilizado pelas empresas de confecções, é pouco conhecido entre os empresários. Ao contrário disso, os líderes mundiais no ramo de confecções empregam centenas de pessoas em atividades de pesquisa de mercado, projeto e desenho de cores, gestão de processos produtivos, tratamento e transporte da informação. São essas grandes empresas que transferem a fase da costura para pequenas empresas em vários países. Esta comparação pode ser útil aqui para ilustrar a distância em que se encontram as empresas objeto desta pesquisa em relação aos padrões de concorrência considerados excelentes.

Enfim, os resultados confirmam o baixo grau de informação e conhecimento por parte dos empresários do setor, acerca das possibilidades e benefícios da aplicação dos princípios de redes nos relacionamentos interorganizacionais. Pode-se concluir que a percepção dos empresários entrevistados sobre o desenvolvimento de atividades de forma associada e parceira, que resultem em troca, ajuda mútua, e complementaridade, é precária. Tal fato agrava-se quando se sabe que a maioria das empresas do setor é composta de micro e pequenas empresas, as quais não têm condições de realizar sozinhas atividades fundamentais da cadeia de valor do negócio.

5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES, LIMITAÇÕES E ENCAMINHAMENTOS PARA NOVOS TRABALHOS

A indústria de confecções no Brasil demonstra, após a crise iniciada em 1990 com a abertura às importações, sinais de recuperação evidenciados pelo aumento do potencial de consumo durante a última década e pelo crescimento do volume produzido. A pulverização de indústrias no segmento assegura os níveis de emprego e, assim como na cadeia têxtil como um todo, os esforços para a modernização da gestão e dos processos, foram impostos por uma realidade caracterizada por novos padrões de concorrência e pela busca contínua por vantagens competitivas.

O tema desta dissertação permitiu atestar a crise profunda por que passa a indústria de confecções na região metropolitana de Campina Grande. Apesar da necessidade de se formular maneiras de estudar a vocação econômica de cada lugar, a região em foco tem uma forte tradição na fabricação de produtos têxteis, tendo sido o beneficiamento do algodão historicamente importante no conjunto de suas atividades industriais. As iniciativas para proteger a indústria têxtil no Estado da Paraíba remontam a 1917, quando foi criado o Serviço de Defesa do Algodão.

No início da década de noventa, a mobilização dos fabricantes, a doação de um terreno por parte de particulares e os investimentos dos governos estadual e municipal, viabilizaram a construção do Centro de Modas Luiza Mota que contava com 80 lojas de fábrica do ramo de confecções.

A idéia de concentrar num só espaço as vitrines dos fabricantes da região, inspirou interações que permitiram a conjugação de esforços de propaganda, participação em feiras e o compartilhamento de custos. Esse nível de integração não foi suficiente para evitar o fracasso da concepção original das lojas de fábrica, vencida pela idéia de shopping, hoje

contando apenas com 20 lojas de fábricas de confecções, o que reflete a perda da oportunidade que se teve de, a partir de uma concentração física, criar-se uma cultura favorável ao desenvolvimento de relacionamentos fundados nos princípios de redes que contribuisse para a competitividade do setor.

Apontar as causas do insucesso do Centro de Modas Luiza Mota em Campina Grande, exige outro esforço para interpretar os motivos indicados por muitos empresários, os quais comportam: crise econômica, baixa qualidade dos produtos, má gestão de empreendimento e falta de incentivos.

Outro aspecto central no colapso da indústria de confecções na região, é o descrédito de instituições como o Sebrae e o sindicato que representa o setor, vistos com desconfiança pela maioria dos empresários, apesar de que, no caso específico do Sebrae, as conclusões sobre a deterioração de sua imagem junto ao setor, não pode prescindir de uma análise mais cuidadosa acerca da atuação do referido órgão, visando aprofundar o conhecimento sobre as causas dos conflitos existentes e avaliar em que medida essa realidade não se forjou a partir da resistência das empresas às propostas de profissionalização sugeridas pelo Sebrae.

Entretanto, também o distanciamento das universidades locais (embora o setor de confecções tenha sido objeto de pesquisa em vários trabalhos), lança dúvidas se surgirá mediadores com capacidade de elaborar proposições que mostrem saídas para as dificuldades atuais. Algum agente terá de exercer o papel de difundir conhecimentos capazes de inspirar a rearticulação do setor, se de fato há concordância quanto à sua importância para o desenvolvimento da região.

No que concerne às premissas desta pesquisa, um grande desafio será a criação de mecanismos de integração e cooperação entre as empresas, fazendo-as interagir na busca por profissionalização e aperfeiçoamento dos negócios, o que proporcionará maior grau de

competitividade ao segmento, ao contrário da atuação solitária que impede a conquista de ganhos, cujo esforço para sua obtenção, se compartilhados, têm mais chances de êxito.

No caso da indústria de confecções, predominantemente composta por pequenas empresas, os relacionamentos de forma parceira e associada, são ainda mais importantes. Nas grandes empresas, o desenvolvimento de funções-chave a serem aplicadas aos produtos e processos, é muito mais intenso dada a estrutura organizacional ampla, criada para dar suporte à produção elevada e/ou diversificada. Logo os investimentos em marketing, logística, pesquisa, tecnologia e recursos humanos, agregarão valor aos produtos e serviços ofertados. Na pequena empresa e especificamente na indústria, essa possibilidade é remota, devido à estrutura mínima de apoio ao negócio, diferente da sofisticação das grandes empresas. O resultado para essas pequenas empresas é a perda de competitividade.

No entanto, as desvantagens em relação às grandes, pode ser compensada se houver um uso compartilhado de funções-chave dos negócios, de maneira que, por meio da cooperação e integração articuladas, todos possam beneficiar-se de recursos que, isoladamente, ser-lhes-ia impossível acessar.

Conforme atestam os resultados desta pesquisa, a falta do associativismo e da cooperação entre as empresas, contribui para a baixa competitividade da indústria de confecções da região metropolitana de Campina Grande. Neste sentido, diversas experiências desenvolvidas em outros lugares, traduzidas em pólos, aglomerados, consórcios e redes de empresas, algumas das quais referidas neste trabalho, podem fornecer inspiração acerca dos formatos escolhidos, dos agentes envolvidos e dos resultados obtidos com a aplicação do associativismo e da parceria nos relacionamentos interorganizacionais.

As políticas de desenvolvimento regional não podem deixar de levar em conta as vantagens das relações interorganizacionais, muito mais quando se pretende criar condições para o fortalecimento de pequenas e médias empresas. Os projetos que não considerem este aspecto, tendem a fracassar mesmo que haja um aporte de investimentos públicos para alavancá-los. O caso do Centro de Modas Luiza Mota ilustra este problema. Dotado de uma infra-estrutura física patrocinada pelos governos estadual e municipal, não houve a inclusão da disseminação de uma cultura de cooperação entre os beneficiados, até mesmo porque não há aptidões nesses órgãos para a promoção do profissionalismo empresarial.

Neste sentido, futuros trabalhos podem investigar a atuação do Estado nas políticas de incentivo às pequenas e médias empresas, tratando de aspectos como “a legitimidade da apropriação privada de recursos públicos”, principalmente quando ensaiam-se tentativas de devolver aos governos um papel ativo no desenvolvimento econômico, depois do desencanto com as políticas liberais das últimas décadas que privilegiaram a total liberdade dos capitais, na crença de que isso fosse suficiente para gerar prosperidade.

O exemplo do Luiza Mota pode ser didático para suscitar questionamentos. Os pontos comerciais das empresas que saíram foram repassados para empresas maiores, em alguns casos de fora, e que são hoje apenas lojistas como em qualquer outro shopping, o que descaracterizou por completo a idéia original. É claro que o proprietário que vendeu seu estabelecimento, embolsou indiretamente os recursos públicos ali empatados. Temos então uma situação em que os investimentos públicos criam condições para empreendimentos de pequenos empresários ávidos por recursos, porém profissionalmente despreparados, os quais criam negócios com morte anunciada, tendo o cuidado de vender para outros os recursos injetados pelo Estado para que a empresa nascesse.

Nessas pequenas empresas, principalmente as de setores tradicionais, é comum que, em decorrência do baixo grau de profissionalismo, haja pouca disciplina na gestão de lucros, o que em muitos casos implica num crescimento do patrimônio dos proprietários, em detrimento da saúde financeira do empreendimento. Além disso, as relações de trabalho costumam ser precárias, constituindo-se em outro fator de empecilho para o desenvolvimento organizacional. Atuando isoladamente, empresas com pouca informação sobre o ambiente de negócios e sem vantagens competitivas dinâmicas, transformam-se em ralos por onde o dinheiro público percorre sem retorno social.

Apesar disso, a geração de emprego e renda que pode trazer esse retorno social, passa pelo aperfeiçoamento das organizações empresariais que, na busca por produtividade e por vantagens competitivas, geram riquezas e produzem melhorias no padrão de vida dos cidadãos. Para tanto, há que se considerar os novos paradigmas e a complexidade dos fatores que constroem a competitividade de empresas, regiões e nações. Entre esses determinantes da competitividade, ocupa lugar especial a intensificação de relações interorganizacionais fundadas nos princípios de rede e com as retaguardas da informação e do conhecimento, capazes de gerar inovações e de substituir a cultura de isolamento e confronto pela integração, cooperação e parceria.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A.N.C.; MOREIRA, José Targino. **A nova indústria e seus impactos sobre o emprego e a organização do trabalho industrial na Paraíba**. Série texto para discussão, num. 182, UFPB, João Pessoa, 2000.
- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.
- _____. **Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol.3, n. 2, p. 33-42, mar./abr., 1995.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Campinas: Cortez/Unicamp, 2000.
- ARRIGHI, Giovanni; SILVER, Beverly J. **Caos e governabilidade no moderno sistema mundial**. Rio de Janeiro: Contraponto Ed. UFRJ, 2001.
- BARBOSA, Francisco Vidal, IN: RODRIGUES, Suzana Braga (org). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: 1999, p.22-40.
- BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRITO, Jorge. IN: KUPFER, David; HASENCLEVER Lia (orgs.). **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p.345-388.
- CÂNDIDO, G.A. ABREU, Aline França de. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório**. Anais do Enanpad: Florianópolis, 2000.
- CÂNDIDO, G. A; **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamentos industriais entre Pequenas e Médias Empresas: um estudo comparativo de experiências brasileiras**, 2001, 356 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- CABRAL, Augusto A. C., IN: RODRIGUES, Suzana Braga (org). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: 1999, p.123-146.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria geral da administração**. Porto Alegre: AGE, 1998.
- CARLEIAL, L. M. Frota; **Sistemas regionais de inovação (SRI) e relação entre firmas: as pistas para um formato de desenvolvimento regional**. Revista Econômica do Nordeste, v.28, n.especial, p. 143-168, julho, 1997.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua, IN: RODRIGUES, Suzana Braga (org). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: 1999, p.80-96.

- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- _____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Papirus, 1995.
- DANTAS, Marcons. IN: LASTRES, Helena M.M.; ALBAGLI, Sarita (orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 999, p. 145-161.
- DEANE, Plyllis. **A revolução industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- DEDECCA, Cláudio Salvadori. **Racionalização econômica e trabalho no capitalismo avançado**. Campinas: Unicamp-IE, 1999.
- DRUCKER, Peter. **Uma era de descontinuidade**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- _____. In: Harvard Business Review (org.). **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DUARTE, Emeide Nóbrega et al. **Manual técnico para realização de trabalhos monográficos**. João Pessoa: Editora Universitária, 2001.
- DUPAS, Gilberto. IN: BARROS, Betania Tanure de DE. (org). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 20-52.
- FERRAZ, J.C; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil – desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FIANI, Ronaldo. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p.267-286.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FRANCO, Augusto de. IN: **Aminoácidos**. Num. 1. Brasília: Agência para o desenvolvimento econômico, 2001, p. 13-70.

- FURTADO, Celso. **O capitalismo global**. São Paulo: Paz e Terra, 19998.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher A.; MORAN, Peter. IN: CUSUMANO, Michael A & MARKIDES, Constantinos C. (org.). **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUNN, Thomas G. **As indústrias do século 21**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HELOANI, Roberto. **Organização do trabalho e administração**. São Paulo: Cortez, 2000.
- HIRST, Paul; THOMPSON, Grahame. **Globalização em questão**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. São Paulo: LTC, 1936.
- INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Primeiro relatório do setor têxtil brasileiro**. São Paulo, 2001.
- KIM, W.Chan, MAUBORGNE, Renee, IN: CUSUMANO, Michael A.; MARKIDES, Constantinos C. (orgs.). **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KONSYNSKI, Benn R.; CHASH JR., James I. IN: MCGOWAN, William G. (org.). **Revolução em tempo real**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 97-113.
- LANDES, David S. **A riqueza e a pobreza das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LA ROVERE, R.L. IN: LASTRES, Helena M.M.; ALBAGLI, Sarita (orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 145-161.
- LASTRES, Henela M.M.; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 7-26.
- LASTRES, Helena M.M.& FERRAZ, João Carlos, IN: LASTRES, Helena M.M.;ALBAGLI, Sarita (orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 27-57.
- LAWRENCE, Paul R. & JOHNSTON, Russel. IN: MCGOWAN, William G. (org.). **Revolução em tempo real**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 17-32.
- LORANGE, Peter; ROSS, Johan. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MCGEE, James & PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- MARX, Roberto. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARCOVITCH, Jacques. **Tecnologia da informação e estratégia empresarial**. São Paulo: Futura, 1996.
- MARTIN, Hans-Peter; SHUMANN, Harald. **A armadilha da globalização**. São Paulo: Globo, 1998.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing – metodologia, planejamento, execução, análise**. V. 1. São Paulo: Atlas, 1994.
- MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Competitividade da indústria de vestuário**. Campinas: 1993.
- NAISBITT, John. **Paradoxo global**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- OLIVEIRA, L. A. G.; BATISTA, P. C. S. **As pequenas empresas e as alianças estratégicas: tendências e oportunidades a partir da análise do pólo calçadista de Fortaleza**. Anais do Enanpad: Florianópolis, 2000.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- PONDÉ, João Luiz, IN: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 287-306.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- POSSAS, Mario L., IN: COUTINHO, L. & FERRAZ, J.C. (org.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 1994.
- RICHERS, Raimar. **Surfando as ondas do mercado**. São Paulo: RR&CA Editora, 1996.
- RODRIGUES, Martins V.; FERRANTE, Agustin J. **Tecnologia de informação e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: Pedagógica Universitária, 1994.
- SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

- SILVA JUNIOR, A.B; RIBEIRO, A.H.P.; IN: BARROS, Betania Tanure (org). **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 89-1-1.
- SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R. **A economia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SLOAN JR., Alfred P. **Meus anos com a General Motors**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SOROS, George. **A crise do capitalismo**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAVARES, Maria da Conceição; FIORI, José Luis. **Desajuste global e modernização conservadora**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.
- TEIXEIRA, Francisco J.S. **Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1998.
- TORRES, Norberto A. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. Brasil: Editora Artenova, 1972.
- ZAWISLAK, Paulo Antônio; RUFFONI, Janaína. **Sistema local de inovação e produção: uma alternativa para o desenvolvimento tecnológico de setores tradicionais**. Anais do Enanpad: Campinas, 2001.
- WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ANEXO 1 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. Sua empresa já realizou ou realiza algum tipo de atividade de forma associada e parceira com alguma outra empresa do setor?

- 1 Realiza
 2 Realizou
 3 Nunca realizou

1.1. No caso de resposta negativa, aponte as razões para isto:

1.2 No caso de resposta afirmativa, qual o objetivo pretendido com a realização destas parcerias?

- 1 Melhorar o sistema de distribuição
 2 Comprar matéria-prima em conjunto
 3 Definir e incrementar estratégias de distribuição e logística
 4 Melhorar o atendimento ao consumidor
 5 Participar de feiras e eventos técnicos
 6 Explorar novos mercados
 7 Realizar propaganda conjunta
 8 Compartilhar equipe de vendas
 9 Outros _____

2. Sua empresa realiza ou já realizou algum tipo de atividade de forma associada e parceira com outras empresas da mesma cadeia produtiva do setor?

- 1 Realiza
 2 Realizou
 3 Nunca realizou

2.1 No caso de resposta positiva, indique quais:

- 1 Fornecedores
 2 Atacadistas
 3 Varejistas
 4 Órgãos de apoio e fomento às atividades do setor (Fiep, Sebrae, Associações, Sindicatos)
 5 Outros _____

2.2 No caso de não existência da prática da associação e parceria com outros integrantes da cadeia produtiva do setor, há uma por parte da sua empresa, interesse em desenvolver relações deste tipo no futuro?

- 1 Sim
 2 Não

3. Existe um clima de identificação e afinidade entre as atividades das empresas do setor de confecções?

- 1 Sim
 2 Não

3.1 No caso de resposta negativa a esta questão, assinale os fatores que influenciaram e dificultaram a não existência.

- 1 Falta de confiança
 2 A possibilidade de descumprimento por parte parceiros dos compromissos assumidos
 3 Falta de hábito de cooperação entre os empresários do setor
 4 Temor e aversão ao risco
 5 Medo da cooperação torna-os mais frágeis perante a concorrência
 6 Falta de visão estratégica por parte dos empresários
 7 Falta de um órgão legal que seja o gestor das diversas formas de inter-relacionamentos entre as empresas locais
 8 Outros: _____

4. O Sr.(a) acredita que a existência de novas formas de inter-relacionamentos pode contribuir para tornar as empresas do setor mais competitivas?

- 1 Sim
 2 Não

5. Assinale dentre as atividades de cada função administrativa, qual delas já foi, vem sendo praticada ou tem potencial para ser praticada de forma associada com outras empresas do mesmo segmento de negócios:

D) MARKETING

ATIVIDADES	JÁ PRATICADA	ESTÁ SENDO PRATICADA	TEM POTENCIAL PARA SER PRATICADA
Políticas de marketing em conjunto			
Pesquisa de mercado			
Avaliação de necessidades comuns			
Criação de marca conjunta			
Serviços de exportação			

II) TREINAMENTO

ATIVIDADES	JÁ PRATICADA	ESTÁ SENDO PRATICADA	TEM POTENCIAL PARA SER PRATICADA
Reciclagem e treinamento em habilidades especializadas tecnológicas e organizacionais			

III) RECURSOS

ATIVIDADES	JÁ PRATICADA	ESTÁ SENDO PRATICADA	TEM POTENCIAL PARA SER PRATICADA
Aquisições e compras conjuntas			
Armazenagem e estocagem conjunta			
Coordenação e controle de fornecedores			
Compra e/ou compartilhamento de equipamentos especializados			
Utilização conjunta de serviços de consultores especializados			

IV) PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

ATIVIDADES	JÁ PRATICADA	ESTÁ SENDO PRATICADA	TEM POTENCIAL PARA SER PRATICADA
Desenvolvimento conjunto de produtos/serviços			
Desenvolvimento conjunto de processos			
Compartilhamento de pesquisa e inovação			
Transferência e difusão de tecnologias			
Adoção de programas conjuntos de qualidade			
Práticas de Benchmarking			
Compartilhamento de padrões internos			
Busca conjunta de certificação de padrões internacionais			