

JOÃO BERDU GARCIA JR.

O SETOR DE CONFECÇÃO DA REGIÃO DE MARINGÁ: REDES DE
COOPERAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO COMO FENÔMENOS
ORGANIZACIONAIS EMERGENTES

Dissertação apresentada à Universidade
Estadual de Londrina / UEL Para a obtenção
do grau de mestre em administração.

Orientador:
Prof. Dr. José Paulo de Souza

Londrina, 2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

G216s Garcia Jr., João Berdu
O setor de confecção da região de Maringá : redes de
cooperação e internacionalização como fenômenos
organizacionais emergentes / João Berdu Garcia Jr. --
Londrina : [s.n.], 2005.
125 f. : il., figs., tabs.

Orientador : Prof. Dr. José Paulo de Souza.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Londrina. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.

1. Redes de cooperação - Setor de confecção - Estudos
organizacionais. 2. Internacionalização - Setor de
confecção. I. Universidade Estadual de Londrina. Programa
de Pós-Graduação em Administração. II. Título.

CDD 21.ed. 338.8042

“Life is a tale told by an idiot, full of sound and fury, signifying nothing.”

William Shakespeare

“A educação tem por objetivo suscitar e desenvolver na criança estados físicos e morais que são requeridos pela sociedade política no seu conjunto.”

Emile Durkheim

RESUMO

GARCIA JR, João Berdu. **O setor de confecção da região de Maringá: redes de cooperação e internacionalização como fenômenos organizacionais emergentes.** 2005. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2005.

Neste estudo, tem-se como objetivo caracterizar e analisar os processos de formação de redes de cooperação e internacionalização, bem como suas respectivas influências no setor de confecção da região de Maringá, PR. Um número sem precedentes de alianças estratégicas entre empresas está sendo formado a cada ano, sendo que a regionalização e a criação de redes de cooperação entre empresas surgem como contraponto à globalização. A forte competitividade dos países asiáticos e as mudanças nos padrões de consumo e comércio condicionaram as rápidas modificações que estão ocorrendo nas formas de operação do setor de confecção. Na década de 90 o setor têxtil brasileiro, devido ao isolamento em que vivia, voltando-se apenas para o mercado doméstico, pagou um pesado tributo para sua entrada na era da economia globalizada: o fechamento de aproximadamente 50% das fiações e tecelagens e a conseqüente perda de milhares de postos de trabalho. Atualmente, no Paraná, o setor de confecções é o setor que mais emprega, sendo que entre 1995 e 2002 o número de pessoas empregadas neste setor subiu 127,4%. A utilização de parcerias e alianças pelos empresários do setor têxtil brasileiro ocorre em proporções muito reduzidas e a ausência de um número significativo de parcerias e alianças estratégicas pode ser considerado um dos gargalos da cadeia têxtil nacional. A pesquisa de campo realizada, indica que entre os nove empresários entrevistados, tanto a participação em redes de cooperação quanto a internacionalização, são fenômenos emergentes que se apresentam em caráter inicial. Os resultados advindos de atividade realizada através de parceria e aspectos relacionados à internacionalização estão presentes caráter inicial e economicamente pouco significativo. Entre as empresas pesquisadas ressalta-se a visão de que o grande potencial do mercado de confecção brasileiro desestimula a atuação internacional.

Palavras-chave: Redes de cooperação, alianças, confecção e internacionalização

ABSTRACT

This study aims the characterization and analysis of processes involved on creation of cooperation networks and internationalization of apparel companies in the region of Maringá, PR, and, as well, their influence on respective competitive performance. An outstanding number of strategic alliances between companies is being formed each year and creation of local cooperation networks between companies appears as counterpoint to globalization. The strong competitiveness of Asian countries, changes in the consumption standards and trading had caused the quick changes that are been experienced by worldwide apparel sector. In the 90's Brazilian textile sector, due to its isolation from international market, turning itself only toward the domestic market, paid a heavy tribute for its entrance in the age of the global economy, closing down about 50% of filatures and weaving plants and eliminating thousands of jobs. Currently, in the state of Paraná, apparel sector is the bigger employing sector and between 1995 and 2002, the number of working people in this sector has increased 127,4%. Creation of partnerships and alliances among entrepreneurs of Brazilian apparel sector occurs in very reduced scale and the absence of a meaningful number of partnerships and strategic alliances can be considered one of the bottle necks of the national textile chain. Results of field research performed in the region of Maringá indicates that, among nine managers interviewed, the participation in cooperation networks and the internationalization process of their companies, are a recent and emerging phenomena. Activities carried out through partnership and aspects related to the internationalization were identified in an initial and economically non significant stage. Among managers interviewed, prevail the opinion that big potential of Brazilian apparel market discourages initiatives towards the launch and maintenance of international commercial performance.

Key words: Cooperation networks, alliances, apparel and internationalization

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estrutura de atividade de um “produtor com marca”	70
Figura 2 Estrutura de atividade de um “comercializador com marca”	72
Figura 3 Estrutura de atividade de um “grande varejista”	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Atributos distintivos das estruturas de governança	23
Quadro 2 Tipos de cooperação	34
Quadro 3 Micro e pequena empresas pelo número de funcionários	40
Quadro 4 Total de empresas exportadoras no Brasil (TEREZA, 2005)	57
Quadro 5 Número de empresas e empregados no setor de vestuário do Paraná ...	84
Quadro 6 Localização e ramo de atividade e porte das empresas pesquisadas.....	90
Quadro 7 Participação da terceirização nas empresas pesquisadas	92
Quadro 8 Canais de vendas das nas empresas pesquisadas	93
Quadro 9 A parceria nas empresas pesquisadas	94
Quadro 10 Motivação para parceria nas empresas pesquisadas	97
Quadro 11 Participação da empresas pesquisadas em consórcio, APL ou PSI	99
Quadro 12 Produção das empresas pesquisadas vinculadas ao consórcio, APL ou PSI e existência de investimento específicos	102
Quadro 13 Atuação das empresas pesquisadas na exportação e participação em feiras internacionais	103
Quadro 14 Possibilidade de parceria com concorrente.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Canadá - Importação de confecção por região	61
Tabela 2	Canadá - Importação de confecção por país	62
Tabela 3	Estados Unidos - Importação de confecção por região	62
Tabela 4	Estados Unidos - Importação de confecção por país	64
Tabela 5	União Européia - Importação de confecção por região	65
Tabela 6	União Européia - Importação de confecção por país	65
Tabela 7	Japão - Importação de confecção por região	66
Tabela 8	Japão - Importação de confecção por país	66
Tabela 9	Unidades fabris instaladas - Distribuição regional da industria do vestuário	75
Tabela 10	Distribuição da produção de confeccionados têxteis por região	75
Tabela 11	Número de estabelecimentos que compõem o setor têxtil brasileiro ...	76
Tabela 12	Destino e valor das exportações brasileiras de confecções em 2002 e 2003	77
Tabela 13	Destino e valor das exportações brasileiras de confecções em 2003 e 2004	78
Tabela 14	Empresas que compõem o SINDVEST-Maringá.....	87
Tabela 15	Empresas que compunham o SINDVEST-Maringá em 1995	88
Tabela 16	Empresas que ingressaram no SINDVEST-Maringá entre 1996 a 1999	88
Tabela 17	Empresas que compunham o SINDVEST-Maringá em 1999	89
Tabela 18	Empresas que ingressaram no SINDVEST-Maringá entre 1999 a 2004	89
Tabela 19	Empresas que compunham o SINDVEST-Maringá em Nov/2004	90

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema Central	13
1.2	Justificativa	14
1.3	Objetivos da Pesquisa	
1.3.1	Objetivo geral	16
1.3.2	Objetivos específicos.....	17
2	REVISÃO DA LITERATURA	
2.1	Teoria Institucional	18
2.1.1	A economia dos custos de transação.....	21
2.1.2	Governança	22
2.1.3	Racionalidade limitada e oportunismo	24
2.1.4	Contratos	25
2.1.5	Especificidade de ativos	27
2.1.6	Integração vertical	28
2.1.7	Confiança	29
2.2	A Teoria Institucional e as Organizações	30
2.3	Competitividade	31
2.4	Parcerias ou Alianças Estratégicas	32
2.5	Redes de Cooperação	35
2.5.1	Alianças e redes em pequenas e médias empresas (PMEs)	37
2.6	Redes de Cooperação no Ambiente institucional Brasileiro.....	39
2.6.1	A pequena e média empresa	39
2.6.2	Consórcios	41
2.6.3	Arranjos Produtivos Locais (APL)	43
2.7	Aspectos do Capital Social Relacionados às Redes de Cooperação	44
2.8	A Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PMEs)	46
2.9	Definição Constitutiva dos Termos.....	48
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	52
3.1	Empresas Pesquisadas	53
3.2	Instrumento de Coleta de Dados	54

A COMPETITIVIDADE GLOBAL E O SETOR DE CONFECÇÃO	56
4.1 O setor de Confecção no Mundo e no Brasil	59
4.2 Cadeias Globais da Indústria Têxtil e Confecções.....	69
4.3 A Indústria de Confecção no Brasil.	74
5 A INFLUÊNCIA DAS REDES DE COOPERAÇÃO E DA INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR DE CONFECÇÃO DA REGIÃO DE MARINGÁ	83
5.1 Cooperação e Internacionalização no Setor de Confecção da Região de Maringá	85
5.2 Caracterização do Ambiente de Pesquisa	87
5.3 Características das Empresas Pesquisadas	90
5.4 Apresentação de Resultados	93
5.4.1 A cooperação nas empresas pesquisadas	94
5.4.2 A cooperação formal nas empresas pesquisadas	99
5.4.3 A internacionalização nas empresas pesquisadas	102
5.4.4 Contratos, parceria e informalidade: a visão dos empresários entrevistados	107
5.5 Análise dos Resultados	111
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	
6.1 Considerações Finais	115
6.2 Limitações da Pesquisa	117
6.3 Recomendações de Novas Pesquisas	118
REFERÊNCIAS	119
ANEXOS.....	125

1 INTRODUÇÃO

O cenário internacional têxtil é de crescente liberalização comercial, com previsão de quedas de tarifas e outras barreiras, entre as quais as quotas de comércio. Neste cenário, existem oportunidades e entraves à inserção internacional da cadeia têxtil e de confecções brasileira.

Segundo a Fundação Vanzolini (2001), assim como em outros países, prevalece no setor de vestuário brasileiro a existência de unidades de pequeno porte. Um estudo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, defende que a sobrevivência das pequenas empresas no setor de confecção é viabilizada pela flexibilidade exigida pela indústria de vestuário para fazer frente a diversidade de demanda. Segundo o estudo, as pequenas empresas apresentam uma maior capacidade de ajuste e simplicidade administrativa (BNDES, 1996).

No âmbito internacional, predomina o acirramento da concorrência entre regiões produtoras em diferentes países, substituindo a concorrência entre empresas e resultando, não apenas no crescimento do número de concorrentes, mas também na diversificação de suas estratégias de competição (CASTELLS, 1999). A forte competitividade dos países asiáticos e as mudanças nos padrões de consumo e comércio condicionaram as rápidas modificações que estão ocorrendo nas formas de operação do setor de confecção ou vestuário. Os países mais desenvolvidos, como Estados Unidos e União Européia, foram invadidos por produtos têxteis de custo mais baixo, vindos inicialmente dos tigres asiáticos e, mais recentemente, da China (PROCHNIK, 2002).

Qualquer empresa pode ter a surpresa de, a qualquer instante, ver aparecer um concorrente vindo de outra parte do mundo e produzindo melhor e mais barato. As mudanças são rápidas, muitas empresas não conseguem acompanhar o novo ritmo e “quebram” ou demitem. A pequena empresa, operando de modo individualizado, não mais pode servir como modelo empresarial para o futuro (CASAROTTO; PIRES, 1999).

Empresas de pequeno porte tendem a ser mais flexíveis, podendo se adaptar mais rapidamente a novas situações e alterações contingenciais do ambiente, atuando como fontes de inovação e criação de empregos (CASTELLS, 1999). Além disso, uma parte expressiva

das empresas industriais hoje faz parte de redes cada vez mais complexas de produção e de cadeias de suprimentos que extrapolam as fronteiras de seus mercados domésticos, sendo poucas as que ainda operam de maneira independente. Esse novo ambiente competitivo, ao mesmo tempo em que traz riscos para as empresas que não se adaptarem, abre um significativo leque de oportunidades para aquelas que souberem formular estratégias coerentes para re-configurar as atividades da sua cadeia de valor no âmbito internacional (FENSTERSEIFER, 1997).

Um número sem precedentes de alianças estratégicas entre empresas está sendo formado todos os anos. Essas alianças não estão limitadas a alguns poucos setores da economia, mas ocorrem em grande escala entre empresas de transporte, telecomunicações, produtos eletrônicos, produtos farmacêuticos, finanças e mesmo de serviços profissionais. A aliança estratégica se tornou um ponto básico da competitividade global (DOZ; HAMEL, 2000). As alianças estratégicas entre várias empresas constituem as chamadas redes de cooperação.

Além da cooperação, uma atuação global, conseguida através de um processo de internacionalização, é tida como base para a competitividade da pequena e média empresa. Porém, o processo de internacionalização deve ser entendido na sua forma mais abrangente, uma vez que, segundo Casarotto e Pires (1999), a internacionalização das empresas, não corresponde necessariamente a importações e exportações de produtos ou serviços, mas sim, à definição de um ambiente de referência para análise de suas respectivas estratégias competitivas.

No Brasil o setor têxtil também passa por grandes modificações. As regiões sul e sudeste continuam responsáveis por grande parte da produção, respondendo por 87% dos confeccionados têxteis. Os estados de São Paulo e Santa Catarina são os que mais se destacam, todavia, outros estados começam a apresentar um crescimento significativo (BNDES, 1996). No Paraná, nas regiões norte e noroeste, está localizado um dos maiores pólos confeccionistas do país. São mais de 130 milhões de peças produzidas anualmente e negócios que superam um faturamento de R\$ 2 bilhões por ano (FURLAN, 2003).

Neste estado, o segmento do vestuário é o setor que mais emprega e apresentou, respectivamente em 1995 e 2002, um contingente de 16.540 e 37.614 pessoas ocupadas, tendo

se constituído em importante alternativa de emprego e renda, principalmente nas regiões de Umuarama-Cianorte, Maringá-Sarandi, Londrina-Cambé e Apucarana-Ivaiporã, no chamado “Corredor da Moda”, no eixo Londrina-Cianorte (IPARDES, 2004).

Nota-se que o Paraná contava com 1.525 empresas do setor de vestuário em 1995, após um crescimento de 106%, o setor era composto de 3.137 confecções em 2002 (IPARDES, 2004). Segundo o SINDVEST (2004), na região de Maringá existia em 1995 um total de 24 empresas a ele filiadas, em 2004 o número de empresas filiadas subiu para 126, registrando um aumento de 425%, sendo que 87,0% delas enquadram-se na categoria de micro ou pequena empresa, segundo os critérios do SEBRAE (2004).

O TexBrasil, um programa criado pela ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil, visa elevar as exportações brasileiras do setor têxtil e confeccionista para US\$ 4 bilhões por ano a partir de 2007 e o pólo paranaense se prepara organizando-se em consórcios para vendas internas e no Exterior (ABIT, 2002).

Neste trabalho descreve-se a situação atual do grau de internacionalização de algumas empresas do setor de confecção da região de Maringá. Até o momento, foram constituídos na região dois consórcios de exportação e o terceiro está sendo criado. Estes consórcios têm como objetivo conferir maior competitividade internacional às empresas da região, ao mesmo tempo em que contribuem para a internacionalização das mesmas.

1.1 Problema Central

Gil (1999), indica que dentre as principais regras para a formulação de problemas de pesquisa está a de que o mesmo deve ser formulado como uma pergunta. Marconi e Lakatos (2002) defendem que um problema bem delimitado simplifica e facilita a maneira de conduzir a investigação.

Sob este referencial, o problema central da pesquisa ficou assim definido: Como a formação de redes de cooperação e a internacionalização influenciam o setor de confecção da região de Maringá?

1.2 Justificativa

Bastos (1993) afirma que no início da década de 90 a produção de confeccionados têxteis no Brasil era voltada quase que exclusivamente para o mercado interno, sendo que as exportações não chegavam a representar 2% do total da produção. Ainda segundo o autor, também era inexpressiva a penetração de produtos importados no mercado interno brasileiro.

A abertura da economia brasileira na década de 1990 e o acirramento da competição mundial, com a consolidação de diversos produtores de baixo custo - basicamente os asiáticos, promoveram radical transformação do setor têxtil nacional. As empresas mais atingidas foram as firmas de menor porte, com atuação exclusiva no mercado interno e baixo nível tecnológico (CNI/ABIT, 2000).

Em 1990 o Brasil contava com 1.179 fiações, 1.458 tecelagens e 3.766 malharias. Por conta do processo de abertura econômica, iniciado em 1991, as alíquotas do imposto de importação de têxteis foram reduzidas de 70% para 17%. Tal abertura ao mercado internacional teve grande impacto no setor de fiação, tecelagem e malharia. Em 1997, depois do fechamento de muitas empresas devido à falta de competitividade, existiam no Brasil 550 fiações, 700 tecelagens, e 2.960 malharias. Portanto, entre 1990 e 1997 o número de fiações e tecelagens foi reduzido, no Brasil, em 53,5% e 52,0% respectivamente, enquanto o número de malharias decresceu 21,4%, no mesmo período (ANÁLISE SETORIAL, 1999).

O declínio no número de tecelagens continuou até o ano 2000, quando existiam no Brasil 434 tecelagens, estabilizando-se até o ano de 2003, quando o número de tecelagens era igual a 437. Ainda segundo (Billi, 2005), esta mesma estabilidade é verificada no que diz respeito ao número de fiações, que eram 360 no ano 2000 e somavam 364 em 2003. Foi também significativa a redução do número de postos de trabalho no setor têxtil no período compreendido entre 1990 e 1997. Em 1990, existiam no Brasil 227.015 postos de trabalho no setor de fiação, 140.665 trabalhadores no setor de tecelagens e o setor de malharias gerava 116.587 empregos. Em 1997 o Brasil contava com 93 mil empregos no setor de fiação, 47.500 postos de trabalho no setor de tecelagem e o setor de malharia que, apresentando maior nível tecnológico, sofreu menos impacto com a abertura econômica, respondia por 79 mil empregos. Portanto, entre 1990 e 1997 o número de postos de trabalho no setor de fiação e tecelagem foi reduzido, no Brasil, em 59,0% e 66,2% respectivamente, enquanto o número

de postos de trabalho no setor de malharias decresceu 32,2%, no mesmo período (ANÁLISE SETORIAL, 1999).

Assim como o número de empresas, a partir do ano 2000, o número dos postos de trabalhos gerados, tanto nas tecelagens, quanto nas fiações, também passou por um período de relativa estabilização. No ano 2000 existiam no Brasil 99 mil trabalhadores nas tecelagens. Neste mesmo ano, o número de empregados nas fiações brasileiras chegava a 92 mil. Em 2003, o Brasil contava com 94 mil empregados nas tecelagens, sendo que nas fiações, onde o número de postos de trabalho foi reduzido em 17,3%, existiam 76 mil trabalhadores (BILLI, 2005). Nota-se pelos números expostos anteriormente, que o setor têxtil brasileiro, devido ao isolamento em que vivia até a década de 90, voltando-se apenas para o mercado doméstico, pagou um pesado tributo para sua entrada na era da economia globalizada.

Atualmente, na medida em que se multiplicam os meios que facilitam uma atuação global, é crescente a competição entre sistemas locais que se relacionam de forma aberta com o mundo e não apenas entre empresas que competem individualmente com seus produtos em diferentes mercados (CASAROTTO; PIRES, 1999) .

A regionalização e criação de redes de cooperação entre empresas surgem como contraponto à globalização. Segundo Casarotto e Pires (1999), a “auto-formação” ou a “auto-pesquisa” não mais são suficientes e requerem uma nova abordagem metodológica, aliada à percepção de que sejam parte integrante do sistema, de uma rede ou cadeia real, baseada em relações e comunicações, suportada por uma comunidade de valores e intenções. Desta forma o conhecimento e organização da cadeia é ponto de grande importância para a obtenção dos resultados almejados, uma vez que, segundo Souza (2002), uma cadeia produtiva está sujeita à influência de fatores ambientais, institucionais, tecnológicos e da estrutura de coordenação que a envolve, sendo que a competitividade desta cadeia depende do nível de integração e desempenho de cada um dos segmentos que a compõe. Desta forma, a busca da competitividade extrapola os limites da eficiência e do desempenho de cada segmento, sendo conseguida a partir da articulação e coordenação de fatores estratégicos presentes no sistema.

Atualmente, não apenas no setor têxtil, um grande número de pequenas empresas atuando através de arranjos locais está fazendo da sua especialização e flexibilidade a base da sua vantagem competitiva, possibilitando o ingresso e atuação no mercado internacional. O

aumento do grau de variedade (personalização) e variabilidade (flexibilidade) dos produtos, processos e relações, bem como a evolução tecnológica orientada para a produção em rede amplia o espaço potencial disponível às pequenas e médias empresas no mercado mundial, na busca da satisfação das necessidades intangíveis, cada vez mais sofisticadas (CASAROTTO; PIRES, 1999).

A desverticalização dos ciclos de produção, rompendo as cadeias integradas de origem fordista, criou espaço para a pequena empresa, também nos setores de tecnologia avançada. E o crescimento do mercado, acessível agora de qualquer parte do mundo, provocou um processo de crescimento da variedade de produtos, que abre novos espaços às pequenas e médias empresas que souberem se inserir, de forma inteligente e maleável, nos muitos nichos abertos ao desenvolvimento (CASAROTTO; PIRES, 1999 p.11).

Um estudo sobre como a formação de redes de cooperação e a internacionalização influenciam o desempenho competitivo do setor de confecção da região de Maringá, pode contribuir para o fortalecimento do setor na medida em que sirva de ferramenta aos *champions*¹ da inovação que atuam no setor. Tolbert e Zucker (1998) afirmam que os empreendedores institucionais (competidores, fornecedores, consultores, mídia etc) são de fundamental importância na criação de redes organizacionais. Estes empreendedores institucionais, baseados em teorização e nas evidências que a acompanham, encorajam a disseminação de estruturas por meio de um conjunto de organizações que, de outro modo, não teriam conexão direta.

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

Caracterizar e analisar os processos de surgimento de redes de cooperação e internacionalização, bem como suas respectivas influências no setor de confecção da região de Maringá, PR.

¹ No desenvolvimento deste trabalho, o termo “champions” utilizado por Tolbert e Zucker (1998), foi substituído pela expressão “empreendedores institucionais”, utilizada por Machado-da-Silva e Gonçalves (1998).

1.3.2 Objetivos específicos

a) Investigar como o surgimento de redes de cooperação e a internacionalização impactam na competitividade;

b) Investigar como o surgimento de redes de cooperação e a internacionalização impactam na competitividade no setor de confecção;

c) Caracterizar e analisar como a existência de redes de cooperação e a internacionalização se apresentam no setor de confecção da região de Maringá.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo trata-se da Teoria Institucional e sua influência nas organizações, através de breves descrições dos conceitos de economia dos custos de transação, governança, racionalidade limitada e oportunismo, contratos, especificidade de ativos, integração vertical e confiança. Também estão presentes neste capítulo os conceitos de competitividade, parcerias e alianças estratégicas e redes de cooperação no ambiente institucional brasileiro. O capital social, um tema recente nos estudos organizacionais é também apresentado neste capítulo que se encerra com uma apresentação de definição constitutiva dos termos.

2.1 Teoria Institucional

A pesquisa terá como quadro de referência o estruturalismo, que vem a ser a corrente de pensamento que recorre à noção de estrutura para explicar a realidade em todos os seus níveis:

O estruturalismo parte do pressuposto de que cada sistema é um jogo de oposições, presenças e ausências, constituindo uma estrutura onde o todo e as partes são interdependentes, de tal forma que as modificações que ocorrem num dos elementos constituintes implica a modificação de cada um dos outros e do próprio conjunto (GIL, 1999, p.37).

A Teoria Institucional constitui o resultado da convergência de influência de teorias originárias principalmente da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e padrões de comportamento, normas e de valores, crenças e pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1998)

Muitas organizações formais surgem como resultado de regras institucionais racionais, sendo que a elaboração destas regras nas organizações modernas se deve, em parte, à expansão, crescente complexidade e formalização das estruturas das organizações.

Regras institucionais funcionam como mitos, os quais a organização incorpora para ganhar legitimidade, recursos, estabilidade e aumentar as suas chances de sobrevivência. As organizações onde as respectivas estruturas se tornam isomórficas aos mitos do ambiente

institucional (...). As estruturas formais e informais são dissociadas nas atividades do dia-a-dia e no lugar da coordenação, da inspeção e da avaliação, surge a lógica da confiança e da boa fé. (MEYER; ROWAN, 1977, p.340)

Porém, mesmo com o grande número de análises organizacionais baseadas em uma perspectiva institucional, surgidas a partir da publicação do clássico artigo de Meyer e Rowan (1977), a abordagem institucional ainda há que se tornar institucionalizada, uma vez que há pouco consenso sobre a definição dos conceitos chave, mensurações ou métodos no âmbito desta tradição teórica. (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

Baseada na noção de que uma estrutura formal pode sinalizar comprometimento com padrões eficientes e racionais de organização, a análise de Meyer e Rowan (1977) especifica três grandes implicações desta noção: A primeira é que a adoção da estrutura formal pode ocorrer independentemente da existência de problemas específicos e imediatos de coordenação e controle relativas às atividades de seus membros. A segunda implicação é que a avaliação social das organizações e, conseqüentemente de sua sobrevivência, pode estar na observação das estruturas formais que podem ou não funcionar de fato, em vez de estar nos resultados observáveis relacionados ao desempenho das tarefas em questão. A terceira implicação foi que a relação entre atividades do dia-a-dia e os comportamentos dos membros da organização e das estruturas formais pode ser negligenciada (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

Muitas vezes, organizações que atuam em um mesmo campo são muito semelhantes, quer seja em sua forma, quer seja em suas práticas. Esse fenômeno foi definido por DiMaggio e Powell (1983), que delimitaram três mecanismos de isomorfismo institucional: coercitivo, mimético e normativo. O isomorfismo coercitivo “resulta de pressões formais e informais exercidas sobre organizações por outras organizações - das quais elas são dependentes - e por expectativas culturais dentro da sociedade em que funcionam” (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Essas pressões são materializadas em ações de força, persuasão ou por convites para participar em coalizões ou associações. Casos de isomorfismo coercitivo são, por exemplo, mudanças organizacionais provocadas por pressões governamentais, normalmente aquelas que são calcadas em legislação. O ambiente legal afeta muitos aspectos do comportamento e da estrutura de uma organização.

O isomorfismo mimético ocorre quando uma organização imita práticas de outra organização, para enfrentar as incertezas ambientais. A incerteza é também uma força poderosa que encoraja a imitação quando tecnologias organizacionais são pouco compreendidas; quando objetivos são ambíguos; ou ainda, quando o ambiente cria incerteza simbólica, organizações podem se modelar em outras organizações e acabam por replicar aquelas que são tidas como mais legítimas ou como mais bem-sucedidas (DIMAGGIO; POWELL, 1983). A terceira fonte de isomorfismo é normativa. O isomorfismo normativo normalmente se assenta em processos de profissionalização. Por profissionalização se entende a luta coletiva de membros de uma categoria para definir suas condições e seus métodos de trabalho, para controlar a produção dos produtores e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para sua autonomia ocupacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Segundo Dimaggio e Powell (1983), a institucionalização passa, portanto, pelas fases de:

habitualização, isto é o desenvolvimento do comportamento padronizado para a solução de problemas e a associação de tais comportamentos a estímulos particulares e a *objetificação*, o desenvolvimento de significados gerais socialmente compartilhados ligados a esses comportamentos, um desenvolvimento necessário para a transposição de ações para contextos além de seu ponto de origem. (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p.204).

O processo de *habitualização* envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas conjuntos de problemas organizacionais específicos. Organizações que estejam enfrentando situações problema, podem se decidir por levar em consideração as soluções desenvolvidas por outras. Em um segundo estágio, a *objetificação*, os atores responsáveis pelo processo decisório nas organizações começam a crer, por consenso, que as novas práticas são válidas e, com base nesse consenso, um número crescente de organizações passa a adotá-las. As organizações adotantes podem atribuir valor às novas práticas, baseadas no que tenham podido aprender dessas práticas através dos empreendedores institucionais. Mais ainda, quanto maior o número de organizações que adotam essas novas práticas, maior quantidade de conhecimento é aprendida e difundida no campo, o que reduz o custo de outras organizações em sua adoção (TOLBERT; ZUCKER, 1998)..

O terceiro estágio, a sedimentação, no processo de institucionalização se apóia na continuidade histórica da estrutura, na medida em que se caracteriza tanto pela propagação de

suas estruturas por todo o grupo como pela sua perpetuação por um período consideravelmente longo do tempo (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

Um conjunto de empreendedores institucionais com interesses materiais no processo de difusão “cria um campo” para a inovação. Esses empreendedores institucionais podem ser grupos profissionais, gurus organizacionais, grupos de interesses ou consultores, que conduzem o processo de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Segundo Tolbert e Zucker (1998), a institucionalização facilita a atuação dos empreendedores institucionais que, para criar o campo, devem conectar um conjunto de significados que possa ser aplicado de modo mais geral às práticas e ao conjunto de organizações que as adotaram. Os empreendedores institucionais devem definir simultaneamente um problema a ser resolvido e as práticas que servirão para solucioná-lo. Ao serem conectadas às categorias consideradas legítimas, as práticas passam a revestir-se de legitimidade normativa. Se o campo onde as novas práticas estão incrustadas estiver bem estabelecido e se houver significados que possam ser imediatamente atribuídos às novas práticas, estas serão rapidamente institucionalizadas. Os empreendedores institucionais, baseados em tal teorização e nas evidências que a acompanha, encorajam a disseminação de estruturas por meio de um conjunto de organizações que, de outro modo, não teriam conexão direta (TOLBERT; ZUCKER, 1998).

2.1.1 A economia dos custos de transação

A economia dos custos de transação é parte da Nova Economia Institucional, e comparada com outras abordagens dos estudos das economias organizacionais, ela tem como diferencial: (a) é mais micro-analítica; (b) é mais consciente das hipóteses comportamentais; (c) introduz e desenvolve a importância econômica da especificidade de ativos; (d) se apóia mais em uma análise comparativa institucional e, finalmente (e) se refere às empresas como estruturas de governança ao invés de funções de produção (WILLIAMSON, 1985).

Os custos de transação são os custos de se conduzir um sistema econômico e devem ser separados dos custos de produção, dos quais as análises neoclássicas se ocupam com frequência (WILLIAMSON, 1985). Para Friedman (1953 *apud* WILLIAMSON, 1985), os custos de transação são o equivalente econômico à fricção nos sistemas da física clássica, onde, para explicar os atributos de complexos sistemas, despreza-se os efeitos da fricção. Esta estratégia teve um grande apelo no estudo das ciências sociais. Williamson (1985) afirma que

os custos de transação podem ser divididos em *ex ante* e *ex post*. Os custos *ex ante* são os custos de preparação, negociação, busca de garantias e acordo, que podem ser administrados com grande cuidado. Os custos *ex post* podem se apresentar sob diferentes formas: realinhamento de posições devido a ocorrências não previstas na fase anterior ao contrato; apropriação dos custos decorrentes do re-alinhamento dos contratos; a determinação de custos de condução associados às estruturas de governança às quais eventuais disputas são encaminhadas e aos custos de se sustentar compromissos assumidos.

Vista a partir do enfoque dos custos de transação, uma rede de empresas constitui uma forma de mecanismo de governança intermediária entre as relações via mercado e as relações de hierarquia verificada em empresas verticalizadas. Com a rede, tanto princípios do mercado como da hierarquia se interpenetram para resolver problemas.

2.1.2 Governança

Os economistas da escola neoclássica concebiam a empresa como sendo uma função da produção, que tinha como objetivo a otimização do uso da tecnologia disponível, adotando como unidade de análise os bens produzidos (construção tecnológica). Segundo esta definição, a empresa é uma “caixa preta” onde insumos são transformados em produtos sem interferência organizacional. A Teoria dos Custos de Transação interpreta a empresa como sendo uma estrutura de governo (construção organizacional), que tem como objetivo garantir o estabelecimento de contratos confiáveis e eficientes. De acordo com esta definição, empresas e mercados são formas alternativas de governança (WILLIAMSON, 1985).

O conceito de *governance*, globalmente entendido, tem sido objeto do interesse da literatura científica, sendo considerado uma das principais abordagens para pesquisa de uma vasta série de fenômenos sociais, mesmo que não necessariamente ligados às empresas. De natureza prioritariamente política e social, incorporado ao debate empresarial, a governança (estrutura de governo da empresa) tem adquirido um peso cada vez maior. O conceito de governança foi introduzido nos anos trinta pelos teóricos da Economia Industrial, evidenciando como na grande empresa fordista era inevitável a separação entre propriedade controle e direção, criando a necessidade de uma sólida estrutura de governo (SCHIAVONE, 2003).

Williamson (1996), afirma que há razões econômicas racionais para a organização das transações de uma ou outra forma, sendo que a existência de específicas estruturas de governança explica a existência de diferenças entre as transações. O autor destaca que na análise das estruturas de governança deve-se considerar os atributos que lhes deram origem, dando a devida atenção às diferenças presentes em seus processos, tais como o uso de incentivos e de controles administrativos.

O Quadro 1 apresenta um comparativo das estruturas de governança, apresentando, na visão do autor, os instrumentos de ação que fazem uso das estruturas de governança, seus atributos de desempenho ou mecanismos de adaptação e as suas leis implícitas de contratação.

Atributos	Estrutura de Governança		
	Mercado	Híbrida	Hierarquia
Instrumentos			
Intensidade de Incentivos	++	+	0
Controles Administrativos	0	+	++
Atributos de desempenho			
Adaptação (A)	++	+	0
Adaptação (C)	0	+	++
Lei de Contratação	++	+	0

Legenda: ++ = forte; + = mediamente forte; 0 = fraca

Quadro 1 Atributos distintivos das estruturas de governança (WILLIAMSON, 1996)

Segundo Williamson (1996), mercado e hierarquia representam os extremos, apresentando formas fracas ou fortes caracterizadas por seus atributos. A forma híbrida se encontra entre estes dois pólos opostos em todos os cinco atributos. Como exemplos de formas híbridas, o autor cita os contratos de longo termo, vendas recíprocas, regulamentação e franquias. Enquanto uso intensivo de incentivos é um dos atributos fortes na governança via mercado, na governança via hierarquia a intensidade de incentivo é fraca e os controles administrativos é que são fortes.

Desta forma, enquanto o processo de adaptação no mercado é do tipo (A), denotando autonomia, na hierarquia a adaptação se processa na forma (C), ou seja, através de cooperação. O mercado, relacionado à adaptação do tipo (A), seria extraordinariamente eficiente para comunicar aos agentes econômicos as mudanças de cenário resultantes de alterações pouco relevantes. Alterações mais relevantes exigem ações mais coordenadas, de modo a se evitar respostas inadequadas às sinalizações externas, com prejuízo à eficiência

operacional. O tipo de adaptação que irá facilitar esta coordenação seria então o tipo (C) (SOUZA, 2002).

Na relação entre empresas, a busca de formas intermediárias de governança (no *continuum* entre hierarquia e mercado) está relacionada com a redução dos custos de transação, característicos das relações de mercado, sem perder o dinamismo e a flexibilidade presentes nestas mesmas relações (WILLIAMSON, 1996). Segundo Popper (1974 *apud* SOUTELLO, 2001), a governança não se limita a promover o funcionamento mais eficiente das instituições: governança não é sinônimo de governabilidade e tampouco é sinônimo de filantropia ou assistencialismo. Governança é, portanto a estrutura de condução que visa a obtenção de contratos confiáveis e eficientes, num processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes (WILLIAMSON, 1985).

2.1.3 Racionalidade limitada e oportunismo

Simon (1972 *apud* WILLIAMSON, 1985) afirma que o problema central no entendimento dos propósitos racionais das organizações está nos limites cognitivos dos seres humanos: o comportamento humano é pretensamente racional, porém, atinge uma racionalidade limitada, uma vez que o tomador de decisões conhece apenas parte das informações acerca da situação. A racionalidade limitada é a responsável pelos “propósitos” observados em agentes e organizações econômicas, uma vez que as escolhas organizacionais e econômicas surgem num contexto de racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985).

A racionalidade limitada possibilita, também, o surgimento do oportunismo, caracterizado por Williamson (1985) como a busca sem limites do interesse próprio, incluindo recursos como mentira, furto e trapaça. Genericamente, o oportunismo se refere ao fornecimento de uma informação distorcida ou incompleta, e especialmente ao esforço calculado de desorientar e confundir, sendo responsável por uma situação real ou artificial de assimetria na informação, que é grande causadora de complicações entre organizações. Não fosse pelo oportunismo, todo o comportamento organizacional poderia ser governado por regras. Poderia se lidar com eventos imprevistos a partir de regras gerais, onde problemas que surgirem durante a execução de contratos podem ser contornados pela existência de uma cláusula negociada *ex ante*, com os seguintes termos:

concordo plenamente em revelar toda informação relevante e conseqüentemente cooperar de maneira conjunta na realização de ações que visem a maximização dos lucros durante a execução deste contrato, sendo que os benefícios subseqüentes serão divididos sem qualquer tipo de disputa, de acordo com a rateio aqui estabelecido (WILLIAMSON, 1985 p. 48).

Maquiavel ressaltou que a necessidade de lidar com os “homens como eles são” deve deixar um grande espaço reservado ao oportunismo. Observando que os homens tem propensão a agir de maneira oportunista, Maquiavel alerta o príncipe que

um governante prudente não deve manter a sua palavra quando isto for contra os seus interesses e se as razões que o levaram a empenhá-la não mais existirem. Sempre existiu espaço para um príncipe que teve habilidade de apresentar as mais coloridas desculpas para se eximir de suas promessas (WILLIAMSON, 1985 p. 48).

O oportunismo envolve, na maioria das vezes, diferentes formas de subterfúgios e pode ser encontrado na forma ativa e passiva, tanto nos tipos *ex ante* (anterior à ação) e *ex post* (posterior à ação). O aspecto mais importante relacionado ao oportunismo, segundo Williamson (1985) é que as transações que estão sujeitas ao oportunismo *ex ante* e *ex post* serão beneficiadas se as salvaguardas apropriadas puderem ser explicitadas *ex ante*. Ao invés de responder a atos de oportunismo, um príncipe sábio é aquele que busca dar e receber “compromissos confiáveis”. As motivações devem ser reavaliadas e até mesmo uma estrutura de governança superior pode ser estabelecida.

2.1.4 Contratos

Segundo Williamson (1985), nem todas as transações se encaixam perfeitamente nos esquemas clássicos de contratação. Em particular, nos contratos de longo prazo executados sob condições de incerteza, a busca da total abrangência, pode revelar-se anti-econômica ou mesmo demonstrar-se impossível de ser realizada. Dentre os problemas que podem surgir estão: (a) nem todas as futuras situações que podem surgir e para as quais ajustes serão necessários podem ser antecipadas; (b) as adaptações apropriadas a cada situação não se tornam evidentes até que as novas circunstâncias se materializem; (c) num mundo de mudanças, contratos muito “amarrados” entre partes autônomas podem criar situações que levem a verdadeiras disputas entre as partes devido a mudanças conjunturais que afetem uma

ou ambas as partes e “num mundo onde as partes (aos menos algumas,) são inclinadas ao comportamento oportunista, qual das mudanças conjunturais devem receber crédito?”

Tendo como base a limitação dos contratos clássicos, uma das alternativas apresentadas por Williamson (1985) é a adoção de uma nova relação contratual que preserve as relações de troca ao mesmo tempo em que fornece um tipo de governança das relações, num tipo de contrato conhecido como contrato neoclássico. As regras que regem o contrato neoclássico são baseadas no reconhecimento de que o mundo é complexo, os acordos são incompletos e que alguns contratos jamais serão fechados a menos que ambas as partes tenham confiança em um tipo de arbitragem ou governança, que impeça os litígios.

O contrato neoclássico é feito de maneira a proporcionar a acomodação de eventuais alterações que possam ocorrer ao longo de sua execução. Segundo Williamson (1996), estas alterações podem ser de três tipos: irrelevantes, relevantes e extremamente relevantes. Alterações irrelevantes são aquelas cujos efeitos provocados ocasionam tão pouco impacto na relação inicial que não justificam os custos inerentes a um eventual ajuste, uma vez que os custos advindos da renegociação seriam maiores que benefícios proporcionados por esta mesma renegociação. As alterações relevantes são aquelas em que os contratos neoclássicos se aplicam, na medida em que determinam os procedimentos a serem adotados, no caso em que sejam verificadas alterações substantivas das condições determinadas no início do contrato. Além de determinar os procedimentos e prazos para o encaminhamento da negociação que vise a absorção desta alteração, o contrato neoclássico pode ainda: (a) estipular um nível de tolerância no qual as alterações serão aceitas (variação de +/- 10% no preço, por exemplo); (b) determinar que as partes forneçam amplas informações pertinentes à motivação da alteração e de seu questionamento; (c) determinar a necessidade de arbitragem, caso os procedimentos de entendimento não sejam efetivos (WILLIAMSON, 1996).

Diz Williamson (1996), que a adaptabilidade dos contratos neoclássicos não é indefinidamente inelástica. Quando as alterações são extremamente relevantes os contratos neoclássicos sofrem grandes danos uma vez que, em última análise, cada uma das partes é completamente autônoma. O autor defende que geralmente, quando os ganhos a serem obtidos através da insistência “legal” na observância dos contratos são menores que o valor do desconto oferecido para a manutenção da atividade, a desistência da interpretação do espírito

do contrato inicial pode ser antecipada. Quando a arbitragem dá lugar ao litígio legal, uma acomodação não pode mais ser esperada.

O aumento da duração e da complexidade dos contratos levou ao surgimento de um novo tipo de contrato: o contrato de relacionamento, onde, segundo Macneil (1978 *apud* WILLIAMSON, 1985), no estabelecimento de ajustes contingenciais é considerado todo o histórico do relacionamento ao longo do tempo e não apenas o contrato original, que é a base dos contratos neoclássicos.

2.1.5 Especificidade de ativos

A especificidade de ativos envolvidos nas transações refere-se à possibilidade de utilizar os ativos em outras finalidades sem a redução de seu valor. Assim, quanto maior a especificidade, menor o valor do ativo em outros usos e, portanto, maior o risco envolvido na transação, o que gera aumento de custo. A diferença entre o retorno do ativo empregado em uma transação específica e seu retorno em um emprego alternativo gera uma quase-renda. Esta quase-renda é disputada pelas partes envolvidas, na medida em que sua geração depende da continuidade do negócio. Como transações específicas tendem a desenvolver dependência bilateral e devido ao comportamento oportunista dos envolvidos, há a possibilidade dos agentes exercerem poder monopolístico sobre as quase-rendas. Isto pode gerar conflitos entre as partes e problemas de adaptação dos contratos, elevando os custos de transação (AZEVEDO, 1996).

Williamson (1996) divide a especificidade em seis tipos: (a) locacional, que envolve as distancias entre firmas, custos de transporte e armazenamento; (b) física, referente ao uso do ativo; (c) humana, relacionada ao treinamento de mão de obra; (d) especificidade de marca; (e) ativos dedicados, que vem a ser investimento em bens que não têm usos alternativos; (f) especificidade temporal, que se refere ao período no qual a transação ocorre.

A importância da especificidade de ativos está diretamente relacionada aos pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) e à incerteza (WILLIAMSON, 1985). Quanto maior a especificidade de ativos, maior a possibilidade de ações oportunistas – resultado da não abrangência total do contrato e da criação da quase-renda – e, portanto, maiores as incertezas. Desta forma, segundo Azevedo (1996), caso a

racionalidade limitada não se verificasse, os contratos seriam completos, impossibilitando ações oportunistas. Assim, os problemas relacionados à dependência dos agentes criados pela especificidade dos ativos, não existiriam.

Para Williamson (1996), existe relação entre a escolha do tipo de governança e a especificidade dos ativos. Cada tipo de governança apresenta diferentes níveis de custo e controle sobre uma transação, dada a especificidade do ativo. Transações via mercado apresentam um grau menor de controle do que via contratos de longo prazo, e são menores do que em relação à integração vertical. Segundo o autor, a dependência bilateral entre o fornecedor e o comprador aumenta conforme o ativo torna-se mais específico, uma vez que estes perdem valor para usos alternativos.

2.1.6 Integração vertical

Considerando duas diferentes unidades produtivas onde a produção da primeira (I) alimenta a seguinte (II), a integração vertical ocorre quando um empreendedor que tenha decidido atuar na atividade II, decida também realizar a atividade I, mesmo que seja possível obter os produtos da unidade I de fornecedores que satisfaçam as suas necessidades (WILLIAMSON, 1985).

Kleindorfer (1982 *apud* WILLIAMSON, 1985), diz que entre outros motivos para a verticalização estão: (a) otimização de capacidade instalada, resultante da organização de estágios sucessivos que apresentem elevada inter-relação tecnológica e organizacional; (b) eliminação de fatores de distorção em mercados monopolizados; (c) redução da incerteza no fornecimento a jusante devido a falha no fornecimento a montante, transferindo o risco de uma atividade para outra; (d) redução dos custos de transação. O autor cita ainda que a integração vertical pode fazer parte de uma operação que vise a redução dos impostos e taxas que são pagos no processo de fabricação de um determinado bem.

Williamson (1985), defende que a integração vertical não surge por força de um determinismo tecnológico, que tem como exemplo clássico a produção de ferro e aço, onde a economia térmica seria a responsável pela integração, mas sim pelo fato que a integração é uma fonte de redução dos custos de transação. Segundo o autor, o principal fator que pode ser

utilizado na defesa de que a economia dos custos de transação aparece para explicar a integração vertical é a especificidade de ativos.

Sem a especificidade de ativos os contratos feitos entre sucessivos estágios de produção apresentam bons potenciais de economia. A economia pode ser obtida por um fornecedor externo que agregue os pedidos numa situação onde os custos de governança são irrelevantes, uma vez que nenhuma das partes tem necessidade específica na continuidade da transação. Porém, na medida em que a especificidade de ativos aumenta, a balança pende em favor de uma organização interna (Williamson, 1985 p. 90).

2.1.7 Confiança

A confiança é a base das relações interorganizacionais de cooperação, uma base que não pode ser encontrada nas relações de mercado e tampouco nas relações hierárquicas. O tema da confiança tem recebido destaque nos estudos organizacionais e sobre gestão estratégica, pois está diretamente relacionado com a emergência das novas configurações organizacionais. Transformadas no modo hegemônico de coordenação para estas novas configurações organizacionais, a estrutura e a dinâmica das relações interorganizacionais dependem da existência de uma considerável quantidade de confiança entre atores econômicos (BACHMANN, 2001).

Tida como um fator chave para a formação e a consolidação das redes, a confiança, de acordo com Humphrey e Schmitz (1998 *apud* BALESTRO, 2002), é um tema que tem surgido como o “fator ausente” que explica por que alguns países ou regiões se desenvolvem rapidamente enquanto outros ficam para trás.

Coleman (1990), amparado na Teoria da Escolha Racional que postula que os atores sociais são completamente motivados por interesses próprios e interesses racionais, defende que a decisão de confiar ou não em outros atores sociais estratégicos é construída por meio de um cálculo racional. Ao fazerem esse cálculo, os atores sociais determinam o ganho e a perda potencial decorrente do ato de confiar, bem como a probabilidade de que o ganho supere a perda antes de arriscarem no investimento da confiança. O risco de confiar está relacionado com o retorno obtido pelo ator que confia. Se essa perspectiva de retorno não estiver clara para esses atores, eles não investirão na confiança (COLEMAN, 1990).

Para Zucker (1986), a confiança pode ser dividida em três tipos: (a) confiança baseada em processo: surge quando as relações se mostram estáveis ao longo do tempo. Nessa forma de confiança, aquele que confia acredita que o confiado continuará seu comportamento como sempre o fez. Confiar, neste caso, é uma estimativa probabilística de que as mesmas ações serão empreendidas; (b) confiança baseada em características: parte do pressuposto de que características partilhadas tais como laços familiares, religião ou etnicidade podem ser boas razões para confiar. Esse tipo de confiança existe a partir de questões de identidade. Sociedades menos industrializadas em que os costumes desempenham um papel mais relevante tendem a adotar esse tipo de confiança; (c) confiança baseada em instituições: entra em operação quando a confiança está amarrada à existência de estruturas formais na sociedade, independentemente de preferências momentâneas e ações dos indivíduos. A existência de instituições e agentes dentro de um sistema local de produção com forte credibilidade junto às empresas contribui para o desenvolvimento desse tipo de confiança.

2.2 A Teoria Institucional e as Organizações

Segundo Williamson (1985), empresas, mercados e relações contratuais são importantes instituições econômicas, sendo o produto de uma série de evoluções e inovações. A complexidade destas relações explica, em parte, a razão pela qual o estudo das instituições econômicas do capitalismo não tenha ocupado posição relevante na agenda dos estudos das ciências sociais. Nos anos 60 surgiram trabalhos teóricos demonstrando a importância do estudo das instituições e de sua relevância econômica. Estudos operacionais começaram a aparecer no início dos anos 70, tendo como característica comum uma linha de pesquisa onde o conceito de empresa como função de produção é suplantada (ou aumentada) pelo conceito da empresa como estrutura de governança. As pesquisas sobre a Nova Economia Institucional atingiram massa crítica por volta de 1975 (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Tolbert e Zucker (1998), a etapa da sedimentação no processo de institucionalização se apóia na continuidade histórica da estrutura, na medida em que se caracteriza tanto pela propagação de suas estruturas por todo o grupo como pela sua perpetuação por um período consideravelmente longo do tempo. Enquanto as organizações representam a estrutura, que metaforicamente podem ser comparadas aos times que congregam os jogadores, a instituição diz respeito à regra do jogo. As culturas manifestam-se fundamentalmente por meio de sua inserção nas instituições e organizações. Por organizações,

o autor entende os sistemas específicos de meios voltados para a execução de objetivos específicos, sendo que instituições, ainda segundo o autor, são organizações investidas de autoridade necessária para desempenhar tarefas específicas em nome da sociedade como um todo (CASTELLS, 1999).

2.3 Competitividade

Para Castells (1999), o conceito de competitividade é controverso e de difícil compreensão, tendo se tornado uma bandeira de luta para governos e um campo de batalha para economistas praticantes e elaboradores de modelos acadêmicos. Castells (1999) afirma que a competitividade é um atributo mais relacionado a organizações econômicas coletivistas, tais como países e regiões, do que a empresas, para as quais o conceito tradicional de “posição competitiva” parece ser mais adequado.

A competitividade tem diferentes sentidos para as empresas e para a economia nacional. A competitividade de uma nação é o grau em que ela pode, sob condições de mercado livres e justas, produzir bens e serviços que atendam às exigências dos mercados internacionais e, ao mesmo tempo, aumentem a renda real de seus cidadãos. A competitividade na esfera nacional é baseada em um desempenho superior de produtividade pela economia e na capacidade da economia de transferir a produção para atividades de alta produtividade que, por sua vez, podem gerar altos níveis de salários reais (COHEN *et al.*, 1985 *apud* CASTELLS, 1999 p. 105).

Diz Castells (1999) que uma vez que as condições de mercados livres e justas pertencem a um mundo irreal, os órgãos políticos que agem na economia internacional buscam maximizar as vantagens competitivas das empresas sob sua jurisdição. A posição relativa das economias nacionais perante outros países representa uma importante força legitimadora para os governos. A competitividade pode ser a chave para aumentar o padrão de vida de uma nação, ou ainda seria um fator conectado à habilidade de uma empresa em competir e negociar com sucesso seus produtos e serviços em escala mundial. Segundo Barbosa (1999), além de entender os fatores que afetam a competitividade, é necessária determinação de indicadores como custos, preços, lucratividade, balança comercial, participação de mercado em exportações e capacidade tecnológica que servem como parâmetros para a determinação das mudanças na competitividade.

Uma empresa é competitiva se ela pode produzir produtos e serviços de qualidade superior e custos mais reduzidos que seu competidores domésticos. Competitividade é um sinônimo de lucro de longo prazo de uma empresa e sua habilidade de compensar seus empregados e prover retornos superiores para seus proprietários (BARBOSA, 1999 p. 22).

Para Barbosa (1999) a competitividade da empresa é vista como algo muito relacionado com sua habilidade de superar competidores tanto nacionais quanto externos, usando preço e qualidade como fatores principais.

Segundo Fajnzilber (1987 *apud* SOUZA, 2002) a competitividade pode ser identificada sob dois aspectos: a competitividade “espúria” e a “autêntica”. A competitividade autêntica é obtida através do aumento da produtividade e pela incorporação de progresso técnico, e a competitividade espúria é estabelecida, dentre outras, através da desvalorização cambial associada a restrições à demanda interna, vantagens comparativas, em termos de mão-de-obra barata, subsídios e isenções fiscais.

Para Porter (1990), indústrias internacionalmente competitivas são aquelas cujas empresas têm capacidade e vontade de melhorar e inovar para manter uma vantagem competitiva. Para o autor, a teoria clássica do comércio baseia-se nos fatores de produção, dos quais os países são dotados de diferentes níveis de estoques, sendo que um país exportará bens que fazem uso intensivo dos fatores de que está relativamente bem dotado. Ainda segundo Porter (1989), a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa cria para os seus compradores, através por exemplo, da oferta de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes.

2.4 Parcerias ou Alianças Estratégicas

Já na década de 70, Richardson (1972 *apud* ARMANDO, 2003, p. 25) sugeria que um relacionamento estratégico entre empresas seria uma condição indispensável para o sucesso no mercado competitivo: “Empresas precisam de fornecedores, bem como distribuidores e varejistas para colocar seus produtos no mercado”. Existiria nesta visão um continuum das transações, iniciando nos mercados organizados de produtos sem diferenciação, nos quais a cooperação é mínima, passando por áreas intermediárias nas quais existem ligações e boa

vontade, até finalmente os complexos e emaranhados pólos, grupos e alianças, nas quais a cooperação é total e formalmente desenvolvida.

No início da década de 90, Lewis (1992) defendia que em todas as indústrias e nações, as empresas tinham adquirido poder real através da cooperação. Entre as principais razões para um aumento considerável no surgimento de associações e parcerias empresariais estariam: (a) a dificuldade das empresas em se manter individualmente; (b) a revolução tecnológica no setor de comunicações; (c) o desejo de países de economias emergentes de atrair investimentos externos, resultando na liberalização de legislações nacionais em relação à entrada de tais investimentos (RODRIGUES, 1999).

Também no início dos anos 90, o processo de reestruturação organizacional e espacial de grandes empresas deu lugar a práticas crescentes de parcerias ou alianças estratégicas, com pequenas empresas impulsionadas por políticas de subcontratações de atividades de produção e apoio, antes realizadas internamente. Por suas características específicas, as pequenas empresas cumprem um papel de se adequar ao conceito de “especialização flexível”. De acordo com este conceito, a grande empresa, através de parceria com uma ou várias empresas subcontratadas, consegue a flexibilidade estrutural e produtiva para adequar rapidamente seus produtos às demandas e mudanças constantes de mercado (CHÉR, 1991).

Lynch (1994), diz que a aliança estratégica é a forma mais básica, simples e direta de empreendimento cooperativo. Desta forma, outras formas de cooperação podem ser entendidas como construções estabelecidas sobre a base operacional da aliança estratégica. Exemplos de outros tipos de cooperação são: Joint venture, parcerias acionárias e alianças por franquia (Quadro 2).

Segundo Porter (1990), as alianças seriam um mecanismo final pelo qual a empresa pode buscar explorar vantagens de outros países. As alianças são acordos de longo prazo entre companhias de diferentes países, além das transações normais de mercados, mas aquém da fusão e podem tomar muitas formas, inclusive empresas conjuntas, licenças, transferência de licenças, acordos de vendas e acordos de fornecimento. As alianças destacaram-se na competição internacional porque podem apressar o processo de estratégia globalizante, favorecer a economia de escala, obter acesso à tecnologia ou mercados e conseguir outras vantagens sem abrir mão da independência empresarial e sem o ônus de uma fusão.

Alianças estratégicas	<p>São as mais simples e básicas. Definem-se através de relações informais de negócios caracterizado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ligações operacionais fortes (treinamento, desenvolvimento de produtos, contratos de longo prazo; • Interesse legítimo mútuo no futuro do parceiro; • Orientação estratégica de longo prazo; • Suporte dos altos escalões; • Relações recíprocas, compartilhando forças, informações e vantagens mútuas; • Estilos gerenciais coordenativos, organizados em torno de colaboração e não de poder hierárquico.
Parcerias Acionárias	<p>Detêm um maior grau de envolvimento que as alianças básicas. Além das características das alianças estratégicas, elas possibilitam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação acionária minoritária (em geral entre 5 e 15%), freqüentemente com opções ou direitos de compra de mais ações; • Joint ventures informais, que estabelecem legalmente uma terceira entidade independente mas, operacionalmente, não formam uma organização com administração própria.
Franquias	<p>São sistemas de alianças múltiplas, nos quais os parceiros estão ligados através de acordos encadeados de licença. Os contratos garantem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direito de oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, freqüentemente com a obrigação de adquirir bens em troca; • Licenças de acesso a novos produtos e tecnologias futuras.
Joint Ventures	<p>São alianças formalizadas unindo duas ou mais organizações independentes e resultando em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma nova entidade independente; • Alocação de propriedade, responsabilidades operacionais, riscos e compensações financeiras para cada patrocinador, com a manutenção de sua identidade e autonomia; • Equipe gerencial independente.

Quadro 2 Tipos de cooperação (Adaptado de LYNCH, 1994).

Porter (1990) salienta, porém, que as alianças raramente são solução, uma vez que nenhuma empresa poderá depender de outra empresa independente, em conhecimentos ou em bens que sejam vitais para sua vantagem competitiva de longo prazo. Numa visão crítica do autor, as alianças tenderiam a assegurar a mediocridade, não a criar liderança mundial. O risco mais sério das alianças é o de paralisar os esforços próprios da empresa para aprimorar-se, nos casos em que a administração se satisfaça na dependência ao aliado.

2.5 Redes de Cooperação

Segundo o SEBRAE (2004), as redes de empresas constituem uma forma organizacional passível de ser identificada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovativas. As redes nascem da consolidação sistemática entre firmas, os quais assumem diversas formas. Destaca-se a aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalização de funções de empresa, entre outras. As redes de empresas surgem por meio do agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, com o objetivo de realizar atividades comuns, permitindo que elas se concentrem apenas em suas atividades principais (*core business*).

Além de especializarem-se apenas em suas atividades fins, essas empresas ainda obtêm benefícios como melhoria da produtividade, redução de custos, poupança de recursos, acesso a novos mercados, novas tecnologias, mão-de-obra e fornecedores, aumento do poder de barganha em compras e comercialização, troca de experiências e maior acesso a informação, melhoria da reputação do setor na região, maior acesso a instituições e programas governamentais (SEBRAE, 2004).

Segundo Jank *et al.* (1999), o dinamismo do mercado está entre os principais indutores de competitividade. A concorrência global eleva os padrões de qualidade, de inovação, de produtividade e de valor agregado ao cliente, num ambiente onde as empresas têm reduzida margem de manobra se atuarem de forma individual. Quer seja na busca da redução de riscos ou na busca de sinergia, a formação de alianças é uma alternativa adotada pelas empresas na busca na cooperação para satisfação de suas necessidades mútuas, partilhando riscos na busca de objetivos comuns e constituindo, deste modo, uma rede de cooperação.

Redes de cooperação são formas de relacionamento que visam uma cooperação intensa e duradoura entre empresas, não se caracterizando pelo anonimato das relações de mercado nem mesmo por relações hierárquicas formalizadas. As redes de cooperação assumem várias formas: Contratos entre fornecedor e consumidor, reuniões regulares, porém informais entre executivos, compartilhamento de diretorias ou *joint-ventures* (JANK *et al.*, 1999).

Dieter Ernst (1994b *apud* CASTELLS, 1999), defende que a maioria das atividades econômicas nos setores mais importantes é organizada em cinco tipos diferentes de redes: (a) redes de fornecedores entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para produção, incluindo a subcontratação e acordos *Original Equipment Manufacturer* (OEM) - em que uma empresa produz para comercialização por outra empresa com a marca e design desta última e *Original Design Manufacturer* (ODM) - em que uma empresa fabrica a partir de design próprio um produto que será comercializado por outra empresa, com a marca desta última.; (b) redes de produtores, que abrangem todos os acordos de co-produção que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros ou humanos com a finalidade de ampliar seus portfólios de produtos, bem como sua cobertura geográfica; (c) redes de clientes, que são os encadeamentos à frente entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais, nos grandes mercados de exportação ou nos mercados domésticos; (d) coalizões-padrão, que são iniciadas por potenciais definidores de padrões globais como o objetivo explícito de prender tantas empresas quanto possível a seu produto proprietário ou padrões de interface; (e) redes de cooperação tecnológica, que facilitam a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos e capacitam o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção, permitindo acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de pesquisa e desenvolvimento.

Diante de uma perspectiva estratégica pode-se considerar a configuração em rede como um meio para alcançar um fim. Ebers e Jarillo (1998 *apud* BALESTRIN *et al.*, 2003) destacam que, através de redes interorganizacionais, uma empresa pode alcançar e sustentar vantagem competitiva a partir de: (a) aprendizado mútuo, que levará a empresa a suportar melhor o desenvolvimento de produtos; (b) co-especialidade, em que as empresas participantes tornam-se lucrativas em novos nichos de produtos e mercados; (c) melhor fluxo de informação, facilitando a coordenação do fluxo de recursos entre as empresas e reduzindo a incerteza nas relações, uma das principais fontes de custos de transação e (d) economias de escala, resultado de investimentos conjuntos. Esses atributos das redes podem ser considerados como valiosos frente a atual dinâmica da economia mundial.

Segundo Santa Rita e Sbragia (2003), as redes de cooperação permitem o incremento da base tecnológica, produtividade e qualidade do sistema operacional. Dentre as vantagens da atuação através de redes de cooperação, estão: compartilhamento de atividades comuns;

capacitação de mão-de-obra; acessibilidade à informação tecnológica e aos sistemas de informação e assistência técnica; aceleração de processos produtivos; alcance de competitividade e minimização de custos, através da qualificação e capacitação das empresas; agregação de maior valor aos produtos e acesso a créditos.

2.5.1 Alianças e redes em pequenas e médias empresas (PMEs)

Negócios pequenos, por causa de sua velocidade, flexibilidade e capacidade de ocuparem nichos, serão prósperos se entrarem em ambientes de indústria nos quais esses recursos provêm maior vantagem. Segundo Casarotto e Pires (1999), a não ser que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual. Neste sentido, a busca da competência para participar do mercado globalizado, evidentemente, não pode ser um legado às empresas de forma isolada. Segundo os autores, o novo ambiente de negócios instalados no Brasil a partir de meados da década de 80, marca o final da era de projeto de fábrica em favor da era do projeto de negócio. Isto implica que a concepção de negócio não se restringe a firmas isoladas, mas corresponde a alianças que possam propiciar às empresas produzir melhor e com menores custos os seus produtos, tendo acesso a novos mercados e diminuindo seus riscos, especialmente quando se trata de pequenas empresas.

Atuando através de alianças, as empresas utilizam-se de diferentes tipos de estratégias. Dentre estas, as estratégias competitivas genéricas, nas quais a pequena empresa não necessita fazer uma escolha estratégica única entre liderança de custos ou diferenciação, tal como afirma Porter (1986), mas pode garantir vantagens competitivas oriundas de ambas as opções estratégicas. Neste sentido, no primeiro tipo de estratégia, a de penetração, a pequena empresa pode competir das seguintes formas: (a) diferenciação de produto, associado ou não a um nicho de mercado; (b) liderança em custo, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*; (c) Flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis (CASAROTTO; PIRES, 1999) .

Além disso, segundo Castells (1999), a disponibilidade de novas tecnologias foi decisiva na determinação da capacidade de empresas de pequeno e médio porte se conectarem em redes, entre si e com grandes empresas. As redes também passaram a

dependem da disponibilidade de novas tecnologias, uma vez que seu horizonte, incluindo operações quotidianas, tornou-se global.

Empresas chinesas apoiaram-se em redes baseadas em confiança e cooperação durante séculos,

mas, quando na década de 80 elas estenderam-se pela região do Pacífico, apenas a confiança nas novas tecnologias de comunicação e informação possibilitaram o seu trabalho de forma constantemente atualizada, visto que os códigos familiares, regionais e pessoais estabeleciam a base para as regras do jogo a serem seguidas em seus computadores. As grandes empresas ficariam simplesmente impossibilitadas de lidar com a complexidade da teia de alianças estratégicas, dos acordos de subcontratação e do processo decisório descentralizado sem o desenvolvimento das redes de computadores (CASTELLS, 1999 p.189).

Dentre as formas de flexibilidade organizacional descritas por Castells (1999) está o modelo de redes multidirecionais, posto em prática por empresas de pequeno e médio porte e o modelo de licenciamento e subcontratação de produtos sob o controle de uma grande empresa. Segundo o autor, as pequenas e médias empresas frequentemente tomam a iniciativa de estabelecer relações em redes com várias empresas de diferentes tamanhos, encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos.

Mais de 85% das exportações de produtos manufaturados de Hong Kong até o início da década de 80 eram fabricados por empresas familiares, 41% das quais eram pequenas empresas com menos de cinquenta trabalhadores. A maior parte delas não era subcontratada de empresas maiores, mas exportava por intermédio da rede de empresas importadoras/exportadoras de Hong Kong – também pequenas, também chinesas e também familiares – que chegavam a 14 mil no final dos anos 70 (CASTELLS, 1999 p. 182)

Um dos principais obstáculos à formação das redes é a redução do poder das organizações sobre o controle das decisões. Decerto, as redes possuem uma outra lógica, oposta à concepção hierárquica de organização. As redes não são concêntricas, são formas de articulação multicêntricas projetadas para alcançar objetivos complexos e compartilhados. São constituídas de relações horizontais, compatíveis à resolução de interesses coletivos, que necessitam do compromisso entre as partes e isso implica em uma nova estrutura de poder,

relacionada à negociação das percepções sobre a realidade e à alocação dada aos recursos (ROVERE, 1998).

Segundo Casarotto e Pires (1999) uma pequena empresa pode competir através de: diferenciação de produto, associada ou não a um nicho de mercado; liderança de custo, participando como fornecedor de uma rede *topdown* ou ainda flexibilidade e custo, participando de uma rede flexível de empresas. Segundo os autores, com raríssimas exceções, as empresas, quaisquer que sejam a sua dimensão ou setor, encontram-se competindo num mercado internacionalizado.

Mercados globalizados, evolução tecnológica, informação difundida e disponível e a estabilidade econômica dos últimos anos no Brasil, criam um ambiente de rápidas mudanças onde os aspectos qualitativos prevalecem sobre os quantitativos, alianças podem ser decisivas e os ganhos são obtidos através da produtividade e não pela especulação. Os aspectos qualitativos para determinar a estratégia dos negócios se tornam tão importantes quanto as técnicas quantitativas de avaliação de projetos. O conceito de negócio, que extrapola o conceito de empresa é utilizado como forma de diminuir riscos e ganhar sinergia através da formação de alianças entre pequenas empresas (CASAROTTO; PIRES, 1999).

2.6 Redes de Cooperação no Ambiente Institucional Brasileiro

2.6.1 A pequena e média empresa (PME)

Embora a qualificação pequena e média empresa (PME) seja comumente encontrada na literatura brasileira que trata de redes de cooperação, são micro e pequenas empresas (MPE) que recebem abrigo em legislação federal específica.

Em 1999 foi aprovado um novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, pela Lei n.º 9.841/99, que estabeleceu diretrizes para a concessão de tratamento diferenciado aos pequenos negócios nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial. A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento

diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras (SEBRAE, 2004).

Segundo o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores, atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, em 31 de março de 2004, determinam os seguintes limites: (a) Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14; (b) Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

Além do critério adotado no Estatuto, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas (Quadro 3). Também o IBGE, nos levantamentos dos censos e pesquisas sócio-econômicas, anuais e mensais, classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total. O conceito abrange não somente os empregados, mas inclui também os proprietários das empresas, como forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

Categoria / Número de funcionários	Indústria e Construção	Comércio e Serviços
Microempresa	19	09
Pequena Empresa	20 a 99	10 a 49

Quadro 3 Caracterização de micro e pequena empresas pelo número de funcionários (SEBRAE, 2004)

Para o BNDES (2005), a classificação de porte de empresa aplicável à indústria, comércio e serviços, conforme a Carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002, é a seguinte:

Microempresas: receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1,2 milhões

Pequenas Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1,2 milhões e inferior ou igual a R\$ 10,5 milhões.

Médias Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10,5 milhões e inferior ou igual a R\$ 60 milhões.

Grandes Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

A classificação do porte se dará considerando-se a receita operacional bruta consolidada quando a empresa for controlada por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico. Um grupo econômico é caracterizado por: a) grupo de empresas privadas que estejam, direta ou indiretamente, sob o mesmo controle acionário; (b) o grupo de empresas e entidades estatais, de âmbito estadual ou municipal, que estejam, respectivamente, vinculadas, direta ou indiretamente, a um mesmo Estado ou a um mesmo Município; ou (c) o grupo de empresas estatais de âmbito federal que esteja, direta ou indiretamente, sob o controle de uma mesma empresa estatal federal (BNDES, 2005).

2.6.2 Consórcios

Sob a luz do sistema legal brasileiro, consórcios são associações empresariais sem personalidade jurídica própria conservando cada empresa consorciada sua individualidade legal. Nos consórcios cada empresa comparece perante terceiros, ainda que uma delas possa ser líder. Adicionalmente, as empresas consorciadas cumprem em separado suas obrigações, inclusive fiscais, ainda que os resultados sejam advindos da atividade em consórcio. Os consórcios são formados através de contratos, aprovados por quem tenha competência para autorizar a venda de bens do ativo permanente e arquivados na Junta Comercial (MARTINS, 2002). A disciplina legal existente sobre consórcio, no Brasil, volta-se mais aos consórcios para aquisições de bens. Os consórcios de empresas são previstos nos artigos 278 e 279 da Lei das Sociedades Anônimas e a obediência a esse modelo costuma ser exigida, ainda que as empresas consorciadas não sejam companhias, já que não há outra previsão legal e o artigo 18 da Lei das Ltdas. (Decreto nº 3.708/19) prevê a aplicação da lei das sociedades anônimas para as hipóteses não reguladas por aquela lei ou pelo contrato social da sociedade por quotas de responsabilidade limitada.

Segundo Carvalhosa (1998), o consórcio de que trata a lei societária tem caráter mercantil. A sua finalidade, no entanto, não será a distribuição de lucros, uma vez que este

não possui capital próprio. O consórcio não logra constituir uma nova pessoa jurídica, sendo que sua duração será sempre determinada e vocacionada a ser curta. E por essa curta duração, coincidente com o seu fim específico (empreender ou contratar com terceiros), o consórcio não substitui ou supera a personalidade jurídica de seus contratantes, cujos fins são mais amplos e genéricos e que demandam tempo de duração longo ou indeterminado.

As características legais e estruturais de um consórcio devem ser consequência de seu desempenho, derivadas do acordo entre as empresas, de seus objetivos, do tipo de serviço desenvolvidos e de sua profundidade. Empresas privadas de serviços, empresas mercantis ou *tradings* e até mesmo fundações, parques e centros tecnológicos, podem assumir o papel de um consórcio de empresas. Operacionalmente, consórcios são rede de empresas entrelaçadas por laços formais de cooperação, normalmente circunscritos a determinada região e que tem sido utilizado com grande eficácia e eficiência na promoção da capacitação e no suporte às empresas no que diz respeito à inovação tecnológica, modernização gerencial, institucionalização de relações de colaboração e co-produção e internacionalização, entre outras (CASAROTTO; PIRES, 1999).

O consórcio de exportação pode representar o instrumento adequado para a promoção e a facilitação de alianças entre pequenas e médias empresas, através do acompanhamento e assessoria a um conjunto de empresas, desenvolvendo uma rede de relacionamento entre empresas e instituições. Diz Martins (2002), que os serviços oferecidos pelo consórcio em benefício de seus associados são diversos: (a) inteligência comercial, incluindo estudos de mercado, levantamento de oportunidades de negócios e informação de cunho geral; (b) serviços legais (tradução, interpretação e elaboração de contratos); (c) desenvolvimento conjunto de marca para exportação; (d) elaboração de catálogos em língua estrangeira; (e) participação em feiras e organização de missões comerciais; (f) serviços de publicidade; (g) acordos com bancos, agências de viagens e demais serviços de apoio à exportação; (h) organização de *workshops* e seminários; etc. Adicionalmente, alguns consórcios prestam serviços menos “tradicionais”, contribuindo para o estabelecimento de escritórios de representação no exterior, o treinamento de recursos humanos nas empresas consorciados, a montagem de serviços de pós-venda, a elaboração de páginas na Internet e consultoria nas áreas tributária e de seguros.

2.6.3 Arranjos Produtivos Locais (APL)

A Portaria Interministerial No. 200 (DOU, 2004), considerando a necessidade de articular as ações governamentais com vistas à adoção de apoio a arranjos produtivos locais, disciplina a criação do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais, que tem como atribuição: (a) identificar os arranjos produtivos locais existentes no país, inclusive aqueles segmentos produtivos que apresentem potencialidade para se constituírem como futuros arranjos produtivos locais, conforme sua importância no respectivo território; (b) definir critérios de ação conjunta governamental para o apoio e fortalecimento de arranjos produtivos locais no território nacional, respeitando as especificidades de atuação dos órgãos governamentais e estimulando a parceria, a sinergia e a complementaridade das ações; (c) propor modelo de gestão multissetorial para as ações do Governo Federal no apoio ao fortalecimento de arranjos produtivos locais; (d) construir sistema de informações para o gerenciamento das ações a que se refere a alínea anterior; (e) elaborar Termo de Referência que contenha os aspectos conceituais e metodológicos relevantes atinentes ao tema.

Os arranjos produtivos caracterizam-se pela existência de aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, apresentando especialização produtiva e mantendo algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. Um Arranjo Produtivo Local é caracterizado pela existência da aglomeração de um número significativo de empresas que atuam em torno de uma atividade produtiva principal. Para isso, é preciso considerar a dinâmica do território em que essas empresas estão inseridas, tendo em vista o número de postos de trabalho, faturamento, mercado, potencial de crescimento, diversificação, entre outros aspectos (SEBRAE, 2005).

Segundo o SEBRAE (2005), a noção de território é fundamental para a atuação em Arranjos Produtivos Locais. No entanto, a idéia de território não se resume apenas à sua dimensão material ou concreta. Território é um campo de forças, uma teia ou rede de relações sociais que se projetam em um determinado espaço. Nesse sentido, o Arranjo Produtivo Local também é um território onde a dimensão constitutiva é econômica por definição, apesar de não se restringir a ela. O Arranjo Produtivo Local compreende um recorte do espaço geográfico (parte de um município, conjunto de municípios, bacias hidrográficas, vales, serras, etc.) que possua sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, econômicos, políticos,

ambientais ou históricos), mantendo a capacidade de promover uma convergência em termos de expectativas de desenvolvimento, estabelecer parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território, promovendo uma integração econômica e social no âmbito local (SEBRAE, 2005). Os Arranjos Produtivos Locais têm por objetivo promover a competitividade e a sustentabilidade dos micro e pequenos negócios, estimulando processos locais de desenvolvimento e permitindo a conexão do arranjo com os mercados, a sustentabilidade por meio de um padrão de organização que se mantenha ao longo do tempo, a promoção de um ambiente de inclusão de micro e pequenos negócios em um mercado com distribuição de riquezas, e a elevação do capital social por meio da promoção e a cooperação entre os atores do território (SEBRAE, 2005).

Desta maneira, os Arranjos Produtivos Locais promovem a democratização do acesso aos bens públicos como educação e saúde, a preservação do ambiente, a valorização do patrimônio histórico e cultural, o protagonismo local, a integração com outros atores, a mobilização de recursos públicos e privados aportados por agentes do próprio arranjo, e a atração de recursos públicos ou privados complementares aos aportados pelos atores locais (SEBRAE, 2005).

2.7 Aspectos do Capital Social Relacionados às Redes de Cooperação

A confiança é um dos aspectos fundamentais na constituição das redes de cooperação, sendo também um dos pilares de sustentação do conceito de capital social, que vem a ser um dos temas de recentes estudos organizacionais. Entendido como conjunto das características da organização social, que englobam as redes de relações entre indivíduos, suas normas de comportamento, laços de confiança e obrigações mútuas, o capital social, quando existente em uma região, torna possível a tomada de ações colaborativas que resultem no benefício de toda a comunidade (PUTNAM, 1996).

Para Coleman (1994), existe uma complementação entre capital físico-econômico, capital humano e capital social. A otimização do capital físico-econômico e do capital humano é atingida na medida em que as relações de confiança e reciprocidade aumentam na comunidade. Ou seja, entre duas ou mais comunidades que apresentem mesmo nível educacional e às quais sejam oferecidos os mesmos recursos materiais, o que distingue o desempenho entre ambas é a confiança entre seus respectivos membros, que permite uma

mobilização coletiva e a maximização dos recursos individuais existentes. A capacidade de ação é ampliada em situações onde a confiança permeia uma coletividade, facilitando a otimização do uso de recursos sócio-econômicos e humanos disponíveis (COLEMAN, 1994).

Para o autor:

Capital social é definido por sua função. Não é uma simples entidade, mas a variedade de diferentes entidades tendo duas características em comum: todas elas consistem em algum aspecto em uma estrutura social e elas facilitam certas ações individuais contidas nestas estruturas. Como outras formas de capital, o capital social é produtivo, tornando possível a realização de certos objetivos que seriam inalcançáveis sem a sua existência (COLEMAN, 1994, p. 302).

Em outras palavras, Coleman (1994) considera que o capital social está sujeito a uma lógica de acumulação e reprodução, determinada por escolhas racionais dos atores sociais no estabelecimento de estruturas de relações, instrumentalmente associadas à eficácia da ação coletiva. Estruturas que podem ser criadas a partir da confiança mútua entre os indivíduos e que se traduzem na estabilidade das instituições, normas e obrigações recíprocas, garantindo a eficiência do esforço coletivo e a eficácia dos investimentos individuais.

Segundo Evans (1995), os componentes que formam o capital social, entre os quais estão o engajamento cívico, a integração social e as normas de confiança, podem ser promovidos pelas esferas governamentais e, inclusive, podem ser utilizados com vistas ao desenvolvimento. Evans (1995) dá primazia ao Estado como fonte principal da dinâmica social (o que foi chamado de abordagem neo-institucional), porém Putnam (1996) se opõe a esta visão, defendendo a hipótese de um determinismo cultural na identificação das fontes de ação coletiva.

Visto que “o capital social é criado quando relações são formadas, as quais facilitam a cooperação e a coordenação” (ROUTLEDGE; AMSBERG, 1996, p. 2), esse capital pode ser considerado a base de um dos principais elementos que seguramente impacta o desenvolvimento regional: a cooperação. A cooperação pode ser entendida como concretização prática do comportamento solidário entre indivíduos, empresas, instituições, ou mesmo entre os diversos agentes que compõem um território. Um exemplo dessa concretização é a composição das redes cidadãs (SANROMÀ, 1999) e, principalmente, as

iniciativas de cooperação entre Governo e sociedade civil em políticas públicas de extensão rural e empresarial no nordeste brasileiro (TENDLER, 2002).

A consideração da existência e do nível de capital social de uma comunidade ou região pode contribuir para a criação de uma nova instituição que auxilie no desenvolvimento de ações que valorizem e considerem as relações sociais já existentes entre as pessoas de uma comunidade, de maneira a otimizar a utilização dos demais recursos empregados. O capital social pode ser fomentado, salientando, porém, que não se pode esperar que os resultados apareçam rapidamente, pois no que diz respeito à construção de instituições o tempo é medido em décadas (LEMANN, 1996).

O capital humano e o nível educacional formam uma variável estritamente ligada à concepção de capital social, proporcionando a participação e promovendo menores assimetrias de informação nas transações contratuais. O nível de educação, tanto de forma absoluta como relativa, influencia no engajamento social e na intensidade de participação, além de ser positivamente correlacionado ao nível de confiança presente em um determinado grupo. Assim, quem investe em educação investe em capital social (BIALOSKORSKI NETO, 2001).

Para Bialoskorski Neto (2001), o capital social promove um poder adicional às comunidades que apresentam uma extensa rede de relações sociais horizontais. Ao mesmo tempo, pode funcionar como habilidade de determinado grupo de agentes, quando atados em relações sociais horizontais que moldam o comportamento individual. Segundo esse autor a cooperação ocorre se ocorrer ganhos de produtividade para suportar coletivamente situações estritas de escassez e/ou limitações ou, ainda, para promover ganhos individuais aos agentes.

2.8 A Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

Com base na análise das redes de empresas do Leste asiático, Castells (1999) afirma que existem limites para a teoria de organizações empresariais controladas pelo mercado, etnocentricamente enraizada na experiência Anglo-saxônica.

Assim, a influente interpretação feita por Williamson, do surgimento da empresa de grande porte como a melhor maneira de reduzir incertezas e minimizar custos transacionais,

absorvendo transações na empresa, simplesmente não se aplica quando confrontada com as informações empíricas do processo espetacular de desenvolvimento capitalista na região do Pacífico asiático, baseado em redes externas à empresa (Castells, 1999 p. 209).

Castells (1999) afirma que as empresas melhoram o seu desempenho quando encaram maior concorrência mundial ou disputam fatias de mercado internacionais. Segundo o autor, um estudo feito em 1993 pelo McKinsey Global Institute sobre a produtividade industrial nos EUA, Japão e Alemanha descobriu uma alta correlação entre um índice de internacionalização, medindo a exposição à concorrência internacional, e o desempenho relativo de produtividade de nove setores analisados nos três países.

A postura meramente reativa às mudanças recentes no ambiente competitivo, que se observa por parte de um grande número de empresas, decorre em parte da falta de uma visão de mundo que contemple as estratégias de internacionalização. Esta visão limitada, segundo Fensterseifer (1997), contribui sobremaneira para limitar as opções de crescimento da empresa, resultando não raro na mudança ou encerramento das atividades. O curto prazo é privilegiado em detrimento dos objetivos de longo prazo. Para o autor, a complexidade da gestão quotidiana da pequena empresa toma do empreendedor o tempo que seria necessário para se dedicar à obtenção de informações necessárias às decisões empresariais de longo prazo.

O processo de integração da empresa ao ambiente econômico mundial, ou seja, a internacionalização, requer um comportamento estratégico sólido por parte das empresas, principalmente no que diz respeito ao comportamento do mercado. Mesmo operando somente no mercado nacional, a empresa deve manter-se informada sobre as ações potenciais de seus principais concorrentes em todas as partes do mundo. Este comportamento visa também a manutenção de vantagens competitivas que permitam a defesa e a manutenção de seu mercado atual (CASAROTTO; PIRES, 1999) .

Para Castells (1999), a concorrência global é amplamente auxiliada pela “informação no local” de cada mercado e a tecnologia da informação possibilita a recuperação descentralizada dessas informações e sua integração simultânea em um sistema flexível de elaboração de estratégias.

Essa estrutura internacional permite que pequenas e médias empresas se unam a empresas maiores, formando redes capazes de inovar e adaptar-se constantemente. Assim a unidade operacional real torna-se o projeto empresarial, possibilitado por uma rede, em vez de empresas individuais ou agrupamentos formais de empresas (CASTELLS, 1999 p.186).

Castells (1999) defende que a empresa em rede é a forma organizacional da economia informacional global, uma vez que as organizações bem sucedidas são capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência, adaptar-se à geometria variável da economia global, ser flexível o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural e tecnológica, tendo na inovação a principal arma competitiva.

2.9 Definição Constitutiva dos Termos

Agente (Ator)

O que cuida de negócios por conta alheia; o autor, o promotor; o que dirige; empresa ou pessoa que atua no mercado.

Aglomeracão

Uma população de empresas. O conceito remete para as relações físicas e sociais existentes entre as empresas em termos geográficos, de densidade e de tipo de interação.

Alianças Estratégicas

As alianças são acordos de médio e longo prazo entre empresas, indo além das transações normais de mercados, mas ficando aquém da fusão.

Assimetria de Informação

Ocorre assimetria de informação quando os dois lados do mercado – compradores e vendedores – não dispõem da mesma informação referente aos bens transacionados, e essa informação é custosa ou até mesmo impossível de ser obtida.

Ator

Líder político, empresarial ou comunitário que atua na concepção e na condução de experiências de promoção e de desenvolvimento.

Cadeia Produtiva

É um conjunto de atividades (elos) que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final, incluindo bens de capital, bens intermediários, distribuição e comercialização.

Capital Social

O conjunto de normas e valores que regem as interações entre os indivíduos, incluindo-se as instituições que governam a sociedade.

Conhecimento

O conhecimento é um fluido misto de experiências, valores e informações contextuais que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações.

Cooperação

É um instrumento que não pode ser encontrado nas relações de mercado e tampouco nas relações hierárquicas, no qual as partes reconhecem que possuem recursos, *expertise* e conhecimento complementares e que, trabalhando juntas, reduzem os custos de suas transações, melhoram a sua performance na área de atuação, minimizam as desconfianças mútuas e promovem o desenvolvimento.

Design

Concepção de um produto, especialmente no que se refere aos aspectos funcionais, ergonômicos, estéticos e de produção (envolvendo aí a redução e a otimização do uso de insumos e componentes e do tempo de produção). A utilização do *design* como forma de agregar valor a produtos é uma tendência no mercado mundial. Essa ferramenta pode ser utilizada na criação de produtos e utensílios, na moda, na diferenciação pontual do artesanato e artefatos, na criação de embalagens e rótulos, na arquitetura e no ambiente, nos transportes, na sinalização de destinos, entre outros, como solução possível para desenvolver produtos com forte identidade e linguagens próprias, adaptados às necessidades do mercado.

Economia de Escala

O termo refere-se à situação em que o custo de produzir uma unidade de um determinado bem decresce com o volume de produção. Economias de escala tendem a ocorrer em indústrias em que os custos fixos são elevados em relação aos custos variáveis, no intervalo relevante de

demanda. Portanto, os custos fixos médios diminuem quando a produção aumenta. A situação inversa é chamada de “deseconomias de escala”.

Eixo

Conjunto de atividades, projetos, metas e dinâmicas com um foco central comum.

Empreendedores institucionais (*Champions*)

Consultores, competidores, fornecedores ou qualquer outro agente que, baseado em teorização e nas evidências que a acompanham, encorajam a disseminação de estruturas por meio de um conjunto de organizações que, de outro modo, não teriam conexão direta.

Gestão (Gerenciamento)

Aqui entendemos gestão (ou gerenciamento) no sentido do termo inglês *management*, que exige uma atuação sistemática, mas ao mesmo tempo flexível e ágil, para tratar de todos os aspectos relevantes para a realização de um empreendimento. Gerenciamento é necessário durante todo o ciclo de um programa ou projeto, desde sua concepção, passando pelo planejamento e implementação, até a sua avaliação final.

Globalização

Um novo modo de funcionamento sistêmico do capitalismo mundial que destaca a interdependência financeira entre nações e regiões, ainda que distantes fisicamente.

Governança

É a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns. É um processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas. Diz respeito não só a instituições e regimes formais autorizados a impor obediência, mas também a acordos informais que atendam ao interesse das pessoas e instituições.

Indústria (Setor)

É o conjunto de empresas que trabalham com determinados produtos substitutos entre si ou em determinada atividade.

Internacionalização

É a inserção da empresa no mercado externo. O processo de internacionalização traz mudanças tanto no referencial da determinação da produtividade exigida quanto no alcance das ações da empresa.

Parceria

Relação de cooperação que possibilita acarretar lucros e dividendos para ambos os lados e compartilhar esforços e benefícios. Assim como as alianças estratégicas, parcerias são acordos de médio e longo prazo entre empresas, indo além das transações normais de mercados, mas ficando aquém da fusão.

Pólo

É o conjunto de empresas de um determinado setor em um território.

Rede de Empresas

Forma institucionalmente estruturada de organização das atividades econômicas, baseada na coordenação de relacionamentos cooperativos sistemáticos que se estabelecem entre agentes.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo trata da metodologia utilizada na pesquisa, apresentando os critérios utilizados em seu delineamento, bem como o universo pesquisado e o critério utilizado para a determinação das empresas pesquisadas e do instrumento de coleta de dados. Os objetivos a serem atingidos com as entrevistas pessoais são também apresentados neste capítulo.

Segundo Gil (1999), o conhecimento científico tem como característica fundamental a sua verificabilidade. Portanto, para que um conhecimento seja considerado científico, torna-se necessário determinar o método que possibilitou que se chegasse até ele.

Selltiz *et al.* (1974) preconiza que existem basicamente três tipos de estudos: exploratórios, descritivos e explicativos. Para o autor, os estudos exploratórios enfatizam a descoberta de idéias e discernimentos. Os estudos descritivos, por sua vez, descrevem um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em um determinado espaço-tempo, enquanto os estudos explicativos englobam a explicação científica e, em consequência, a sua previsão (SELLTIZ *et al.*, 1974).

Sobre o tema, Gil (2002), caracteriza as pesquisas em exploratórias, descritivas e explicativas. As pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo que o produto final de uma pesquisa exploratória é um problema mais esclarecido e passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, buscando associações entre variáveis e proporcionando uma nova visão do problema. As pesquisas explicativas são aquelas pesquisas que têm como preocupação central a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos, constituindo um tipo complexo e delicado de pesquisa, no qual o risco de cometer erros aumenta consideravelmente (GIL, 2002).

Dada a natureza do trabalho, foi utilizada a pesquisa descritiva quanto ao objetivo.

A classificação das pesquisas em exploratórias, descritivas e explicativas é muito útil para o estabelecimento de seu marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação

conceitual. Todavia, para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica, com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa (Gil, 2002, p.43).

O procedimento utilizado para o atingir os objetivos específicos de investigar como a formação de redes de cooperação e a internacionalização impactam a competitividade de maneira geral e no setor de confecção de maneira específica foi o levantamento bibliográfico a partir de dados secundários. A pesquisa bibliográfica conforme Gil (2002) permite que o pesquisador cubra uma gama de fenômenos muito mais ampla do que o que se poderia pesquisar diretamente. O levantamento bibliográfico envolveu busca em livros e artigos científicos, dissertações, teses, revistas especializadas e sites na Internet.

Quanto ao delineamento da pesquisa, o modelo conceitual adotado foi o de estudo de campo. Segundo Gil (2002) o estudo de campo apresenta muitas semelhanças com o levantamento. Porém, em termos práticos, duas distinções básicas podem ser feitas entre levantamento e estudo de campo. Primeiramente, o levantamento procura ser representativo de universo definido e oferecer resultados caracterizados pela precisão estatística, enquanto o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Uma outra distinção é que no levantamento procura-se identificar as características dos componentes do universo pesquisado, enquanto no estudo de campo, estuda-se um grupo ou comunidade ressaltando a interação entre seus componentes.

Tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana (Gil, 2002, p. 53).

3.1 Empresas pesquisadas

Quanto à natureza, a pesquisa foi qualitativa feita através de roteiro de entrevista, utilizado durante entrevista realizada com administradores de 9 empresas do setor de confecção. A população é caracterizada pelas empresas pertencentes ao Sindicato das Indústrias do Vestuário de Maringá - SINDVEST Maringá, que abrange os municípios de Maringá, Altônia, Alto Paraná, Astorga, Campo Mourão, Colorado, Doutor Camargo,

Formosa do Oeste, Goioerê, Loanda, Mandaguaçu, Mandaguari, Marialva, Munhoz de Mello, Nova Esperança, Nova Londrina, Paranaíba, Peabiru, Pérola, São Jorge do Ivaí, Sarandi, Ubiratã e Umuarama.

A escolha das empresas pesquisadas foi não probabilística intencional feita por acessibilidade ou conveniência (MARCONI; LAKATOS, 2002), dando preferência às empresas que ocupam posição de destaque no setor, seja devido ao seu porte e importância econômica ou ainda devido à atuação de seus dirigentes em organizações de classe ou sindicatos da categoria. Este tipo de escolha pode ser aplicado em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão (GIL, 1999).

Com relação à dimensão de tempo, a pesquisa se caracteriza como transversal. Segundo Cooper e Schindler (2003), os estudos transversais são feitos uma vez e representam um instantâneo de um determinado momento.

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

No estudo de campo o instrumental utilizado foi a entrevista em profundidade, feitas individualmente com o objetivo de sondar detalhes do pensamento dos entrevistados, com abordagem direta. Segundo Malhotra (2001), dentre as várias razões para se utilizar a entrevista em profundidade em uma pesquisa qualitativa, destaca-se o fato que nem sempre é possível, ou conveniente, utilizar métodos plenamente estruturados ou formais para obter informações dos respondentes. Pode ser que as pessoas não queiram responder a certas perguntas ou mesmo que sejam incapazes disso.

Ainda segundo Malhotra (2001), a entrevista em profundidade é uma forma de entrevista direta e pessoal, em que um respondente de cada vez é instado pelo entrevistador a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre o tópico em questão. Mesmo que seja seguido um esboço predeterminado, o fraseado específico das perguntas e a ordem de sua formulação acabam sendo influenciados pelas respostas do entrevistado.

Nas entrevistas em profundidade, feitas pessoalmente junto ao tomador de decisão da empresa, foi utilizado um roteiro de entrevista (Anexo 1). Porém, à medida que a entrevista era feita, as respostas às questões apresentadas no roteiro surgiam no discurso do entrevistado,

tornando desnecessário o questionamento por parte do entrevistador. Desta forma, ainda que utilizando um roteiro, a entrevista foi do tipo semi-estruturada, a qual, segundo Merriam (1998), é feita a partir de um roteiro de questões colocadas em uma ordem flexível, sendo útil na condução da entrevista, porém admitindo a alteração seja da ordem, seja das palavras utilizadas na exposição das questões.

As entrevistas realizadas levaram os entrevistados a discorrer sobre:

- a) benefícios e impedimentos à parceria, segundo dirigentes das organizações pesquisadas;
- b) percentual da produção que é obtido através de cooperação entre as organizações pesquisadas;
- c) nível atual e quais as perspectivas de cooperação entre as organizações pesquisadas
- d) proporção da produção obtida através de cooperação interorganizacional, em relação à produção total nas organizações pesquisadas.
- e) o nível de internacionalização das atividades de produção e comerciais.

A análise das respostas foi feita a partir de anotações feitas durante a conversa com os entrevistados.

4 A COMPETITIVIDADE GLOBAL E O SETOR DE CONFECÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa bibliográfica no cumprimento dos objetivos específicos de investigar como o surgimento de redes de cooperação e a internacionalização impactam a competitividade de maneira geral e, mais especificamente, como estes aspectos impactam a competitividade no setor de confecção. Serão apresentados também dados que demonstram o nível de participação do setor de confecção brasileiro nas importações dos principais mercados consumidores do mundo, nos quais é crescente participação de cadeias globais na comercialização de têxtil e confecções. Finalmente, o capítulo será concluído com uma panorâmica da situação atual da indústria têxtil no Brasil.

É crescente a relevância das redes de cooperação e da internacionalização no que diz respeito à competitividade das empresas. Atualmente, uma parte expressiva das empresas industriais está inserida em redes cada vez mais complexas de produção e de cadeias de suprimentos que extrapolam as fronteiras de seus mercados domésticos, sendo poucas as que ainda operam de maneira independente (CASTELLS, 1999).

Base para a instalação de redes de cooperação, alianças estratégicas entre empresas estão sendo formadas a cada ano em uma intensidade sem precedentes. Essas alianças não estão limitadas a alguns poucos setores da economia, mas ocorrem em grande escala entre empresas de transporte, telecomunicações, produtos eletrônicos, produtos farmacêuticos, finanças e até mesmo de serviços profissionais. A aliança estratégica tornou-se um ponto básico da competitividade global (DOZ; HAMEL, 2000).

No que diz respeito à pequena e média empresa, o processo de internacionalização é também tido como base para a competitividade. Entendendo-se que internacionalização não corresponde necessariamente a importações e exportações de produtos ou serviços, mas sim, à definição de um ambiente de referência para análise de estratégias competitivas da empresa (CASAROTO; PIRES, 1999).

Segundo Tereza (2005), o universo de novos exportadores no Brasil é formado por pequenas e médias empresas que ainda não tem peso suficiente para desconcentrar a pauta brasileira. Os produtos fornecidos por grandes empresas ainda ocupam as primeiras

colocações no ranking de exportações, porém algumas mudanças estruturais já começam a ocorrer: Os grãos que ocupavam o primeiro lugar em exportações, passaram para a terceira posição, sendo que materiais de transporte e materiais elétricos cresceram em importância.

Em 2004, o número de novas companhias exportadoras foi de 865, mais do que o dobro das 336 empresas que iniciaram atividade de exportação no ano de 2003. Nos últimos seis anos algo em torno de 4.500 empresas que antes não se arriscavam no mercado externo passaram a exportar (Quadro 4). O crescimento de 32% é devido em grande parte à entrada de pequenas e médias empresas na atividade de exportação (TEREZA, 2005).

Ano	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Empresas	14.149	15.370	16.246	17.267	17.407	17.743	18.608(*)

(*) Estimativa

Quadro 4 Total de empresas exportadoras no Brasil (TEREZA, 2005)

Tereza (2005), para ilustrar o fato de que a exportação começa não ser vista apenas como uma válvula de escape para uma eventual demanda interna fraca, apresenta o caso de um médio empresário do setor de confecções na produção de roupas para bebês com *design* de uniformes de times de futebol famosos que iniciou sua atividade há 10 dez anos e hoje tem licença de fabricação com os 16 principais clubes nacionais. Após viagens aos Estados Unidos e Europa, o empresário percebendo que existia um nicho de mercado para o seu produto, ingressou em um consórcio promovido pela Agência de Promoção das Exportações do Brasil - APEX em meados de 2002. Em agosto de 2004, o empresário fechou um contrato com o time alemão Hansa Rostock, para exportação de “kits bebê, composto de macacão, boné, tênis e babador. Após este primeiro contrato, outros se seguiram: Mains, na Alemanha, RCZ, da Suíça e o inter de Milão. A empresa fechou recentemente um acordo com um distribuidor italiano e pretende faturar €200 mil somente para este mercado no ano de 2005.

A pesquisa bibliográfica realizada aponta também para uma grande relevância das redes de cooperação e da internacionalização na competitividade das empresas de confecção. Esta relevância é determinada por dois fenômenos que estão produzindo grande efeitos, não apenas no setor de confecção, como nos mais distintos setores econômicos: a globalização e o desenvolvimento da tecnologia da informação.

A globalização traz consigo a crescente homogeneização de estilos de vida e preferências de mercado no mundo todo. Esta homogeneização leva as empresas a oferecerem produtos de apelo mundial, sem grande atenção às características regionais ou nacionais, resultando na concentração de participação nas mãos de grandes empresas que podem controlar mercados por meio de estruturas capilares de varejo (CAMUFFO *et al.*, 2002).

A organização em rede, baseada na terceirização e subcontratação está fundamentada em uma relação entre as empresas que não pode ser regida pela governança via mercado nem ao menos pelos contratos clássicos. Atuando dentro de redes de cooperação, o relacionamento entre as empresas de confecção estão sendo regidos por contratos neoclássicos ou mesmo contratos de relacionamento, visando a preservação de acordos de médio e longo prazo. Esta forma de atuação em rede, permite que uma grande empresa como a Benetton, investindo em logística de administração da rede, consiga um tempo médio de entrega de sete dias e faça a distribuição de 10 milhões de artigos ao redor do mundo a cada mês (CAMUFFO *et al.*, 2002).

Entre as empresas de confecção, a atuação em rede se popularizou na década de 80, protagonizada pela atuação de grandes empresas produtoras com marca (Benetton, Levi's, Zara), comercializadoras com marca (Nike, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger) e grandes Varejistas (Gap, H&M, Wal-Mart). Nestas redes, dada a grande discrepância de poder, a participação de pequenas e médias empresas acontece sob a governança absoluta das grandes empresas (FUNDAÇÃO VANZOLINI, 2001).

A disponibilidade de novas tecnologias foi decisiva na determinação da capacidade de empresas de pequeno e médio porte também se conectarem em redes, entre si, gerando redes de cooperação baseadas em uma maior homogeneidade de poder entre as empresas participantes. Estas redes de pequenas e médias empresas freqüentemente tomam a iniciativa de estabelecer relações com várias empresas de diferentes tamanhos, na busca da otimização de bens públicos, recursos regionais, detecção e exploração de novos nichos de mercado e na realização de empreendimentos cooperativos (CASTELLS, 1999).

Na realização de empreendimentos cooperativos e na formação das alianças que constituem a rede de cooperação, as empresas desenvolvem um relacionamento no qual a confiança desempenha um papel preponderante. Na atuação conjunta com vistas à obtenção

de resultados de médio e longo prazos, quanto maior a especificidade de ativo dos participantes, maior será o peso relativo da confiança e da necessidade de minimização de comportamentos oportunistas (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Castells (1999), o desenvolvimento da tecnologia da informação, eliminando barreiras de distância e permitindo a reação em tempo real às mudanças do mercado, permite a organização e atuação global de empresas de todos os setores, independentemente de seu porte. As novas tecnologias intensificam o desenvolvimento e fabricação de produtos, facilitam a comunicação em tempo real e a baixo custo, tornando possível não apenas a obtenção de uma melhor qualidade de produtos e de relacionamento, mas também um aumento da eficiência produtiva e da capacidade de penetração no mercado, favorecendo o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas de confecção.

No Brasil, entre as pequenas e médias empresas de confecção, a internacionalização é um fenômeno emergente e a exportação começa a ser vista não apenas como uma válvula de escape para uma eventual redução da demanda interna, mas sim, como fruto de uma estratégia de atuação de médio e longo prazo na busca de competitividade e sobrevivência (TEREZA, 2005).

4.1 O Setor de Confecção no Mundo e no Brasil

Em todo o mundo a indústria têxtil e de confecções passou de um regime de mercado vendedor para mercado comprador. A Benetton foi provavelmente a primeira empresa cujo funcionamento ilustrou essa nova dinâmica: entender o que o cliente queria, transmitir rapidamente essa informação para trás, para um sistema produtivo flexível e eficiente, que responda rapidamente às demandas identificadas. A produção passou a ser puxada ao invés das vendas serem empurradas, sendo que o foco passou a ser produtos e mercados antes da produção. Conseqüentemente, a questão da relação com o consumidor se tornou o ponto crucial na competição pelos mercados têxteis. No caso dos países desenvolvidos, as empresas do setor de confecções foram gradualmente se desfazendo das operações de menor valor agregado, mais especificamente as atividades de montagem, as quais foram sendo transferidas para países em desenvolvimento (FUNDAÇÃO VANZOLINI, 2001).

Mais da metade das vendas de confecções são fortemente influenciados pela moda. A maior influência da moda tende a valorizar a produção perto dos centros consumidores, através de sistemas de produção integrados. Observa-se, no entanto, que a mais recente tendência de mudança na cadeia produtiva têxtil é a difusão das técnicas de gestão da cadeia de fornecimento. Através do recurso a estas técnicas, são ampliadas as trocas de informação entre agentes, modificadas as formas de distribuição dos produtos e implantados novos sistemas de gestão integrada das relações na cadeia produtiva, independentemente de sua localização geográfica. Como consequência, os determinantes da competitividade, agora, podem ser encontrados nas formas de relacionamento entre empresas, ao longo das cadeias e, não, ao nível das empresas consideradas individualmente (PROCHNIK, 2002).

A relevância da gestão da cadeia de fornecimento pode ser observada a partir de quatro tendências:

a) os setores de varejo, confecções e têxteis são crescentemente ligados como um canal através de relações de informação e distribuição. Então, o canal, em vez da firma, se torna a base para a competição. b) para os fabricantes de têxteis e confecções, a chave para o sucesso é a habilidade de introduzir elos de informação sofisticados, capacidades de previsão e sistemas de administração – isto é, gestão da cadeia de fornecimento. c) a fábrica pode gerar benefícios competitivos só se outras mudanças mais fundamentais na gestão da cadeia de fornecimento tiverem sido previamente introduzidas. d) mesmo com a plena implantação do GATT, uma indústria de confecções e têxtil viável pode continuar na América do Norte, se apoiando em um leque de processos produtivos nos Estados Unidos, Canadá, México, o Caribe e a América Latina. Isto vai requerer forte e crescentemente sofisticada capacitação em gestão da cadeia de fornecimento. (PROCHNIK, 2002 p. 6)

Assim, tendo aumentado a relevância das atividades na ponta de comercialização (segunda tendência acima apontada) e, também, a da relação entre os elos na cadeia de confecção, através da aplicação da gestão da cadeia de fornecimento, a integração da cadeia torna-se um objetivo central das empresas. As firmas líderes buscaram estabelecer estratégias de comando sobre a cadeia, de forma a dinamizar as operações, evitando desperdícios e incertezas.

Segundo Prochnik (2002), os países em desenvolvimento predominam como exportadores, respondendo por 60% das exportações de produtos têxteis e 78% das

exportações de confecções, em 2000. Segundo o mesmo autor, os países desenvolvidos são os principais importadores de confecções, respondendo por 80 % das importações de confecções, em 2000.

As Tabelas 1 a 8 apresentam os dados apresentados pela OMC (Organização Mundial do Comércio) em relação aos volumes e evolução das importações feitas pelos Estados Unidos, Japão e Canadá e pela Comunidade Econômica Européia (15) (Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Países Baixos, Portugal, Espanha, Suécia Grã-Bretanha) (OMC, 2003).

Tabela 1 Canadá - Importação de confecção por região

(milhões de dólares e porcentagem)

Região/Ano	2003		Variação Anual (%)	
	Valor	%	2002	2003
Ásia	3.173	70,48	2,14	14,63
América Latina	448	9,95	-8,32	-0,88
Europa Ocidental	366	8,13	11,22	8,61
África	362	8,04	11,22	10,70
Oriente Médio	81	1,80	12,90	15,71
América do Norte	42	0,93	-13,89	35,48
Europa Central/Leste/CIS	26	0,58	-16,67	30,00
Total	4.502	100,0	2,09	12,33

Fonte: OMC, 2003

Tabela 2 Canadá - Importação de confecção por país

(milhões de dólares e porcentagem)

País/Ano	2003		Variação Anual (%)	
	Valor	%	2002	2003
China	1.451	32,23	21,88	16,83
Estados Unidos	448	9,95	-8,32	-0,88
Índia	304	6,75	6,85	14,72
União Européia (15) (*)	272	6,04	8,23	8,8
Hong Kong (China)	238	5,29	-24,32	-5,56
México	227	5,04	5,91	15,23
Bangladesh	217	4,82	-13,46	141,11
Coréia do Sul	145	3,22	-21,05	-19,44
Tailândia	123	2,73	0,97	18,27
Taiwan	107	2,38	-9,30	-8,55
Indonésia	105	2,33	-12,40	-0,94
Malásia	73	1,62	0,00	0,00
Turquia	72	1,60	22,45	20,00
Paquistão	71	1,58	0,00	1,43
Filipinas	70	1,55	-1,47	4,48
Brasil	7	0,16	150,0	40,00
Outros 19 países (**)	416	9,24	174,32	723,55
Total	4.346	96,53	2,09	12,33

(*) Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Países Baixos, Portugal, Espanha, Suécia Grã-bretanha

(**) Camboja, Sri Lanka, Vietnã, Macau (China), Honduras, Myamar, El Salvador, Federação Russa, Guatemala, República Dominicana, Bulgária, Singapura, Peru, Mongólia, Romênia, Egito, Polônia, Hungria, Emirados Árabes Unidos.

Fonte: OMC, 2003

Tabela 3 Estados Unidos - Importação de confecção por região

(milhões de dólares e porcentagem)

Região/Ano	2003		Variação Anual (%)	
	Valor	%	2002	2003
Ásia	41.736	58,56	1,46	9,65
América Latina	18.514	25,98	-2,15	-0,28
Europa Ocidental	4.162	5,84	0,38	4,34
África	2.141	3,00	7,98	28,59
Oriente Médio	1.781	2,50	2,70	8,93
América do Norte	1.757	2,47	2,02	-3,30
Europa Central/Leste/CIS	1.186	1,66	-1,49	19,92
Total	71.276	100,00	0,51	6,83

Fonte: OMC, 2003

A partir dos dados referentes às importações de confecção feitas pelo Canadá e pelos Estados Unidos, verifica-se que mesmo entre os países pertencentes à ALCA (Área de Livre Comércio as Américas), a China apresenta uma participação de destaque entre os fornecedores de confecção. No ano de 2003, a China respondeu por 17,77% das importações feitas por Canadá e Estados Unidos. Neste mesmo ano, o México, um outro membro da ALCA, respondeu por 9,87% das importações de confecções. Nota-se ainda, que no que diz respeito a participação chinesa nas importações norte americanas o valor importado nos anos de 2002 e 2003 apresentou um acréscimo de 8,7% e 19,17%, respectivamente. Também em 2002 e 2003, os valores referentes à participação mexicana decresceram 4,89 e 6,93%, respectivamente.

Com relação à participação brasileira, o cruzamento de dados apresentados pela OMC (2003) com os dados levantados junto ao MDIC (2005) revela que as exportações brasileiras de confecção para o Canadá e EUA, corresponde a 0,2% das importações realizadas por estes dois países.

Tabela 4 Estados Unidos - Importação de confecção por país

(milhões de dólares e porcentagem)

País/Ano	2003		Variação Anual (%)	
	Valor	%	2002	2003
China	12.015	16,86	8,70	19,17
México	7.257	10,18	-4,89	-6,93
Hong Kong (China)	3.967	5,57	-7,45	-4,71
União Européia (15) (*)	2.663	3,74	-4,33	3,78
Honduras	2.623	3,68	2,82	2,62
Vietnã	2.552	3,58	1.787	160,14
Indonésia	2.370	3,33	-7,85	3,49
Índia	2.309	3,24	7,56	4,06
Tailândia	2.278	3,20	-1,28	1,79
República Dominicana	2.175	3,05	-4,68	-1,94
Coréia do Sul	2.038	2,86	-5,67	-12,57
Filipinas	1.976	2,77	-3,03	1,13
Bangladesh	1.973	2,77	-9,45	-2,38
Guatemala	1.836	2,58	2,98	6,31
Taiwan (China)	1.794	2,52	12,03	1,76
El Salvador	1.759	2,47	2,51	2,69
Canadá	1.757	2,47	2,02	-3,30
Sri Lanka	1.657	2,20	-5,19	2,08
Turquia	1.368	1,92	14,27	5,47
Macau (China)	1.351	1,90	2,71	11,47
Camboja	1.311	1,84	13,07	17,47
Malásia	1.253	1,76	-4,68	-0,71
Paquistão	1.200	1,68	-3,72	13,21
Jordânia	612	0,86	111,40	50,00
Outros 11 países (**)	4.766	6,69	55,10	165,61
Total	66.770	93,68	0,51	6,83

(*) Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Países Baixos, Portugal, Espanha, Suécia Grã-bretanha

(**) Costa Rica, Peru, Colômbia, Federação Russa, Nicarágua, Lesoto, Israel, Egito, Haiti, Ilhas Maurício, Singapura.

Fonte: OMC, 2003

Com uma importação de confecções superior a cem bilhões de dólares no ano de 2003, a União Européia se firma como maior importador de confecções do mundo. Note-se, porém, que os países membros da União Européia representam a origem de 40,38% das importações realizadas pela própria União Européia (Tabela 5).

Nota-se ainda que, devido ao baixo valor de suas exportações de confecção, o Brasil não se encontra entre os 40 maiores fornecedores de confecção da União Européia.

Tabela 5 União Européia (*) - Importação de confecção por região

(milhões de dólares e porcentagem)

Região/Ano	2003		Variação Anual (%)	
	Valor	%	2002	2003
Europa Ocidental	51.429	50,77	9,29	17,40
Ásia	30.147	29,76	4,64	19,31
Europa Central/Leste/CIS	11.309	11,16	5,19	15,59
África	7.090	7,00	2,01	12,68
Oriente Médio	498	0,49	-10,94	9,21
América do Norte	431	0,43	-14,14	4,36
América Latina	378	0,37	9,60	14,20
Total	101.294	100,00	6,62	17,28

(*) Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Países Baixos, Portugal. Espanha, Suécia, Grã-bretanha

Fonte: OMC, 2003

Tabela 6 União Européia - Importação de confecção por país

(milhões de dólares e porcentagem)

País/Ano	2003		Variação Anual (%)	
	Valor	%	2002	2003
União Européia (15) (*)	40.903	40,38	7,96	15,78
China	12.364	12,21	15,22	26,49
Turquia	8.325	8,22	21,62	26,08
Romênia	4.160	4,11	16,68	20,41
Bangladesh	3.453	3,41	2,36	34,72
Tunísia	3.084	3,04	5,78	12,35
Índia	3.012	2,97	6,48	18,96
Marrocos	2.815	2,78	4,30	13,78
Hong Kong (China)	2.341	2,31	-5,69	6,26
Polônia	1.683	1,66	-6,34	2,68
Indonésia	1.520	1,50	-13,22	7,73
Paquistão	1.130	1,12	7,35	24,72
Bulgária	1.093	1,08	-6,59	30,74
Tailândia	1.061	1,05	7,24	13,72
Outros 27 países (**)	12.266	12,11	-68,85	316,51
Total	99.210	97,94	6,62	17,28

(*) Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Países Baixos, Portugal. Espanha, Suécia, Grã-bretanha

(**) Hungria, República Checa, Sri Lanka, Coreia do Sul, Suíça, Malásia, Ilhas Maurício, Lituânia, Vietnã, República Eslovaca, Macau (China), Croácia, Taiwan, Camboja, Ucrânia, Estados Unidos, Birmânia, Filipinas, Egito, Eslovênia, Macedônia, Estônia, Emirado Árabes Unidos, Látia, Madagascar, Servia e Montenegro

Fonte: OMC, 2003

Tabela 7 Japão - Importação de confecção por região

(milhões de dólares e porcentagem)

Região/Ano	2003		Variação Anual (%)	
	Valor	%	2002	2003
Ásia	17.418	89,39	-8,84	11,38
Europa Ocidental	1.651	8,47	0,33	7,63
Europa Central/Leste/CIS	257	1,32	-25,79	-8,87
África	68	0,35	41,03	23,64
Oriente Médio	53	0,27	1,79	-7,02
América do Norte	32	0,16	26,09	10,34
América Latina	5	0,03	20,00	-16,67
Total	19.485	100,00	-8,26	10,70

Fonte: OMC, 2003

Tabela 8 Japão - Importação de confecção por país

(milhões de dólares e porcentagem)

País/Ano	2003		Variação Anual (%)	
	Valor	%	2002	2003
China	15.579	79,95	-7,00	13,26
União Européia (15) (*)	1.589	8,15	-0,07	7,22
Vietnã	498	2,56	-12,29	5,73
Coréia do Sul	345	1,77	-37,85	-19,20
Tailândia	255	1,31	-11,57	7,59
Estados Unidos	238	1,22	-25,92	-9,51
Indonésia	137	0,70	-25,46	-14,91
Malásia	136	0,70	-5,30	8,80
Índia	95	0,49	-23,68	9,20
Filipinas	92	0,47	-1,03	-4,17
Taiwan	65	0,33	-11,69	4,41
Hong Kong (China)	56	0,29	-16,00	-11,11
Brasil	3	0,02	0,00	0,00
Outros 27 países (**)	357	1,83	777,82	396,52
Total	19.445	99,79	-8,26	10,70

(*) Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Países Baixos, Portugal, Espanha, Suécia, Grã-bretanha

(**) Coréia do Norte, Mianmar, Turquia, Romênia, Sri Lanka, Suíça, México, Bangladesh, Canadá, Tunísia, Macau (China), Hungria, Marrocos, Bulgária, Honduras, Camboja, Paquistão, Polônia, Eslovênia, Peru, Guatemala, Croácia, Ilhas Maurício, Singapura, El Salvador, Nepal, República Eslovaca.

Fonte: OMC, 2003

Em 2003, o Brasil foi o país latino americano que mais exportou para o Japão, com uma participação referente a 60% do valor exportado por toda a América Latina. Porém, o Brasil respondeu por menos de 0,02% da importações japonesas de confecção, enquanto a China ocupa o destacado posto de maior fornecedor, com um percentual próximo a 80% das importações de confecção feitas pelo Japão.

Novamente, o cruzamento dos dados obtidos através do MDIC (2005) com os dados da OMC (2003), mostram que em 2003, dos US\$196 bilhões em confecções importados por Estado Unidos, Canadá, União Européia e Japão, o Brasil respondeu por aproximadamente US\$206 milhões, ou seja, 0,1% do valor importado. De outro modo, pode-se dizer que, de cada mil dólares remetidos para pagamento das importações de confecção pelos países que são os maiores importadores do mundo, apenas um dólar teve como destino o Brasil.

Os dados da OMC podem ser complementados pela afirmação de Prochnik (2002), que afirma que na importação de produtos têxteis (produtos da fiação e da tecelagem), a participação dos países em desenvolvimento chega a 55%, refletindo a crescente divisão internacional do trabalho na cadeia têxtil. Em um dos esquemas de divisão, empresas de países em desenvolvimento compram insumos têxteis dos países desenvolvidos e reexportam, de volta, produtos confeccionados. Este esquema é a base, por exemplo, da relação de comércio têxtil entre os Estados Unidos e países da CBI (*Caribbean Basin Initiative*) e também comum entre Europa e Turquia e países do leste europeu e África do Norte e ainda, entre os ‘tigres asiáticos’ e outros países mais pobres da Ásia e da América Central. Tal arranjo permite que grandes empresas da Coréia do Sul tenham filiais que fazem as confecções na República Dominicana, de onde os produtos são enviados para o mercado dos Estados Unidos, tendo o baixo custo do trabalho e a proximidade com o mercado de destino como variáveis chave deste processo (PROCHNIK, 2002).

As empresas do setor de confecções nos países desenvolvidos concentram-se nas atividades de marketing, *design* e de desenvolvimento de produtos. Observa-se uma clara tendência das grandes empresas ocidentais de abandonarem a produção de *commodities* e, mantendo a liderança tecnológica e/ou mercadológica, passarem a organizadoras de cadeias produtivas (*Global Commodity Chains* ou *Value Global Chains*) através da terceirização da produção (FUNDAÇÃO VANZOLINI, 2001).

O mercado internacional de confecções foi fortemente impactado pelo término da vigência, em janeiro de 2005, do Acordo de Têxteis e Vestuários (ATV) firmado pelos países membros da Organização Mundial do Comércio – OMC. O Acordo de Têxteis e Vestuários teve a sua origem no Acordo de Longo Prazo sobre o Comércio Internacional de Têxteis de Algodão (LTA), celebrado pelo GATT em 1962. Em 1974 o Acordo de Longo Prazo sobre o Comércio Internacional de Têxteis de Algodão foi substituído pelo Acordo Multi-fibras (MFA), estendendo as restrições à lã e às fibras sintéticas. O Acordo de Têxteis e Vestuários substituiu o Acordo Multi-Fibras em 1995, sendo que Canadá, União Européia, Noruega e Estados Unidos levaram as cotas do Acordo Multi-Fibras para o Acordo de Têxteis e Vestuários, adiando por 10 anos a integração destes países à liberalização do comércio de têxteis (LANDIM, 2004).

Segundo Landim (2004), o fim das quotas têxteis terá um grande impacto na origem das importações de confecções dos países desenvolvidos. Espera-se que China e da Índia devam elevar consideravelmente as suas exportações, engolindo a produção dos pequenos países asiáticos, cuja indústria têxtil sobrevivia apenas porque as cotas obrigavam à diversificação de fornecedores. O impacto do fim das cotas de importação da União Européia, Estados Unidos, Canadá e Noruega variará conforme o segmento: confecção, tecido e algodão e tecido sintético, sendo que na avaliação dos empresários, o setor que mais será afetado será o setor de confecção, dada a competitividade da Ásia, principalmente na fabricação para terceiros (LANDIM, 2004).

O comércio internacional de confecções vem aumentando mais rapidamente do que o comércio internacional global, enquanto este último, por sua vez, vem crescendo mais do que o comércio internacional de produtos têxteis (fiação e tecelagem). Entre 1995 e 2000, o comércio internacional de confecções cresceu 5,9 % ao ano, o comércio internacional para todos os produtos cresceu a uma taxa anual de 4,6% e o de produtos têxteis aumentou apenas 2,6 % ao ano (OMC, 2003).

Segundo Fundação Vanzolini (2001), para os países em desenvolvimento, a indústria têxtil-confecções tem sido uma porta de entrada no mercado internacional. Isto se aplica de modo especial para os países asiáticos, que a iniciaram dentro de uma estratégia essencialmente manufatureira. Posteriormente, passaram a dominar determinadas etapas do

processo produtivo, de design e mesmo de marketing. Suas empresas evoluíram em suas estratégias competitivas, tornando-se hoje empresas globais.

A Itália seguiu um caminho próprio, tendo como singularidade um conjunto significativo de empresas de menor porte, agrupadas em poucos setores, em ambiente de grande competitividade, mas operando de modo cooperativo no uso de serviços coletivos e desenvolvimento tecnológico. O setor têxtil italiano é um dos grandes responsáveis pelo salto ou “milagre italiano”, atribuído ao marcado desenvolvimento havido nas regiões nordeste e centro-norte daquele país. O agrupamento dessas empresas fez surgir distritos industriais. Muitos estudiosos entendem que a singularidade do caso italiano está na herança cultural e política, favorável à ação coletiva e cívica, o que facilita a formação de um ambiente de solidariedade e confiança, com o compartilhamento de experiências, com benefício mútuo (MARTINS, 2002).

4.2 Cadeias Globais da Indústria Têxtil e Confecções

De maneira geral no contexto internacional as cadeias produtivas da indústria têxtil e confecções são “comandadas” pelos compradores. São cadeias nas quais os grandes varejistas, os comercializadores e os fabricantes de marcas globais desempenham papéis centrais, organizando redes de produção descentralizadas.

Ao contrário das cadeias impulsionadas pelo produtor (como a automobilística, a aeronáutica, a de computadores, etc), a governança em cadeias comandadas pelo comprador não derivam da escala, do volume e dos avanços tecnológicos mas sim de combinações únicas de pesquisa de mercado, design, vendas, comercialização e serviços financeiros de alta qualidade.(FUNDAÇÃO VANZOLINI, 2001 p. 40).

Assim, cada cadeia produtiva na indústria têxtil e confecções tem uma estrutura de governança onde uma empresa ou um conjunto de empresas domina posições estratégicas principalmente em relação ao mercado e estabelece como deverão se comportar as demais empresas participantes da cadeia e que resultados poderão almejar. Segundo Fundação Vanzolini (2001) os modelos de organização de empresas que exercem a governança de cadeias produtivas na indústria têxtil e confecções são: (a) produtores com marca; (b) comercializadores com marca e (c) varejistas com marca.

Os produtores com marca são empresas inicialmente dedicadas à produção de vestuário que se caracterizavam pela fabricação do produto completo com sistemas integrados de produção. As operações eram verticalizadas desde a compra dos tecidos até a comercialização. O caso da Levi Strauss & Co é, provavelmente, o mais ilustrativo deste modelo. Gradualmente foi ocorrendo uma mudança de foco, passando essas empresas a se preocuparem mais com as atividades a jusante, ou seja, com o design, marketing e a Comercialização, passando parte das atividades de produção a serem sub-contratadas. A Figura 1, representa esquematicamente a estrutura de atividades de uma empresa produtora com marca.

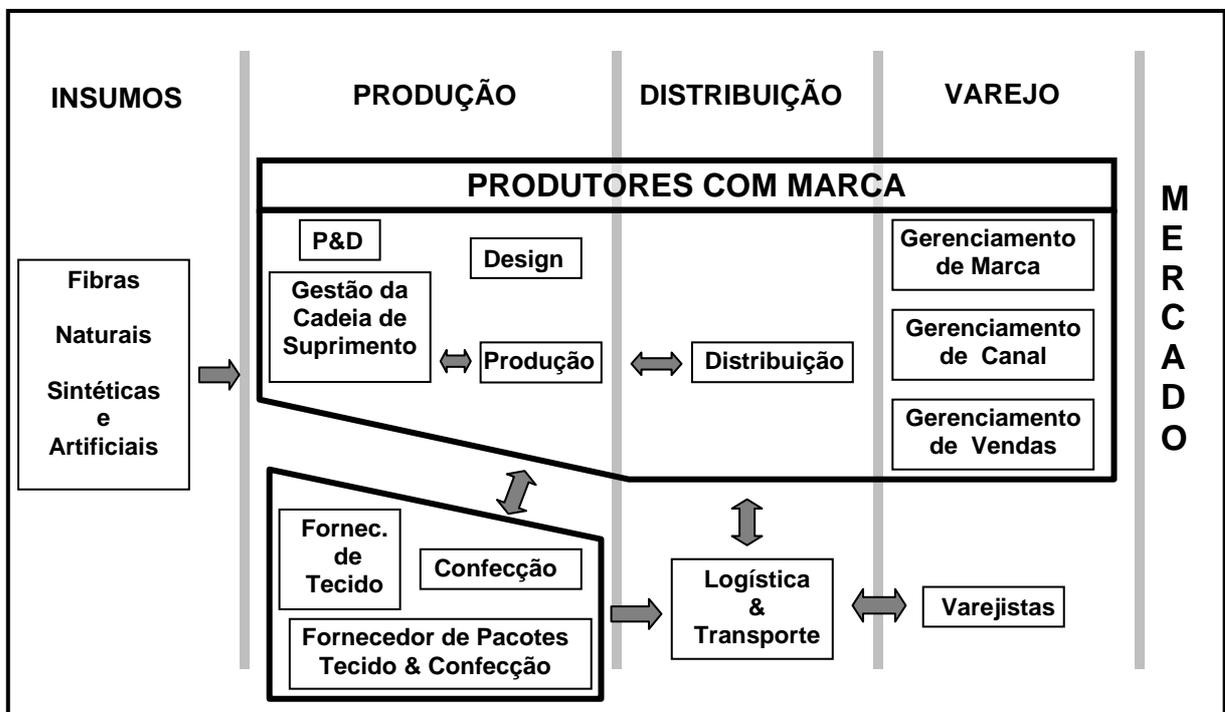


Figura 1 Estrutura de atividade de um “produtor com marca” (Adaptado de FUNDAÇÃO VANZOLINI, 2001)

Outros exemplos ilustrativos do modelo de produtores com marca são o das empresas Zara e Benetton. A Zara é uma empresa espanhola que conta com 40 fábricas, 32 mil empregados e 1.600 lojas vendendo roupas com a sua etiqueta em 45 países. A logística de produção e distribuição garantem a possibilidade de que o estoque seja renovado duas vezes por semana e que os estilistas da Zara transformem a última tendência da moda em roupas prontas em apenas 15 dias. Amâncio Ortega, proprietário da Zara, questionado sobre qual o principal produto da empresa, respondeu: “Na Zara só existem dois tipos de produtos: a logística e o resto” (D’AGUANO, 2004).

O Grupo Benetton, com sede em Treviso, Itália, é fabricante de vestuário e varejista. Possui aproximadamente 5.500 lojas em 120 países e 7 mil funcionários em fábricas por todo o mundo, apresentando uma receita anual de US\$1,8 bilhão. Por vários anos a Benetton foi o arquétipo da organização em rede: uma organização baseada na terceirização, subcontratação e, mais genericamente, em relacionamentos desenvolvidos entre uma grande empresa e diversos pequenos produtores e distribuidores (CAMUFFO *et al.*, 2002).

Segundo Camuffo *et al.* (2002), diversos fatores contribuíram para o sucesso da Benetton: (a) técnicas inovadoras de gerenciamento de operações, tais como o adiamento da coloração das roupas pelo maior prazo possível; (b) organização da rede de produção, formada por uma cadeia de pequenas e médias empresas sub-contratadas, várias das quais controladas completamente ou em parte por ou atuais ex-funcionários da Benetton; (c) organização da cadeia de distribuição, uma vez que a empresa vende e distribui os seus produtos por meio de agentes, cada um deles responsável pelo desenvolvimento de determinada área do mercado.

Um outro modelo de organização de empresa que exerce a governança de cadeias produtivas na indústria têxtil e confecções é o de comercializadores com marca, que podem ser identificados como fabricantes sem fábricas: este é o modelo seguido por empresas de sucesso que tem suas competências focalizadas em design e comercialização mas não chegam a se envolver em atividades produtivas que são totalmente sub-contratadas. A Nike é o caso mais conhecido, mas entre as empresas de presença mundial pode-se ainda destacar Liz Clairborne, Donna Karan, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, Náutica, entre outras. Essas empresas literalmente nasceram globais, tendo a maioria de seus fornecedores no exterior, e operam simultaneamente na maioria dos mercados do mundo. A estrutura de atividades é similar à dos produtores com marca, com a diferença básica que os comercializadores com marca não realizam atividades de produção. A Figura 2, representa esquematicamente a estrutura de atividades de uma empresa comercializadora com marca.

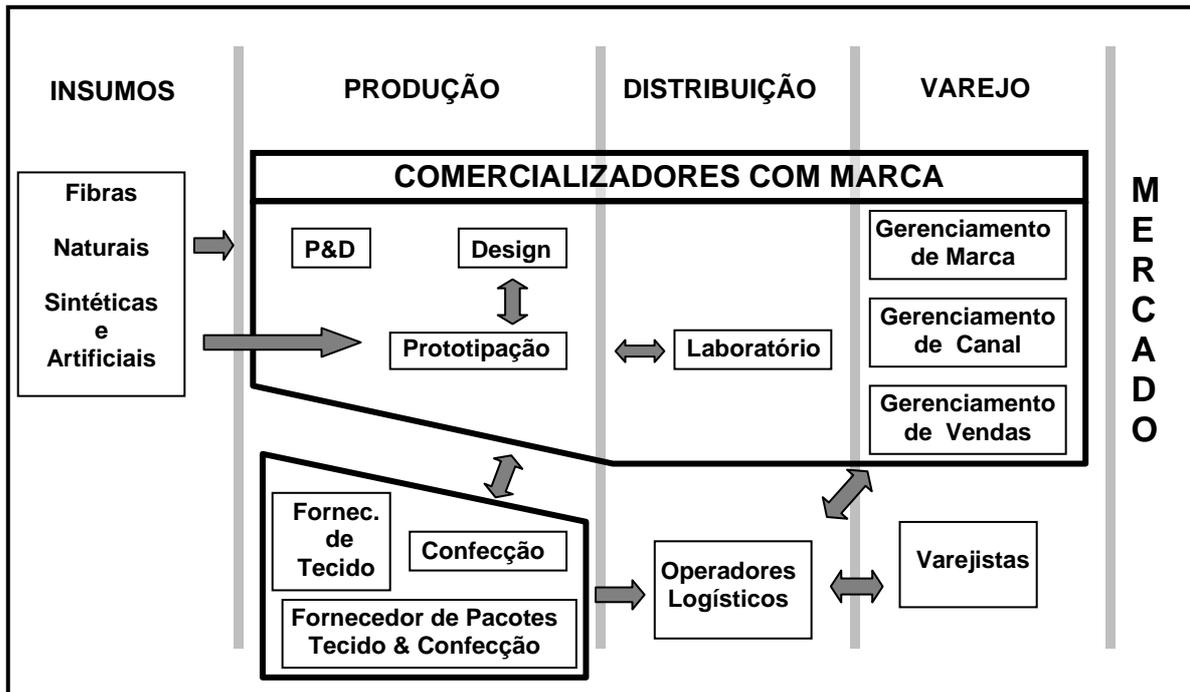


Figura 2 Estrutura de atividade de um “comercializador com marca” (Adaptado de FUNDAÇÃO VANZOLINI, 2001)

As tendências das relações entre os comercializadores com marca e seus fornecedores são baseadas em: (a) fazer menores suas cadeias de suprimentos, utilizando um número menor de sub-contratados, porém, mais capazes; (b) instruir aos sub-contratados onde obter os componentes necessários, reduzindo assim suas próprias atividades de compra e distribuição; (c) gradualmente transferir certas atividades de apoio, realocando-as aos sub-contratados; (d) adotar sistemas rigorosos de monitoração e controle para garantir o desempenho (FUNDAÇÃO VANZOLINI, 2001).

Os varejistas com marcas são representados pelas grandes redes de varejo (super e hipermercados, redes especializadas de varejo de roupas). Eles estão ocupando espaços cada vez mais significativos na comercialização de confecções têxteis e, com isto, criando novos circuitos de poder e governança que vão influenciar todo o comportamento das cadeias produtivas. A simples comercialização através de grandes redes de distribuição já cria um canal alternativo de comercialização que privilegia empresas de confecção que adotem estratégias de padronização, alta escala e preços baixos. Quando ocorre a criação de marcas próprias dos grandes varejistas (supermercados e hipermercados), isto tem uma conotação diferente de marcas próprias dos outros casos analisados na medida em que representa basicamente uma modalidade de tática voltada a combater os fornecedores para a obtenção de

preços mais baixos. A Figura 3, representa esquematicamente a estrutura de atividades de uma empresa varejista com marca.

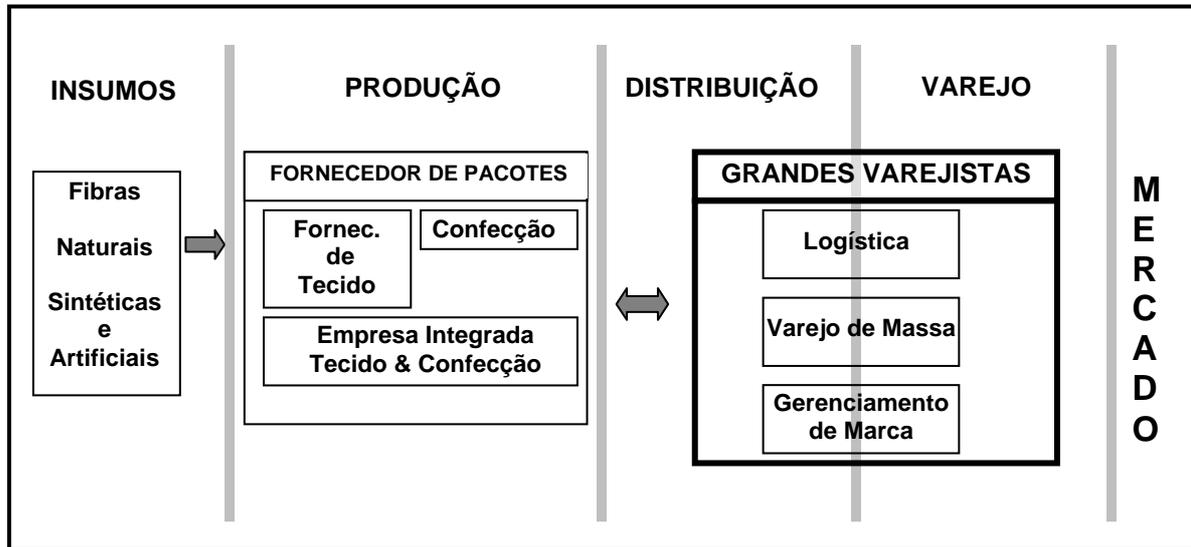


Figura 3 Estrutura de atividade de um “grande varejista” (Adaptado de FUNDAÇÃO VANZOLINI, 2001)

Segundo Fundação Vanzolini (2001), as empresas do tipo fornecedor de pacotes, presentes tanto na estrutura de atividade dos produtores com marca, comercializadores com marca e varejistas com marca, podem ser divididas em *Original Equipment Manufacturer* (OEM) - em que uma empresa produz para comercialização por outra empresa com a marca e design desta última e *Original Design Manufacturer* (ODM) – em que uma empresa fabrica a partir de design próprio um produto que será comercializado por outra empresa, com a marca desta última. Num processo de aprendizado contínuo, algumas empresas ODM, tornam-se *Own Brand Manufacturers* (OBM) – empresas que produzem com marca e design próprios.

Ainda segundo a Fundação Vanzolini (2001), em Hong Kong, as empresas de vestuário têm sido as de maior sucesso na transição de OEM para OBM. A cadeia de roupas femininas Episode, controlada pelo *Hong Kong's Fang Brothers Group*, um dos maiores fornecedores OEM para a Liz Clairbone nos anos 70 e 80, tem lojas em 26 países, sendo apenas um terço delas na Ásia. A Giordano, marca de roupas mais famosa de Hong Kong, adicionou à sua base inicial de fábricas de vestuário 200 lojas em Hong Kong e China, e mais 300 lojas de varejo espalhadas pelo sul da Ásia e Coréia. Recentemente entrou nos Estados Unidos através da aquisição das marcas Tommy Hilfiger e Liz Clayborne.

Na área de tecnologia organizacional, desde meados da década de 90, vêm sendo observados grandes progressos com a adoção de um conjunto de técnicas *just in time*, que buscam ganhos de produtividade, aumentando a capacidade de ajuste, ou seja, a flexibilidade da indústria de confecção. Estas mudanças são complementadas pelo estreitamento das relações em toda a cadeia produtiva, principalmente, entre os fornecedores de matérias-primas, a confecção e o varejo, permitindo um melhor controle de qualidade, assim como, uma maior velocidade de resposta às exigências do mercado (BNDES, 1996).

4.3 A Indústria de Confecção no Brasil

Segundo dados do IEL (2000), as pequenas empresas que se estabelecem no segmento de confecções, constituem-se ou a partir de recursos provenientes do FGTS (Fundo de Garantia por tempo de Serviço) ou de recursos provenientes de empréstimos, ou ainda, estimuladas por outras empresas que desejam terceirizar algumas de suas unidades produtivas.

Desta forma, existem segmentos bastante diferenciados no que diz respeito às matérias-primas e aos processos produtivos utilizados, bem como aos padrões de concorrência e às estratégias empresariais enfrentadas. A indústria de confecções é constituída por um grande número de pequenas empresas, sendo esta uma característica internacional do setor e fruto da sua grande atratividade. A atração é explicada pelas reduzidas barreiras tecnológicas existentes à entrada de novas firmas no mercado, já que o equipamento básico utilizado é a máquina de costura, e a técnica é amplamente divulgada. Também por isso, os investimentos exigidos ao ingresso de uma nova unidade na indústria não são proibitivos, evidentemente em se tratando de empresas de menor porte. Segundo o *US Department of Commerce*, o investimento necessário para geração de um emprego na indústria de confecção americana é de US\$ 600. A intensividade na utilização de mão-de-obra é importante na distribuição da oferta mundial, pois torna o custo salarial uma vantagem comparativa na localização dos investimentos. Isto explica a migração da referida indústria para países de industrialização atrasada, a exemplo da China (BNDES, 1996).

Esta migração das empresas têxteis para regiões onde a mão-de-obra seja mais acessível pode ser verificada também no Brasil. Segundo a ABRAVEST (2003), a região Sudeste concentrava em 1997 o equivalente a 56% das unidades fabris do Brasil, em 2002 esta participação caiu para 46%, com a perda de 2.189 unidades fabris (Tabela 9). Neste

mesmo período o número de unidades fabris apresentou um aumento de 29% na região Centro Oeste, 13% nas regiões Sul e Nordeste e 6% na região Norte (ABRAVEST, 2003).

Tabela 9 Unidades fabris instaladas - Distribuição regional da indústria do vestuário

Região / Ano	1997	2001	2002
Norte	447	459	421
Nordeste	2.312	2.599	2.607
Sudeste	11.856	10.192	9.667
Centro Oeste	668	878	863
Sul	3.731	4.310	4.208
TOTAL			19.768

Fonte: ABRAVEST, 2003

Porém, a região Sudeste ainda lidera a produção de confeccionados têxteis respondendo por 52,6% da produção, na seqüência vem a região Sul com 26,7%, seguidas pelo Nordeste com 12,0% e Norte com 4,5% e finalmente a região Centro-Oeste, com 4,2%, conforme disposto na Tabela 10 (ABRAVEST, 2003).

Tabela 10 Distribuição da produção de confeccionados têxteis por região

Região / Ano	(mil peças)		
	1997	2001	2002
Norte	409.841	394.445	426.772
Nordeste	627.435	1.091.212	1.131.677
Sudeste	4.315.802	5.300.214	4.975.829
Centro Oeste	179.441	390.936	401.501
Sul	1.378.604	2.356.898	2.523.589
TOTAL			9.459.368

Fonte: ABRAVEST, 2003

Segundo Prochnik (2002), o setor têxtil brasileiro, da fiação até a confecção de acessórios têxteis, é representado por um total de 39.638 estabelecimentos. O número de empresas que contam com até 99 empregados é equivalente 97% do total de estabelecimentos, demonstrando a elevada participação de micro e pequenas empresas no setor têxtil brasileiro (Tabela 11)

Tabela 11 Número de estabelecimentos que compõem o setor têxtil brasileiro (2001)

Número de Empregados	Número de Estabelecimentos
Até 4	19.364
De 5 a 9	8.128
De 10 a 19	5.835
De 20 a 49	4.172
De 50 a 99	1.143
De 100 a 249	624
De 250 a 499	241
De 500 a 999	85
1.000 ou mais	46
TOTAL	39.638

Fonte: Prochnik, 2002

Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior - MDIC (2005), o valor referente às exportações brasileiras de confecção subiu 58,5% entre 2002 e 2004. Os Estados Unidos permanecem como principal destino das exportações brasileiras de confeccionados têxteis, ainda que sua participação tenha sido reduzida de 53,53% em 2002 para 38,84% em 2004 (Tabelas 12 e 13).

Tabela 12 Destino e valor das exportações brasileiras de confecções em 2002 e 2003

País Destino/Ano	2.002		2.003		Var.(%) 02/03
	US\$	%	US\$	%	
Alemanha	8.187.129,00	3,81	11.957.794,00	4,14	46,06
Angola	4.965.393,00	2,31	7.338.749,00	2,54	47,80
Argentina	6.869.708,00	3,20	19.212.376,00	6,64	179,67
Bolívia	3.322.803,00	1,55	3.410.575,00	1,18	2,64
Canada	3.746.268,00	1,74	6.118.259,00	2,12	63,32
Chile	11.853.067,00	5,52	12.293.752,00	4,25	3,72
Costa Rica	1.117.387,00	0,52	1.568.722,00	0,54	40,39
Espanha	2.584.969,00	1,20	15.434.304,00	5,34	497,08
Estados Unidos	114.955.156,00	53,53	149.732.214,00	51,78	30,25
França	4.372.104,00	2,04	6.848.491,00	2,37	56,64
Itália	3.099.188,00	1,44	7.025.875,00	2,43	126,70
Japão	2.699.994,00	1,26	2.408.072,00	0,83	-10,81
Líbano	878.593,00	0,41	1.399.472,00	0,48	59,29
México	3.193.609,00	1,49	4.542.054,00	1,57	42,22
Panamá	2.506.208,00	1,17	2.356.856,00	0,82	-5,96
Paraguai	5.021.609,00	2,34	4.547.848,00	1,57	-9,43
Portugal	3.614.675,00	1,68	5.607.266,00	1,94	55,13
Porto Rico	1.447.257,00	0,67	3.218.793,00	1,11	122,41
Reino Unido	3.193.279,00	1,49	1.665.094,00	0,58	-47,86
Rep. Dominicana	908.524,00	0,42	1.445.455,00	0,50	59,10
Uruguai	11.395.454,00	5,31	8.470.052,00	2,93	-25,67
Venezuela	7.996.165,00	3,72	1.613.798,00	0,56	-79,82
Outros	6.822.937,00	3,18	10.955.949,00	3,79	60,58
TOTAL	214.751.476,00	100,00	289.171.820,00	100,00	34,65

Fonte: MDIC, 2005

Em 2002 a Espanha respondia por 1,2% do valor das exportações de confecções do Brasil. Apresentando um crescimento de 766% em sua participação, em 2004 a Espanha respondeu por 10,39% do valor das exportações de confecções brasileiras (Tabelas 12 e 13).

Tabela 13 Destino e valor das exportações brasileiras de confecções em 2003 e 2004

País Destino/Ano	2.003		2.004		Var.(%)
	US\$	%	US\$	%	03/04
Alemanha	11.957.794,00	4,14	11.613.874,00	3,41	-2,88
Angola	7.338.749,00	2,54	970.245,00	0,29	-86,78
Argentina	19.212.376,00	6,64	30.870.691,00	9,07	60,68
Bolívia	3.410.575,00	1,18	4.377.958,00	1,29	28,36
Canada	6.118.259,00	2,12	7.946.508,00	2,33	29,88
Chile	12.293.752,00	4,25	16.957.293,00	4,98	37,93
Costa Rica	1.568.722,00	0,54	1.502.240,00	0,44	-4,24
Espanha	15.434.304,00	5,34	35.373.377,00	10,39	129,19
Estados Unidos	149.732.214,00	51,78	132.207.637,00	38,84	-11,70
França	6.848.491,00	2,37	12.529.829,00	3,68	82,96
Itália	7.025.875,00	2,43	11.754.542,00	3,45	67,30
Japão	2.408.072,00	0,83	2.825.564,00	0,83	17,34
Líbano	1.399.472,00	0,48	1.671.840,00	0,49	19,46
México	4.542.054,00	1,57	5.140.171,00	1,51	13,17
Panamá	2.356.856,00	0,82	2.880.690,00	0,85	22,23
Paraguai	4.547.848,00	1,57	6.906.885,00	2,03	51,87
Portugal	5.607.266,00	1,94	9.224.676,00	2,71	64,51
Porto Rico	3.218.793,00	1,11	3.351.387,00	0,98	4,12
Reino Unido	1.665.094,00	0,58	4.427.295,00	1,30	165,89
Rep. Dominicana	1.445.455,00	0,50	1.115.000,00	0,33	-22,86
Uruguai	8.470.052,00	2,93	12.416.557,00	3,65	46,59
Venezuela	1.613.798,00	0,56	2.372.077,00	0,70	46,99
Outros	10.955.949,00	3,79	21.950.254,00	6,45	100,35
TOTAL	289.171.820,00	100,00	340.386.590,00	100,00	17,71

Fonte: MDIC, 2005

Segundo IEL (2000), uma das características marcantes da indústria têxtil brasileira é a sua comprovada heterogeneidade tecnológica. São poucas as empresas atualizada tecnológica e organizacionalmente, sendo que estas ocupam uma posição de liderança em termos de venda e, normalmente, também se caracterizam por possuírem bons esquemas de comercialização, apresentando um coeficiente exportações/vendas totais acima da média. São empresas responsáveis por mais de 50% da produção, com parcela crescente nas exportações, alto grau de desenvolvimento tecnológico e estratégias competitivas similares às melhores empresas internacionais, coexistem com empresas defasadas tanto em termos de tecnologia como em termos de gestão. Essa heterogeneidade se torna um obstáculo para a definição de um padrão homogêneo de organização da indústria, tornando mais difícil qualquer iniciativa de coordenação da cadeia.

A existência de um grande número de empresas defasadas, que competem via custo de mão-de-obra, criam condições para que a terceirização, um mecanismo geralmente usado em busca de ganhos de produtividade, seja utilizada no Brasil como instrumento para redução de custos através da informalidade. Neste sentido, enquanto Americana (SP) implanta unidades visando a modernização empresarial, Vilar dos Teles (RJ) compete via preços e informalidade de suas firmas (BNDES, 1996).

O alto percentual representado pela economia informal no Brasil, não é uma característica apenas do setor têxtil e confecções. A taxa da informalidade brasileira na economia é uma das mais altas do mundo, chegando a representar 40% de toda a economia. No setor de vestuário e acessórios esta taxa chega a 62% (LAHÓZ, 2004)

Apesar da alta taxa de informalidade observada no setor de confecções, em todo o Brasil estão sendo realizados investimentos na construção de novas fábricas e desativação de unidades fabris menos produtivas. A busca de parcerias e a fusão em grandes conglomerados são as estratégias adotadas pelo setor não apenas por razões de escala, mas principalmente para consolidação de posição competitiva dentro do mercado nacional e nas exportações (IEL, 2000).

A proposta de cooperação e colaboração que, no caso das empresas orientais está imbricada em aspectos de cultura e de religião, não tem sido de fácil implementação no Brasil, como na maioria dos casos no mundo ocidental, excetuando-se alguns casos específicos e localizados, como no norte da Itália, por exemplo.

A formação de uma mentalidade de cooperação e compartilhamento requer uma certa flexibilização da noção estrita de competição e competitividade, que em geral se baseia numa visão de “jogo soma zero” (ou seja, se um ganhar é porque um outro perdeu). Requer ainda uma certa base de confiança mútua, sem a qual não há diálogo. A ação coletiva pode alargar as possibilidades para cada um dos participantes, abrindo possibilidades novas e aumentando o poder de fogo do conjunto, num processo “ganha-ganha” (FUNDAÇÃO VANZOLINI, 2001 p. 66)

Segundo o IEL (2000), a organização de cooperativas ou de consórcios de pequenas empresas, principalmente de confecções, permitiria um fluxo maior de informações ao longo

da cadeia, criando e ampliando vantagens competitivas. O controle da qualidade dos produtos e as exigências dos consumidores seriam também mais facilmente absorvidos, desde o segmento distribuidor até a origem do sistema, em que se localizam os centros de pesquisa, treinamento e apoio aos outros segmentos.

Difunde-se no Brasil o conceito de que uma melhor compreensão da nova dinâmica produtiva de cadeias globais exige mudanças de comportamento e adoção de novas técnicas de gerenciamento e de tratamento da informação, no plano das empresas, individualmente e em conjunto (FUNDAÇÃO VANZOLINI, 2001).

Diz o estudo do IEL (2000) que para que as parcerias ocorram no Brasil, é necessária criação de estruturas de gestão competentes e um certo doutrinamento para a mentalidade cooperativista de produção. Nesse contexto, a participação dos sindicatos e representantes do segmento é relevante. O estudo cita a proposta de formação de um Consórcio de Exportação das Confecções do Estado do Rio de Janeiro, idealizado com base na experiência das confecções italianas nos anos 80, quando enfrentavam uma grande crise financeira. A finalidade do consórcio é congregar empresas ou a produção das mesmas, com objetivos comuns, por exemplo, empresas da mesma região geográfica, do mesmo ramo ou que queiram atingir determinado mercado. Por meio desse consórcio as empresas poderão obter inúmeros benefícios, tais como: (a) compra de matéria-prima e acessórios em geral no mercado interno e externo; (b) compra de equipamentos em geral; (d) participação em feiras nacionais e internacionais; (e) organização de missões ao exterior para identificação de novos mercados; - elaborar pesquisas de mercado; (f) obter marca própria do consórcio, como identificação para otimizar a comercialização; (g) selo de qualidade, por meio do atendimento de determinados requisitos; (h) estabelecer unidades no exterior, como depósito de mercadoria, *show-room*, e escritórios; (i) organizar cursos de treinamento e formação, em colaboração com o SEBRAE; (j) elaboração de material promocional, como brochuras, *folders*, perfil da empresa; (l) contratação coletiva de seguros; (m) negociação com bancos para se obter melhores condições de financiamentos.

A importância desse tipo de consórcio está em se criar, não somente uma entidade representativa comercial das micro e pequenas confecções, mas também de estruturar uma mentalidade empresarial nas mesmas, propiciando condições financeiras e administrativas de se consolidarem no mercado interno e externo. Tal representação viria a ser a organização

política e econômica que o setor necessita. Isso facilitaria não somente o acesso ao crédito, que hoje é limitado, em função da impossibilidade de oferta de garantia por parte das empresas de pequeno porte, como também a unificação de marcas, participação em novos mercados e finalmente, consolidação dos mercados já cativos (IEL, 2000).

Como as micro e pequenas empresas são, em sua grande maioria, intensivas em mão-de-obra, o efeito conseguinte da organização dessas empresas em torno de um consórcio de exportação é considerável o potencial de geração de empregos diretos e indiretos em toda a cadeia produtiva, representando uma oportunidade para as empresas de pequeno e médio porte participarem dos negócios não somente nacionais, mas também daqueles ligados ao comércio internacional (IEL, 2000).

Os ganhos em escala, esperados por empresas que decidem produzir ou comercializar determinado produto conjuntamente, são pouco significativos no segmento de confecções, principalmente por causa de sua heterogeneidade empresarial. Um outro empecilho à cooperação entre confecções através de parcerias comerciais, diz respeito à padronagem, segredos industriais e outras especificidades operacionais e organizacionais que os empresários relutam em partilhar (IEL, 2000).

Além disso, a mentalidade e cultura do empreendedor brasileiro no setor de confecções ainda não está amadurecida suficientemente para tal empenho. A dificuldade da implementação de parcerias entre micros e pequenos empresários reflete a falta de organização do segmento, diferenças de objetivos e falta de mentalidade cooperativista.

A compra de matéria prima por meio de um grupo de confecções seria uma solução desde que houvessem as condições de base. Falta alguém ou alguma associação para organizar essas compras e otimizar custos, como acontece na China e no Norte da Itália. A cultura brasileira de produção e comercialização precisa ser modificada, ou “por força do mercado” ou “adotando um modelo que deu certo em outros países” (IEL, 2000 p. 311).

Porém, apesar de todos os argumentos favoráveis anteriormente citados, a utilização de parcerias e alianças pelos empresários do setor têxtil brasileiro ocorre em proporções muito reduzidas. Segundo Gorini (2000 *apud* PROCHNIK, 2002 p. 7), “...a ausência de parcerias e alianças estratégicas é um dos gargalos da cadeia têxtil nacional”, uma vez que, como foi

descrito neste capítulo, as alianças e a participação de cadeias globais na comercialização são fatores determinantes na competitividade do setor têxtil e confecções. Em 2003, a participação brasileira nas importações de confecções dos principais mercados consumidores foi de 0,1% do valor total importado pela Comunidade Européia, Estados Unidos, Japão e Canadá.

5 INFLUÊNCIA DAS REDES DE COOPERAÇÃO E DA INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR DE CONFECÇÃO DA REGIÃO DE MARINGÁ

Este capítulo está dividido em cinco partes e visa o cumprimento do objetivo específico de caracterizar e analisar como a existência de redes de cooperação e a internacionalização se apresentam no setor de confecção da região de Maringá. A primeira parte do capítulo relata como o internacionalização e a cooperação se apresentam no setor de confecção de Maringá, a partir da realização de pesquisa bibliográfica. A segunda parte do capítulo apresenta a caracterização do ambiente onde foi realizada a pesquisa de campo. Na terceira parte são apresentadas as características das empresas pesquisadas. Os resultados da pesquisa são apresentados na quarta parte da pesquisa através da descrição dos resultados que indicam a cooperação informal e formal entre nas empresas pesquisadas e seus clientes, fornecedores e concorrentes, bem como o seu nível de internacionalização. Também na quarta parte deste capítulo são descritas as respostas dos entrevistados com relação aos temas relacionados a contratos, parceria e informalidade. A análise dos resultados da pesquisa é apresentada na quinta e última parte deste capítulo.

Na década de 90, o surgimento de um grande número de malharias, o conseqüente aumento na demanda por fios e um incremento na criação de indústrias de confecções de malhas, marcam o início do desenvolvimento do setor de confecções na região Noroeste do Paraná . O aumento da produção de confecções deu suporte ao surgimento de *out lets* (lojas de fábricas) em *shoppings centers* especializados em vendas por atacado.

No período de 1990 a 1994, a atividade agrícola, base econômica da região, passava por um processo de intensa retração, tanto em termos de rentabilidade quanto de sua capacidade de geração de empregos ou de renda. A implantação e o desenvolvimento da atividade confeccionista atuou como elemento chave na contenção do esvaziamento populacional da micro-região (CARREIRA, 2001).

Segundo Carreira (2001), o “Corredor da Moda”, designação da região compreendida pelas cidades de Umuarama, Cianorte, Maringá, Sarandi, Londrina, Cambé, Apucarana e Ivaiporã, apresenta um número superior a 2 mil empresas de confecções e foi formado a partir de iniciativas isoladas de empresários no início da década de 90. Um apoio institucional dado à região foi formalizado quando, através de articulação política, a partir das proposições da

ACIM (Associação Comercial e Industrial de Maringá), foi aprovada pela Assembléia Legislativa do Estado do Paraná a Lei n o 11.720 de 15 de maio de 1997, que criou oficialmente o pólo têxtil paranaense. O teor básico da lei é composto por dois artigos:

“Art.1º Fica o Poder Executivo autorizado a criar o Pólo da Industria Têxtil e da Confecção do Paraná, liderado pelo Município de Maringá, com o objetivo de implementar profissionalmente e desenvolver a indústria têxtil e de confecção da Região.”

“Art.2º O poder executivo adotará mecanismos para seu Programa de Governo e regulamento próprio”. (Diário Oficial do Paraná no.5.003 de 15 de maio de 1997).”

Dados do IPARDES (2004), mostram que em 1995, o segmento do vestuário paranaense contava com 1.525 empresas e que após um crescimento expressivo, em 2002 o setor era composto de 3.137 confecções. O segmento de vestuário é o setor que mais emprega no Paraná, apresentando respectivamente em 1995 e 2002, um contingente de 16.540 e 37.614 pessoas ocupadas (Quadro 5). Embora com pequena participação no Valor Adicionado Fiscal (VAF) estadual, este segmento tem se constituído em importante alternativa de emprego e renda, principalmente na região do “Corredor da Moda” (IPARDES, 2004)

Setor de Vestuário / ano	1995	2002	Varição
Número de Empresas	1.525	3.137	105,7 %
Número de empregados	16.540	37.614	127,4 %

Quadro 5 Número de empresas e de empregados no setor de vestuário do Paraná (IPARDES, 2004)

Observa-se que o Paraná representa o de segundo maior pólo industrial de confecção do Brasil, sendo superado apenas por São Paulo, com uma produção anual da ordem de 150 milhões de peças e faturamento de cerca de R\$ 2,8 bilhões. Com mais de 4,2 mil empresas confeccionistas, em sua maioria micro, pequenas e médias, nas quais o jeans responde por 70% da produção (ANBA, 2004).

O pólo confeccionista do Noroeste do Estado concentra aproximadamente 2 mil empresas. São desde tecelagens até lavanderias, fabricantes de materiais de acabamento, confecções propriamente ditas. Além do jeans, que responde por cerca de 70% do faturamento, as empresas da região atuam também nos segmentos de malharia, infantil, lingerie, moda praia e a chamada modinha (roupas do dia-a-dia). Estão presentes no pólo empresas que produzem e comercializam marcas próprias, como a Recco, no setor de lingerie,

Pura Mania, Osmoze e Lado Averso, no setor de jeans. Também podem ser encontradas no pólo empresas que produzem os artigos que abastecem redes como Ellus, Zoomp e Forum. (FOLHA ON LINE, 2004).

Com um crescimento de 16,3% o setor de confecções foi o que mais cresceu em 2004 no estado do Paraná, sendo que o segundo colocado, o de alimentos e bebidas, cresceu apenas 4%”. Os números revelam a vocação e potencial da indústria de moda paranaense para ampliar sua participação no mercado interno e especialmente sua aceitação entre os consumidores internacionais (ANBA, 2004).

5.1 Cooperação e Internacionalização no Setor de Confecção da Região de Maringá

Segundo a Uniersia (2003), o Brasil não possui grandes plataformas industriais no setor de confecção, sendo que no Paraná a maior parte do segmento é formada por micro e pequenos empresários que não podem produzir em grande escala. A Agência de Promoção das Exportações do Brasil (APEX) estimula ações que visam o estímulo à cultura de exportação nos empreendedores paranaenses; o desenvolvimento de produtos de maior valor agregado; e a atuação através de Arranjos Produtivos Locais como forma de equacionar as questões relativas à produção em escala, bem como da oferta variada de produtos.

Dois Projetos Setoriais Integrados (PSI) formados por empresas do setor de confecções já se encontram formalizados no Paraná, são eles a VESTPAR - Associação Paranaense de Indústria Têxtil e do Vestuário, com sede em Maringá e o Projeto Setorial Integrado dos fabricantes de bonés em Apucarana. Um terceiro PSI envolvendo empresas de confecção encontra-se em formação na cidade de Cianorte. O Projeto Setorial Integrado (PSI) representado pela VESTPAR - Associação Paranaense de Indústria Têxtil e do Vestuário foi constituído em Maringá com o apoio da APEX e tem como objetivo a aproximação de empresários do norte e noroeste do estado do Paraná de compradores estrangeiros, desmistificando o conceito de que somente grandes empresas podem ingressar no mercado internacional. A VESTPAR auxilia seus associados, em sua grande maioria micro e pequenos empresários de todo o Paraná, no contato com potenciais compradores estrangeiros por meio de rodadas de negócios e participação em feiras brasileiras e internacionais. A previsão é de que a atuação no âmbito do projeto setorial integrado as iniciativas ampliem as exportações de 1% para 5% da produção do Paraná (UNIVERSIA, 2003).

A VESTPAR, com o apoio da APEX, realiza cursos de capacitação, incentiva a participação em feiras internacionais e promove rodadas de negócios que ocorrem paralelamente aos desfiles das principais grifes da região em eventos de moda como o Estação Londrina *Fashion* e o Paraná *Fashion* que acontece em Maringá. Através da VESTPAR, empresários do setor já participaram de feiras internacionais na Alemanha, no Panamá, em Cuba e nos Estados Unidos (ANBA, 2004).

O segundo Projeto Setorial Integrado foi criado no município de Apucarana, um grande pólo produtor de bonés, visando ao incremento das exportações. O Projeto Setorial Integrado dos fabricantes de bonés de Apucarana reúne 10 empresas, com capacidade total de produção de um milhão de unidades por mês. Um dos destinos mais importantes da produção é os Estados Unidos, onde o consórcio atua no nicho de mercado representado pelo uso de bonés na composição de uniformes de times em diversas modalidades esportivas. Algumas empresas locais também produzem para equipes de Fórmula 1, além dos conhecidos bonés promocionais. Em todo o pólo, são cerca de 200 fabricantes de bonés, que produzem 5 milhões de unidades por mês (FURLAN, 2003). Os bonés brasileiros concorrem em condição de igualdade com os da Coreia e Porto Rico, em razão de seu preço competitivo. Mas as empresas locais precisam ainda investir muito em tecnologia para se capacitarem a atender o mercado externo, que exige regularidade de fornecimento, por exemplo. É também necessário vencer a resistência de grande parte dos fabricantes que ainda pensam que exportar para a pequena empresa ainda é um mito. (FURLAN, 2003).

Um terceiro PSI do setor de confecções do Paraná está sendo criado na cidade de Cianorte. A instituição do Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecções de Cianorte, conta com o envolvimento de lideranças e empresários do setor, Sindicato da Indústria do Vestuário (SINDVEST), Governo do Paraná, Sistema FIEP, SEBRAE/PR, BRDE e BNDES (GALLETI, 2004).

As ações de apoio tecnológico à exportação como a certificação e emissão de selos de origem, permitindo agregação de valor aos produtos exportados, estão sendo desenvolvidas pela Secretaria de Planejamento do Estado do Paraná. Nesse sentido, foram abertas linhas de financiamento para giro e investimento através do BNDES, BRDE e AFPR (Agência de Fomento do Paraná), específicas para empresas pertencentes a arranjos produtivos locais. O investimento em capacitação empresarial e qualificação de mão-de-obra é parte integrante da

estratégia adotada para fomentar a formação de consórcios de exportação, incentivando os empresários locais a criarem grupos temáticos para priorizar as ações a serem executadas pelo arranjo produtivo local (SEPL, 2005).

5.2 Caracterização do ambiente de pesquisa

Como mostra a Tabela 14, no ano de 2004 o SINDVEST-Maringá era composto por 126 empresas, distribuídas entre as atividades de confecção, estamparia, lavanderia, facção, comércio (lojas de varejo e *shoppings* de atacado), bordados industriais e outros serviços (transportadoras e aluguel de roupas) (SINDVEST, 2004).

Tabela 14 Empresas que compõem o SINDVEST-Maringá

Atividade/ Número de empresas	TOTAL
Confecção	92
Estamparia	2
Lavanderia	6
Facção	10
Comércio	10
Bordados	3
Outros serviços	3
TOTAL	126

Fonte. SINDVEST, 2004

Dentre as empresas englobadas nas atividades de confecção estão as empresas que se dedicam à produção de roupas de malha ou tecido plano em geral. Nos setores de estamparia e lavanderia estão as empresas que se dedicam a estampagem e lavagem ou tratamento de roupas ou tecido. A atividade de facção engloba empresas que se destinam ao fornecimento de serviços de corte e costura, ou ambos, às empresas de confecção. A caracterização da facção se dá pela ausência da compra de matéria prima e da venda do produto acabado. Lojas de varejo e *shoppings* de atacado estão englobados na categoria comércio e, na categoria bordados industriais, estão as empresas que oferecem este tipo de serviço às demais empresas de confecção. Transportadoras e lojas de aluguel de roupas estão englobados na categoria outros serviços.

A tabela 15, demonstra as atividades das empresas que constituíam o SINDVEST – Maringá entre a sua criação, no ano de 1992 e dezembro de 1995. Na determinação do porte

da empresa foram utilizados os critérios definidos pelo SEBRAE, a partir do número de funcionários na indústria e nas empresas de serviços, disposto na Figura 3. Foram consideradas empresas de categoria Média/Grande as empresas que apresentaram no setor industrial mais de 99 funcionários e no setor de comércio e serviços, as empresas com mais de 49 funcionários. Nota-se o predomínio da atividade de confecção, responsável por 96% das empresas filiadas ao sindicato, sendo que, no período, apenas uma empresa de serviço era filiada ao SINDVEST-Maringá. Por outro lado, as pequenas e médias empresas representavam somente 29% das empresas filiadas ao sindicato.

Tabela 15 Empresas que compunham o SINDVEST-Maringá em 1995

Empresas Atividade/porte	Micro		Pequena		Média/Grande		TOTAL
	Indústria	Serviço	Indústria	Serviço	Indústria	Serviço	
Confecção	7		10		6		23
Facção						1	1
TOTAL	7		10		6	1	24

Fonte: SINDVEST, 2004

No período entre janeiro de 1996 e dezembro de 1999 o número de empresas foi ampliado, mantendo porém a mesma proporção em termos de atividades, ainda que tenha havido um crescimento percentual da participação das empresas de serviço em relação às empresas industriais, como demonstra a Tabela 16.

Tabela 16 Empresas que ingressaram no SINDVEST-Maringá entre 1996 a 1999

Empresas Atividade/porte	Micro		Pequena		Média/Grande		TOTAL
	Indústria	Serviço	Indústria	Serviço	Indústria	Serviço	
Confecção	3		5		1		9
Facção		1					1
TOTAL	3	1	5		1		10

Fonte: SINDVEST, 2004

Segundo o SINDVEST (2004), em 1999, os filiados eram em número de 34 empresas distribuídas conforme demonstrado na Tabela 17. Prevalciam as empresas de confecção e no setor de serviços apenas duas facções haviam se filiado ao sindicato. Um percentual equivalente a 76,5% das empresas filiadas estavam classificadas entre as categorias de micro e pequena empresa, enquanto 23,5% situavam-se entre as média/grande empresas. O setor de serviço respondia por apenas 5,9% das empresas filiadas.

Tabela 17 Empresas que compunham o SINDVEST-Maringá em 1999

Empresas Atividade/porte	Micro		Pequena		Média/Grande		TOTAL
	Indústria	Serviço	Indústria	Serviço	Indústria	Serviço	
Confecção	10		15		7		32
Facção		1				1	2
TOTAL	10	1	15		7	1	34

Fonte: SINDVEST, 2004

Após o ano 2000 verifica-se o grande crescimento do número de filiados ao SINDVEST-Maringá. O número de empresas pertencentes ao sindicato cresceu 171% e foram filiadas empresas pertencentes aos setores de lavanderia, estampania e bordados.

Entre as empresas que se filiaram no período entre janeiro de 2000 e novembro de 2004, o número de micro e pequena empresas foi significativamente maior, conforme mostra a Tabela 18. Tal fenômeno foi determinante para que dentre as empresas filiadas ao SINDVEST-Maringá, o percentual ocupado pelas micro e pequenas empresas passasse de 76,5% em 1999 para 87,0% em 2004.

Uma variação muito mais expressiva foi verificada em relação ao número de empresas prestadoras de serviço que, passou de um percentual de 5,9% das empresas filiada em 1999 para 27,0% das empresas filiadas ao SINDVEST-Maringá no ano de 2004, como mostra a Tabela 19.

Tabela 18 Empresas que ingressaram no SINDVEST-Maringá entre 1999 a 2004

Empresas Atividade/porte	Micro		Pequena		Média/Grande		TOTAL
	Indústria	Serviço	Indústria	Serviço	Indústria	Serviço	
Confecção	29		26		5		60
Estampania		1		1			2
Lavanderia				5		1	6
Facção		2		5		1	8
Comercio		4		6			10
Bordados		3					3
Outros serviços		2				1	3
TOTAL	29	12	26	17	5	3	92

Fonte: SINDVEST, 2004

Tabela 19 Empresas que compunham o SINDVEST-Maringá em Nov/2004

Empresas Atividade/porte	Micro		Pequena		Média/Grande		TOTAL
	Indústria	Serviço	Indústria	Serviço	Indústria	Serviço	
Confecção	39		41		12		92
Estamparia		1		1			2
Lavanderia				5		1	6
Facção		3		5		2	10
Comércio		4		6			10
Bordados		3					3
Outros serviços		2				1	3
TOTAL	39	13	41	17	12	4	126

Fonte: SINDVEST, 2004

5.3 Características das empresas pesquisadas

O bloco de questões do roteiro de entrevista – Empresa - destina-se à caracterização da empresa com relação a: (a) atividade; (b) ano de fundação; (c) atuação na prestação de serviço; (d) terceirização de serviços e (e) canais de comercialização.

Foram entrevistados os administradores de nove empresas do setor de confecção de Maringá, dentre as quais, sete dedicam-se à confecção, uma tem como atividade a facção de *jeans* e, por último uma lavanderia industrial de *jeans*, como mostra o Quadro 6.

Empresa	Município	Atividade	Número de funcionários	Ano de fundação
Azen	Maringá	Confecção	40	2002
Dinâmica	Maringá	Lavanderia	240	1994
FA Maringá	Maringá	Confecção	800	1964
MA Falleiro	Maringá	Confecção	650	1987
Recco e Recco	Maringá	Confecção	253	1983
Recco Lingerie	Maringá	Confecção	260	1979
Scalon	Maringá	Confecção	300	1986
Torch	Maringá	Confecção	27	1974
3 L's	Maringá	Facção	220	1996

Quadro 6 Localização e ramo de atividade e porte das empresas pesquisadas (dados da pesquisa)

Conforme descrito na metodologia, as empresas foram selecionadas de maneira subjetiva pelo pesquisador, dando preferência às empresas que ocupam posição de relativo destaque no setor, seja devido ao seu porte e importância econômica ou ainda devido à atuação de seus dirigentes em organizações de classe ou sindicatos da categoria.

A Azen foi escolhida a partir de sua participação de um vídeo institucional do CESUMAR – Centro Universitário de Maringá, no qual o dirigente da Azen salientava o desejo de participar do mercado internacional, apesar de seu pequeno porte. A Dinâmica Lavanderia foi escolhida a partir de sua participação em um programa jornalístico da TV Cultura de Maringá, onde a empresa foi apresentada como exemplo de utilização de moderna tecnologia e técnicas de gestão. A empresa FA Maringá é uma das maiores e mais antigas empresas da cidade de Maringá. A empresa MA Falleiro foi indicada por vários empresários do setor, como uma das empresas que se destaca pela qualidade de seus produtos e capacidade de realização de seus dirigentes. O dirigente da empresa Recco e Recco, foi eleito empresário do ano em 2004. O dirigente da empresa Recco Lingerie era, no período em que a entrevista foi realizada, membro da diretoria do SINDVEST-Maringá e goza de notória reputação empreendedora na cidade de Maringá. O dirigente da empresa Scalon é presidente da VESTPAR, tendo sido um dos fundadores deste consórcio de exportação. A empresa Torch é a filiada de número 001 do SINDVEST-Maringá e seu dirigente foi um dos fundadores do consórcio de exportação VESTPAR. A empresa 3 L's foi citada por um entrevistado como uma das mais antigas e prósperas facções da região de Maringá.

Devido a compromissos assumidos com os entrevistados, com o objetivo de deixá-los mais à vontade para dar suas respostas e fazer seus comentários, as observações obtidas foram descritas de maneira a, na medida do possível, manter incógnito o seu autor, identificando-o apenas por um código específico para cada um.

Com o objetivo de avaliar o grau nível de relacionamento das empresas com outras empresas do setor, foi questionada participação da prestação de serviço na receita das empresas, no caso da empresa prestar, de algum modo, serviço a outras empresas. Também foi questionada a participação da compra de serviços (terceirização de atividades) no custo total de cada empresa.

O questionamento objetivo sobre o percentual da produção que se destina a outra empresa do segmento (questão de número 3 do roteiro), bem como do percentual da produção que é terceirizado (questão de número 4 do roteiro), não obteve resultados satisfatórios uma vez que nas empresas ouvidas, quando há terceirização, ela ocorre em determinados processos (corte, montagem, lavanderia etc) e não sobre parte da produção. Desta forma, para que se pudesse ter uma idéia quantitativa da participação do processo de terceirização das empresas,

os dirigentes foram solicitados a calcular de modo aproximado qual era porcentagem da receita obtida com a venda de serviços a outras empresas, bem como qual era a porcentagem da receita que se destinava a pagar a compra de serviços terceirizados. Os resultados desta rápida e subjetiva análise dos empresários sobre o peso da terceirização em suas empresas está descrito no Quadro 7.

Ainda na caracterização inicial das empresas, os empresários foram questionados sobre a forma de comercialização, dentre alternativas como: (a) venda através de representantes; (b) venda através de lojas de atacado que atendem pequenos lojistas e “sacoleiros” (micro empresários ou pessoas físicas que adquirem produtos “pronta entrega” nas lojas de atacado. Grande parte dos micro empresários e “sacoleiros” atua na informalidade, não fazendo registro formal de suas compras ou vendas); (c) lojas de varejo; (d) exportação e (e) outras formas de venda (catalogo, Internet etc.). Os resultados estão demonstrados no Quadro 8.

Empresa	Prestação de serviço	
	Porcentagem da receita obtida a partir da prestação de serviço	Porcentagem da receita destinada às despesas com terceirização
Azzen	0%	5%
Dinâmica (*)	100%	7%
FA Maringá (*)	0%	8%
MA Falleiro	30%	30%
Recco e Recco	0%	30%
Recco Lingerie	0%	2%
Scalon	0%	25%
Torch	0%	30%
3 L's	100%	0%

(*) Dinâmica e Confecção FA Maringá, são responsabilidade do mesmo empresário. Na mesma entrevista foram abordadas as duas empresas em separado.

Quadro 7 Participação da terceirização nas empresas pesquisadas (dados da pesquisa)

Empresa	Vendas			
	Representantes	Lojas de Atacado	Lojas de Varejo	Exportação
Azzen	90%	10%	-	-
Dinâmica (*)	-	-	-	-
FA Maringá	18%	75%	-	7%
MA Falleiro	90%	10%	-	-
Recco e Recco	85%	10%	-	5%
Recco Lingerie	65%	20%	10%	5%
Scalon	90%	10%	-	-
Torch	80%	10%	10%	-
3 L's (*)	-	-	-	-

(*) A questão não se aplica pois a comercialização é feita diretamente com as empresas que adquirem os serviços

Quadro 8 Canais de vendas das nas empresas pesquisadas (dados da pesquisa)

5.4 Apresentação de Resultados

Neste item são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa de campo. Cabe salientar que, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, as conclusões a que se chega não podem ser extrapoladas para o universo das empresas filiadas ao SINDVEST-Maringá. As observações são sempre limitadas às empresas pesquisadas. A realização de ulteriores pesquisas e estudos complementares poderá mostrar se estas observações podem ser pertinentes ao conjunto de empresas filiadas ao SINDVEST-Maringá.

A apresentação do perfil das empresas estudadas a partir das respostas obtidas na seqüência do roteiro de entrevista (Anexo I) utilizado é seguida de uma confrontação das mesmas em face ao referencial teórico. O roteiro de entrevista foi utilizado tanto para a caracterização das empresas quanto na captação prática das idéias apresentadas no referencial teórico, no que diz respeito à cooperação, cooperação formal e internacionalização.

As perguntas constantes no primeiro bloco do roteiro de entrevista – Empresa – destinam-se à caracterização da empresa segundo a sua área de atuação, porte, forma de atuação e canais de distribuição. Com relação à cooperação, no segundo bloco de perguntas do roteiro – Cooperação – foi investigada a existência e relevância de parcerias ou alianças estratégicas. Os empresários foram questionados sobre benefícios e impedimentos à parceria, bem como sobre qual seria o futuro das parcerias na empresa. No terceiro bloco de perguntas – Cooperação Formal – os empresários foram questionados sobre a participação da empresa em consórcios, arranjos produtivos locais (APL) ou ainda projetos setoriais integrados (PSI).

Foi dado aos empresários a oportunidade de discorrer sobre os atrativos de consórcios e demais formas de atuação cooperativa, bem como dos problemas enfrentados na atuação através de consórcios, APL e PSI.

O nível de internacionalização das empresas pesquisadas foi checado através do quarto bloco de perguntas – Internacionalização – com questões relativas à atuação na exportação, participação de feiras internacionais, opinião sobre a possível influência das importações no setor de confecção da região. A modalidade *draw back* é uma ferramenta de uso comum nos arranjos internacionais de produção do setor têxtil. Através de um questionamento indireto, foi possível verificar a familiaridade dos entrevistados com esta modalidade.

O último bloco de questões – Visão - teve como objetivo levantar as opiniões dos entrevistados sobre confiança, competição e cooperação, bem como sobre a informalidade e seu papel na organização do setor de confecção.

5.4.1 A cooperação nas empresas pesquisadas

O segundo bloco de questões do roteiro de entrevista – Cooperação – destina-se a obtenção de informações sobre: (a) existência e objetivos das parcerias; (b) quando as parcerias começaram; (c) benefícios e impedimentos às parcerias; (d) estágio atual e futuro das parcerias. O Quadro 9 traz alguns destes aspectos levantados.

Empresa	Desenvolve parceria	Quando as parcerias iniciaram	Estágio atual das parcerias (*)
Azzen	Não	-	-
Dinâmica	Sim	1994	100%
FA Maringá	Sim	2001	7%
MA Falleiro	Sim	1994	30%
Recco e Recco	Não	-	-
Recco Lingerie	Não	-	-
Scalon	Sim	1999	25%
Torch	Sim	2005	0,0%
3 L's	Sim	1996	100%

(*) Porcentagem atual da receita que é resultado de parceria

Quadro 9 A parceria nas empresas pesquisadas (dados da pesquisa)

Antes de iniciar o bloco Cooperação, em conversa inicial com os entrevistados foi estabelecido que durante nossa entrevista poderíamos considerar parceria como sendo uma forma de aliança estratégica, ou seja, um relacionamento comercial que fosse além das relações normais de mercado, no que diz respeito à compra e venda de produtos ou serviços.

O entrevistado ET-OEM afirmou não desenvolver parceria, porém, ao discorrer sobre o assunto disse que coopera com uma outra empresa do setor, pertencente a um seu amigo, produzindo artigos especificamente desenvolvidos para fazer parte da coleções desta outra empresa, uma vez que ambas têm produtos complementares. O entrevistado, porém, não considera que este tipo de cooperação possa ser entendido como parceria por se tratar de uma cooperação entre amigos, sem qualquer contrato comercial.

Por outro lado, mostrando uma maior afinidade com o conceito de parceria, o entrevistado ET-ICO declarou que desenvolve parceria com empresas de facção, no sentido de fornecer treinamento de mão de obra e garantia de fornecimento contínuo de serviço, uma vez que a facção tenha funcionários treinados para executar a qualidade desejada. Este entrevistado também declarou realizar parceria com fornecedor no sentido de negociar o preço por um determinado período, não buscando, durante a vigência do acordo, preço menor fora da parceria. A parceria com concorrentes visando o mercado externo é também realizada por esta empresa, que é membro do consorcio de exportação existente em Maringá.

O entrevistado ET-DEV declarou realizar parceria com empresa norte americana para a qual são produzidos modelos que são exportados para os Estados Unidos com a marca da empresa importadora.

A busca de diferenciação como forma de agregação de valor na busca de um nicho de mercado internacional foi o motivo que levou a empresa de ET-IVA a estabelecer uma parceria com empresa de design gráfico. O empresário tem consciência de que não possui escala para participar do mercado internacional e acredita que a diferenciação possa ser a arma ao seu alcance. Além de diferenciação do produto, o parceiro também se dedica à diferenciação dos canais de venda, sendo que, para tanto, um site de venda está sendo desenvolvido.

Segundo o entrevistado ET-NAO, a princípio, o termo parceria parece ser a melhor definição para o relacionamento que tem com o seu único cliente. A existência de um único cliente parece ser suficiente para caracterizar uma parceria, porém, dada a grande discrepância de poder entre as partes, o entrevistado acredita que deva existir um outro tipo de definição que defina o seu caso.

Quanto aos benefícios conseguidos através de parcerias, ET-DES considera que a parceria representa uma importante fonte de estabilidade financeira e de produção, salientando que a empresa por ele administrada foi constituída a partir da possibilidade da existência da parceria.

A obtenção de competitividade, redução de custos, acesso a mercados e aquisição de representatividade na obtenção de recursos sociais foram os benefícios apresentados ET-ICO. Estes aspectos foram também citados ET-DES, que, no entanto, considera que o maior benefício da parceria está na facilitação das transações comerciais, acelerando e potencializando o processo de aprendizado e crescimento profissional. Porém, ainda segundo ET-DES, as parcerias só funcionam onde existe confiança.

Para ET-ADA as parcerias são excelentes fonte de acesso a novos fornecedores, novas matérias primas, novos clientes e nova tecnologia. O entrevistado afirmou que “a parceria abre muitas portas”. ET-ADA acredita que a exigência de qualidade do parceiro foi determinante no estabelecimento de novos patamares de qualidade dentro de sua empresa. Já, para ET-IVA a parceria tem um caráter de complementaridade onde ele participa com a capacidade instalada e *know how* de produção, enquanto o parceiro participa com a capacidade de criação e empreendedorismo.

Por outro lado, para ET-NAO a parceria tem como maior benefício a possibilidade de receita garantida e previsível. Para o entrevistado, a atuação no mercado, fora da parceria, pode trazer resultados financeiros maiores, porém, traz consigo a incerteza da comercialização e o risco de crédito. Enquanto a parceria, que traz resultados financeiros menores, traz consigo mais segurança, na medida em que o empresário elimina o risco comercial e o risco de crédito.

O Quadro 10 sintetiza a principal motivação do empresário no que diz respeito a busca de parcerias.

Empresário	Motivação para a parceria
ET-ADA	Acesso a novos fornecedores, clientes e tecnologia
ET-AOE	-
ET-DAS	-
ET-DES	Facilidade de transações
ET-DEV	Acesso a mercado externo
ET-ICO	Acesso a mercado externo e obtenção de recursos sociais
ET-IVA	Acesso a mercado externo e a novos mercados
ET-NAO	Receita garantida e previsível
ET-OEM	-

Quadro 10 Motivação para parceria nas empresas pesquisadas (dados da pesquisa).

Os entrevistados foram, também, solicitados a discorrer sobre os impedimentos às parcerias. Para ET-AOE, ET-OEM e ET-DAS as parcerias tornam-se desnecessárias uma vez que a atuação via mercado tem lhes garantido o alcance aos seus objetivos comerciais e de produção.

Para ET-DES a parceria só existe quando existe confiança, que é algo que não pode ser oferecido indistintamente apenas visando a objetivos de curto prazo. O entrevistado afirma que a parceria pressupõe confiança mútua e objetivos comuns: “Para que uma parceria se consolide, não basta ter confiança, tem que ter objetivo comum de médio e longo prazo. Ainda assim, não basta ter objetivo comum, se não houver confiança. Contratos são apenas papel e tinta e o importante é a pessoa que assina os contratos. Existem empresas que não podem se valer das parcerias devido ao seu grande porte: A Zara, por exemplo não pode deixar pontos em aberto em seus contratos. Nós não, nós podemos ter uma atuação mais dinâmica e uma análise mais subjetiva da situação”.

Para ET-ICO os grandes impedimentos às parcerias são a diversidade de objetivos entre os empresários. Esta diversidade de objetivos é fruto de diferentes visões de mercado e são determinantes na definição das necessidades de infra-estrutura. Também para ET-ICO, uma vez que as parcerias funcionam com base em objetivos de médio prazo, as diferenças de visões entre os empresários gera empecilhos ao seu estabelecimento. Nas palavras do empresário: “O treinamento de mão de obra pode ser prioridade para um, enquanto para o

outro a prioridade está na adoção de novas tecnologias que reduzam o uso desta mão de obra. Como conciliar uma parceria entre estes empresários?”.

Também para ET-ADA a diversidade tecnológica e a necessidade de investimentos para a sua equiparação são impedimentos à parceria, sendo difícil que ela aconteça quando as empresas apresentam uma infra-estrutura tecnológica muito diferente. Padrões satisfatórios de qualidade, obtidos com a utilização de uma determinada tecnologia são inatingíveis com a utilização de uma tecnologia mais defasada. Portanto, sem investimento na equiparação tecnológica não há possibilidade existência de parceria, afirmou ET-ADA. Ainda segundo ET-ADA, a parceria pode levar à perda do foco da empresa, uma vez que investimentos feitos para atender a parceria podem drenar a capacidade de investimento em outras áreas. O aumentando do investimento, aumenta dependência da parceria e prejudica o foco em outras áreas da empresa.

Para ET-IVA, as parcerias visam a objetivos de médio e longo prazo: “Infelizmente a limitação de capital de giro dificulta a focalização em objetivos de médio e longo prazo, desviando a atenção do empresário para as necessidades imediatas. A gente vive apagando incêndio”.

ET-NAO apresenta como maior problema relacionado à parceria a desigualdade de poder entre os parceiros. “Meu cliente é responsável por 100% do meu faturamento e eu respondo por menos de 5% do faturamento dele. Desta forma não tenho muito poder de barganha. Minha margem de manobra é reduzida e não há possibilidade de argumentação. Os custos operacionais subiram e os valores não foram reajustados pelo “parceiro” (destaque irônico dado pelo entrevistado), que atualmente inicia a compra de serviço na China”.

Com relação ao futuro das parcerias em sua empresas, os empresários também forneceram comentários. ET-DES pensa no crescimento de sua atividade e no crescimento de determinadas atividades do grupo a que pertence, apenas através da ampliação das parcerias. Para o entrevistado, o aumento das exportações se dará através do fortalecimento da parceria existente e também da criação de novas parcerias com empresas de outros países, sendo que no momento, estão adiantadas as negociações com uma empresa italiana, a partir de contatos iniciados através do consórcio VESTPAR.

Para ET-ICO as parcerias poderão crescer não apenas em sua empresa, como também na região, a partir da conscientização dos empresários sobre seus benefícios, sendo que neste trabalho de conscientização a atuação do poder público tem grande relevância.

ET-IVA acredita que as parcerias devam crescer na sua empresa através da diversificação de produtos e parceiros. Enquanto ET-NAO acredita que, dadas as mudanças que estão ocorrendo em seu setor, o peso da parceria em sua atividade deverá ser reduzido em 50%. O entrevistado acredita que dentro desta nova realidade de mercado, que envolve inclusive, competidores chineses, o balanceamento ideal de sua empresa será atingido com o desenvolvimento de marca própria, à qual será destinada uma parte significativa de sua capacidade de produção.

5.4.2 A cooperação formal nas empresas pesquisadas

O terceiro bloco de questões do roteiro de entrevista - Cooperação Formal – destina-se a obtenção de informações sobre: (a) participação em consórcios, Arranjos Produtivos Locais ou Projetos Setoriais Integrados; (b) principais atrativos de consórcios, Arranjos Produtivos Locais ou Projetos Setoriais Integrados; (c) principais problemas enfrentados pelos empresários que participam de consórcios, Arranjos Produtivos Locais ou Projetos Setoriais Integrados; (d) porcentagem da produção vinculada ao consórcio APL ou PSI e (e) existência de investimento para fazer frente às necessidades do consórcio. O Quadro 11 traz alguns destes aspectos levantados.

Empresa	Participa de consórcio, APL ou PSI	Desde quando	Fez parte do Grupo Fundador
Azzen	Não	-	-
Dinâmica	Não	-	-
FA Maringá	Sim	1999	Sim
MA Falleiro	Não	-	-
Recco e Recco	Não	-	-
Recco Lingerie	Sim	1999	Sim
Scalon	Sim	1999	Sim
Torch	Sim	1999	Sim
3 L's	Não	-	-

Quadro 11 Participação da empresas pesquisadas em consórcio, APL ou PSI (dados da pesquisa)

Tanto empresas que participam de consórcios quanto as empresas que não participam de consórcios, levantaram como principais atrativos o aumento da competitividade com vistas ao mercado externo, através do ganho de escala, de acesso a bens e serviços, da facilitação na participação de feiras internacionais e da melhoria da qualidade da equipe, a partir do contato com novos padrões de competição.

O fornecimento de melhores recursos humanos foi o principal benefício levantado por ET-OEM: “Em matéria de capacidade de prestação de serviços no mercado internacional dou nota 3 à equipe de minha empresa. Se alguém ligar aqui falando em inglês eu não tenho quem possa falar com ele. Se alguém ligar aqui falando em espanhol vai ser a maior correria e não tenho ninguém fluente nem mesmo em espanhol”.

Para ET-AOE os benefícios do consórcio são os contatos de exportação e o suporte logístico e financeiro por ocasião de participação em feiras internacionais, através da APEX.

O aumento da representatividade e a aproximação das empresas aos organismos governamentais com vistas à obtenção de recursos e inclusão em programas de governo, foram os benefícios apontados por ET-ICO, que vê na atuação cooperativa com o Estado a solução para os problemas do setor de confecção: “No último ano nós tivemos apenas um curso de formação de costureiras oferecido pelo SENAI e isto está se refletindo hoje na falta deste tipo de mão de obra. A atuação conjunta dos empresários pode fazer ver ao governo, em suas diferentes instâncias, as necessidades do setor. Sem atuação conjunta fica muito difícil ser ouvido”.

ET-IVA disse que foi através do consórcio, que sua empresa participou da formação de um *pool* de empresas para realizar uma operação de exportação. O *pool* de empresas, formado através do consórcio, permitiu que fosse fechado um contrato de venda de uma quantidade que era grande demais para qualquer uma das empresas em separado. Porém, depois de realizada a operação e apurados todos os custos e receitas, os empresários verificaram que a operação exportação não gerou os resultados financeiros esperados, desmotivando grande parte dos participantes.

Quanto aos problemas enfrentados pelos empresários que atuam em consórcio, foram levantados: (a) diversidade de objetivos, mercados e infra-estrutura; (b) a falta de afinidade de

pensamento; (c) obtenção de reduzidos resultados práticos além da falta de apoio no país importador. Nota-se que as respostas com relação à consórcio foram dadas pelos entrevistados, em todos os casos, tendo como referência um consórcio de exportação.

Para ET-ICO os maiores problemas enfrentados num consórcio de empresas são oriundos da diversidade de objetivos e visões subjetivas de mercado entre os empresários. “O apoio para a participação de feiras internacionais pode ser visto como uma grande conquista para um empresário, enquanto para outro não representa nenhum avanço”. A disparidade de infra-estrutura também é considerada por ET-ICO como uma fonte de problemas na consolidação de um consórcio.

A diversidade de pensamentos e tipos de empresas, aliados à diversidade de objetivos dos empresários em relação ao consórcio são os fatores considerados por ET-DEV como os principais problemas de um consórcio. Segundo ET-DEV, a diferença de maturidade dos empresários em relação a uma forma de atuação estratégica com vistas a objetivos de médio e longo prazo, contribui para dificultar o entendimento entre os mesmos. No caso específico do consórcio de exportação de Maringá, o entrevistado salientou que o reduzido número de ações realizadas pelo consórcio, que priorizou a participação em feiras, teve efeito desmotivante em muitos empresários, na medida que este tipo de atividade tem pouca utilidade no que diz respeito à identificação de novos canais de distribuição nos países importadores, que vem a ser uma das grandes necessidades dos empresários do setor, na região.

Para ET-ADA as iniciativas relacionadas ao consórcio de exportação buscam a união entre empresários sem muita afinidade de mercado e pensamento, o que resulta em muita conversa e pouca ação. Posição semelhante é defendida por ET-IVA que identificou nas atividades do consórcio de exportação “muito custo, muito trabalho, muita incerteza e pouco lucro. A variação cambial “levou” todo o lucro da exportação feita”. Para o entrevistado, a relação custo benefício da exportação via consórcio não foi positiva.

A porcentagem da produção que está, de alguma forma, relacionada às atividades de consórcio, assim como a existência de investimentos significativos para atender à eventual demanda feita através de consórcio estão descritas no Quadro 12.

Empresa	Produção vinculada a consórcio, APL ou PSI	Houve investimento específico para atender a consórcio, APL ou PSI
Azzen	0 %	Não
Dinâmica	0 %	Não
FA Maringá	0 %	Não
MA Falleiro	0 %	Não
Recco e Recco	0 %	Não
Recco Lingerie	Irrelevante	Não
Scalon	0 %	Não
Torch	0 %	Não
3 L's	0 %	Não

Quadro 12 Produção das empresas pesquisadas vinculadas ao consórcio, APL ou PSI e existência de investimento específicos (dados da pesquisa)

Na opinião de ET-AOE o consórcio não resolve uma das maiores necessidades dos empresários de confecção que querem se dedicar ao mercado de exportação: a existência de uma infra-estrutura de apoio no país importador. Esta infra-estrutura de apoio seria de grande auxílio no desembaraço das mercadorias e entrega do produto no estabelecimento do importador. Segundo o entrevistado, é fundamental que esta estrutura de apoio seja específica para o setor têxtil, devido às especificidades do setor.

5.4.3 A internacionalização nas empresas pesquisadas

O quarto bloco de questões do roteiro de entrevista - Internacionalização - destina-se a obtenção de informações sobre: (a) realização de exportação; (b) participação em feiras internacionais; (c) perspectiva quanto a relevância futura das exportações para a empresa; (d) perspectiva quanto a relevância futura das exportações para o setor de confecção da região; (e) perspectiva quanto a influência das importações no setor de confecção da região e (f) familiaridade com técnica muito utilizada pelo setor de confecção, o *draw back* (Quadro 13).

Ainda que atualmente a exportação não represente uma alternativa de mercado significativa para as empresas pesquisadas, o crescimento das exportações é tido como certo por grande parte dos entrevistados, à exceção das empresas de serviços. Para ET-AOE a meta é que as exportações atinjam 10% do faturamento ainda no ano de 2005.

Empresa	Ano da primeira exportação	Ano em que participou da primeira feira internacional	Número de feiras internacionais de que participou
Azzen	Não exporta	Nunca participou	0
Dinâmica	Não exporta	1998	15
FA Maringá	2001	1998	15
MA Falleiro	2003	Nunca participou	0
Recco e Recco	1998	2001	3
Recco Lingerie	1987	2002	3
Scalon	2002	2002	3
Torch	2002	Não	6
3 L's	Não exporta	Nunca participou	0

Quadro 13 Atuação das empresas pesquisadas na exportação e participação em feiras internacionais (dados da pesquisa).

Segundo ET-ICO, as exportações deverão crescer na medida em que se possa agregar mais valor ao produto exportado. “Hoje o valor oferecido por uma calça *jeans* no mercado internacional é muito inferior ao valor obtido no mercado brasileiro. Se fosse praticar no mercado interno o preço de US\$ 13,00/peça que me é oferecido no mercado internacional eu não teria condições de atender a todos os pedidos que conseguiria. Precisamos agregar identidade ao produto brasileiro e assim obtermos preços que sejam competitivos com o mercado interno”.

Por outro lado, ET-ADA afirmou que “nossa empresa não tem interesse em exportação. O mercado interno é muito bom e a infra-estrutura de venda que a empresa construiu no Brasil é mais que suficiente para sustentar o crescimento da empresa”.

Além da grandeza do mercado interno brasileiro, a acirrada concorrência existente no mercado internacional é um outro fator que inibe a exportação, segundo ET-ICO: “Estive recentemente no Chile. O mercado do Chile é representado pela cidade de Santiago. Para diversos tipos de produtos, confecção inclusive, o mercado de Santiago tem um tamanho igual ao mercado de Curitiba. Podemos vender em Curitiba sem grandes problemas, concorrendo apenas com outras empresas nacionais. Por outro lado, em Santiago está “todo o mundo”. Para vender em Santiago deve-se competir com o mundo todo”.

“Muita coisa vai ter que melhorar na empresa antes que a exportação tenha uma participação significativa no faturamento” afirma ET-IVA. Para o entrevistado, o segredo da competitividade na exportação está na moda (diversificação), sendo que sua empresa está

estruturada para produzir a baixo custo. “Porém, o nosso baixo custo não é competitivo no mercado internacional, pois a empresa não tem escala”, afirma ET-IVA.

Quanto ao crescimento das exportações pelo setor de confecção da região de Maringá, a opinião recorrente é que as exportações devem crescer de modo geral. ET-DAS afirma de deverá crescer, mas somente entre as empresas mais capacitadas, pois a exportação só se viabiliza entre as empresas mais preparadas. Já, ET-DEV afirmou que para exportar é necessário que os empresários adquiram foco em suas atividades.

ET-IVA afirmou que a exportação de confecção da região deverá crescer na medida em que crescer a profissionalização do empresário: “A visão do empresário limita a exportação, uma vez que é mais fácil vender no mercado interno, que apresenta consumo constante, funciona com economia informal e dá retorno imediato. A exportação demora a dar retorno”, afirmou o entrevistado.

Por outro lado, ET-AOE afirma que a região deverá aumentar a quantidade de produtos exportados. “Recentemente os contatos interessados em importação foram multiplicados por 10. Nossa empresa tem recebido consultas da Espanha, Alemanha e Estados Unidos, entre outros países”.

Para ET-OEM o crescimento das exportações ficará na dependência de um aumento da capacidade de produção, uma vez que as empresas da região parecem estar estruturadas para atender à demanda do mercado interno, que não é pequena.

Para ET-ICO, a região deverá aumentar a quantidade de produtos exportados, uma vez que os empresários se preparem para este mercado: “Porém, o crescimento só acontecerá dentro de 4 ou 5 anos. Os empresários devem se preparar, uma vez que o conhecimento e domínio da logística de exportação e *hedge* cambial é de fundamental importância para o sucesso da atividade”.

ET-ICO exemplifica os problemas enfrentados pelos empresários que se aventuram na exportação. “O embarque dos produtos vendidos durante a feira de *Las Vegas* foi feito em um momento em que a Receita Federal estava realizando uma operação padrão. Isto determinou que o produto chegasse nos EUA muito depois do prazo contratado, não sendo possível a sua

entrega ao comprador original. A venda do produto para outro cliente, aliada à variação cambial entre o período da contratação e do recebimento das divisas representou uma redução de 30% na receita dos exportadores. De uma exportação de quinhentos mil Reais, cento e cinquenta mil viraram pó”, afirmou o entrevistado.

O taxa cambial foi também citada por ET-NAO como causa do reduzido volume de exportações da região, no momento: “Enquanto o dólar permanecer no nível em que está, as exportações não serão atraentes para as empresas que possam vender no mercado interno brasileiro. Com o dólar do jeito que está, ninguém pensa em exportar”.

A influência da importação de artigos de confecção no setor confeccionista de Maringá é interpretada de maneira diversa entre os entrevistados. Para ET-ADA, até hoje a importação ainda não teve influência no negócio da empresa: “Soube que camisarias e empresas de “modinha” tiveram problemas com a concorrência do importado. Porém, pelo que sei, até o momento a importação foi feita, sem muito sucesso pelas grandes redes como Renner, C&A, Americanas e Riachuelo. As vendas destas lojas não influenciou nos nossos negócios”. Para o entrevistado, o mercado de confecção brasileiro trabalha com grande diversidade e pequenos volumes, sendo que a distribuição é o ponto forte das empresas brasileiras para combater os produtos importados.

ET-OEM afirmou que as importações não representam risco ao setor pois o mercado brasileiro tem as suas peculiaridades (baixo volume, diversidade e informalidade) que inibem a atuação de importadores. O entrevistado, porém, tem pleno conhecimento da influência que a importação pode exercer sobre a atividade de confecção: “Eu visitei no Panamá uma empresa de *lingerie* que tinha todas as máquinas cobertas. Não compensava para a empresário continuar a produzir. Então, passou a importar os produtos da China”, disse o entrevistado. Para ET-AOE as importações não representam risco para a sua empresa pois os produtos importados destinam-se à classe C, uma vez que os importadores buscam apenas preço: “Nossa empresa trabalha com produtos destinados às classes A e B”. ET-IVA apresenta uma opinião semelhante quanto à baixa qualidade que acompanha os baixo custo dos produtos importados. O entrevistado afirmou também que a importação pode até prejudicar os negócios das empresas do setor, porém, salientou que os artigos importados são artigos de uma compra só. Para o entrevistado os produtos importados são produtos que têm boa apresentação na caixa, porém, baixa qualidade de produção e pouquíssima durabilidade: “Os

produtos importados “*Made in China*” são do tipo “usa e joga fora”. A grande maioria das confecções importadas é constituída por produtos de baixa qualidade conseguidos através de mão de obra barata e condições miseráveis de trabalho no oriente”.

Entretanto, ET-NAO apresentou uma opinião diferente, afirmando que seu parceiro já está produzindo na China e que “os chineses fazem tudo o que fazemos, e até melhor. O problema deles é que a China é longe. Porém, nas roupas básicas que permitem economia de escala, ninguém bate o preço deles”.

Para ET-DES as importações poderão afetar o setor de confecção da região caso não seja bem gerida e chegue por caminhos ilícitos. “Porém, uma dificuldade para os produtos importados é que o mercado nacional trabalha muito com pronta entrega e sem muito planejamento. Isto dificulta o planejamento e a entrada da importação”, afirmou o entrevistado. Opinião semelhante é apresentada por ET-ICO que disse que as importações podem se tornar problema se o setor não estiver preparado para enfrentá-la, neste sentido, “existe um trabalho feito em conjunto com a ABIT com o objetivo de controlar e impedir a importação com sub-faturamento”, afirmou ET-ICO.

Com relação à utilização de *draw back* em operações de parceria para exploração de novos produtos e novos mercados, usando como exemplo a produção de confecção utilizando malha de seda produzida na China, apenas um entrevistado declarou desconhecer o termo *draw back*. No entanto, ET-DAS acredita que cada um deve entrar na exportação com o tem de melhor e mais conhecido: “Novos produtos e novas formas de exportação dificilmente pegarão”.

Opinião semelhante sobre a possibilidade de *draw back* foi apresentada por ET-AOE: “Confecção não é padaria. É necessário que primeiro haja a produção destinada ao mercado interno, de modo a ganhar experiência com o tipo de produto e com a qualidade requerida.”

A dificuldade de operações deste tipo está no desconhecimento dos empresários sobre este tipo de atividade, afirmou ET-OEM: “Você diz *draw back* e o empresário vai se perguntar: Isto é para cozinhar, assar ou pôr na pressão? Semana passada esteve aqui uma comitiva da República Dominicana. Tinha gente do governo e também empresários. Um deles tinha uma empresa com mais de 5.700 costureiras. Posso dizer que 90% da conversa girou

sobre *draw back*”. Segundo ET-OEM, os membros da comitiva da República Dominicana queriam estabelecer parcerias com empresas brasileiras para atender o mercado Norte Americano e Europeu: “O Brasil tem a matéria prima e eles têm infra-estrutura e um custo mensal de mão de obra em torno de U\$180,00, enquanto o custo mensal de mão de obra no Paraná, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo está em torno de U\$300,00. Porém, quem está preparado aqui na região para discutir este tipo de assunto? Em nossa região o desconhecimento sobre mercado externo é muito grande e nós temos um serviço muito deficiente neste setor”.

Para ET-ICO, novos produtos e novos negócios são sempre bem vindos. Porém, é necessário algum tempo até que os empresários estejam habituados às modalidades oferecidas pelo mercado internacional.

5.4.4 Contratos, parceria e informalidade: a visão dos empresários entrevistados

O quinto bloco do roteiro de entrevista – Visão – diferentemente dos anteriores não é composto por questões. Este bloco é composto por quatro afirmações que foram lidas aos entrevistados com o objetivo de saber a opinião de cada um sobre as mesmas. As afirmações versavam sobre contratos, parcerias, concorrência, exportação e informalidade.

As afirmações apresentadas foram: (a) contratos bem feitos podem tornar desnecessária a confiança entre parceiros; (b) a parceria com o cliente é desejada, com o fornecedor é possível, mas com o concorrente, esquece; (c) concorrente é concorrente, seja no mercado interno seja na exportação e (d) a informalidade no setor de vestuário e acessório atinge 62% do setor (Revista Exame – 09/06/2004).

Com relação à primeira afirmação, sobre a possibilidade de contratos bem feitos podem substituir a confiança nos parceiros, ET-DAS disse que concorda com a afirmação: “Um contrato bem feito é um bom ponto de partida. O contrato deve abranger tudo”. Opinião semelhante foi apresentada por ET-OEM que disse que “Primeiramente deve ser feito um contrato cobrindo tudo, depois é só trabalhar”.

Por outro lado, os demais entrevistados discordaram da afirmação. Segundo ET-IVA o contrato não cobre tudo o que está envolvido e o que pode vir a ocorrer, devendo ser sempre

renegociado: “A confiança vale mais que o papel”, disse o entrevistado. ET-ADA afirmou que um contrato deve deixar espaço para “jogo de cintura”: “No *Private Label* vale a confiança e os prazos podem ser revistos dependendo das dificuldades encontradas no momento da execução de determinadas peças”. “A confiança é mais abrangente que o contrato”, afirmou ET-ICO. Para ET-AOE o contrato não representa a realidade: “A confiança vale mais que papel escrito”.

Também ET-DES e ET-NAO não concordaram com a afirmação. Segundo ET-DES, “O contrato não cobre tudo. Uma carta de crédito pode ter o seu pagamento protelado. A verificação de qualidade feita por empresas como o SGS representa custos que nem o vendedor nem o comprador querem arcar”. “Parceria bem feita é a que agrada o consumidor final. Primeiro se faz, através da confiança e depois se faz o contrato”, afirmou ET-NAO.

Com relação a afirmação de que a parceria com clientes, fornecedores e concorrentes, os entrevistados ET-ICO, ET-ADA e ET-DAS concordaram com a afirmação de que não é possível fazer parceria com concorrente, ao menos no mercado interno. Para ET-DAS a parceria com fornecedor pode até existir, mas no mercado interno brasileiro a parceria com concorrente não funciona: “Talvez na exportação dê”, afirmou o entrevistado. Para ET-ADA, dadas a características dos canais de distribuição no Brasil, a parceria com concorrente “realmente não é possível”.

ET-ICO citou experiência própria de investimento feito acreditando na possibilidade de parceria para ilustrar a sua afirmação de que “no mercado interno, parceria com o concorrente não funciona”.

Por outro lado, os demais entrevistados discordaram da afirmação, defendendo que a parceria é possível mesmo entre concorrentes. Para ET-DES a parceria pode existir mesmo entre concorrentes se existir confiança, respeito e perspectiva de ajuda mútua: “Se você, isoladamente, for competente a parceria com o concorrente pode te ajudar muito. Se você, isoladamente, tiver um desempenho razoável, a parceria com o concorrente trará a você resultados razoáveis”. Para ET-AOE até mesmo investimento de longo prazo pode ser feito a partir de parceria entre concorrentes, se houver confiança entre as partes.

No entanto, ET-NAO afirmou que existe um componente cultural na predisposição para a cooperação: “Cooperação é uma questão de cultura. Os libaneses que atuam no setor de confecção em São Paulo são unidos. Eles concorrem entre si e cooperam entre si, negociando com um cliente sabendo o que o outro concorrente está oferecendo. Brasileiro não sabe fazer isto”.

A afirmação de que as relações com os concorrentes são as mesmas, seja no mercado interno, seja na exportação somente não foi rejeitada por ET-ADA, que disse não ter experiência na exportação para discorrer sobre tal assunto. Os demais afirmaram que o concorrente no mercado interno pode ser um aliado na exportação. ET-DAS afirmou que na exportação o concorrente pode ser um aliado na abertura de novos mercados. ET-OEM, discordando da afirmação disse ainda que na exportação à cooperação entre concorrentes é necessária, e não apenas possível.

O Quadro 14 traz as respostas dos entrevistados em relação à possibilidade de parceria com concorrentes.

Empresa	Possibilidade de Parceria com Concorrente	
	Mercado Interno	Exportação
ET-ADA	Não	Não sabe
ET-AOE	Sim	Sim
ET-DAS	Não	Talvez
ET-DES	Sim	Sim
ET-DEV	Sim	Sim
ET-ICO	Não	Sim
ET-IVA	Sim	Sim
ET-NAO	Sim	Sim
ET-OEM	Sim	Sim

Quadro 14 Possibilidade de parceria com concorrente (dados da pesquisa).

E, finalmente, a última afirmação do roteiro de pesquisa suscitou longos comentários por parte dos entrevistados, que foram resumidos nos próximos parágrafos.

Para ET-NAO a porcentagem deve ser realmente em torno de 62%. O que determina a concorrência entre empresas formais e informais por mão de obra treinada. Um funcionário que ganhe R\$550,00 custa para a empresa R\$1.000,00. Segundo o entrevistado: “Os funcionários não entendem ou não querem entender e muitas vezes saem do emprego formal

para ganhar 10% mais no mercado informal. A empresa informal diz que paga 13° salário e férias e não desconta INSS. Porém, somente o que o funcionário perde em relação ao fundo de garantia faz a diferença cair para 2%. Mas, o funcionário não quer entender. A informalidade é um problema para as empresas que atuam na legalidade”, afirmou o entrevistado.

A porcentagem de 62%, para ET-ADA, é exagerada para as empresas da região. O entrevistado afirmou sua empresa não trabalha com nenhuma atividade informal e que informalidade atrapalha muito as empresas formais: “Os grandes clientes não compram diretamente de empresas informais. Porém, eles também participam da economia informal, uma vez que acabam adquirindo produtos de empresas que se valem da informalidade. Por depender e estabelecer um relacionamento de confiança entre empresas é muito difícil identificar e combater a informalidade”, afirmou ET-ADA. Do mesmo modo, ET-ICO acredita que a porcentagem de 62% não sejam representativos da região: “A economia informal é grande, mas na nossa região ela não atinge estes patamares”.

Por outro lado, ET-DAS acredita que o número esteja correto: “É muito difícil, quase impossível, fazer tudo na legalidade. A carga de tributos é muito pesada e muitas vezes o empresário é levado à informalidade para poder competir e continuar no negócio”. Opinião semelhante é dada por ET-OEM quando afirma que “com encargos sociais que chegam a 102%, fica muito difícil ao empresário enfrentar a concorrência sem recorrer à facção. Entre as facções è comum a existência de empresas familiares que trabalham totalmente na informalidade e não têm o mínimo interesse em se legalizar”.

Também se referindo às empresas familiares, ET-IVA afirma que a porcentagem de 62% está correta: “A confecção informal não tem apenas o benefício da sonegação dos impostos e dos encargos. Também a energia elétrica, que tem peso significativo no custo de produção, é mais barata para o informal que a paga como se fosse consumo familiar. O empresário que trabalha na informalidade não quer crescer e encontra um ambiente que permita que ele sobreviva”.

ET-DEV concorda que a informalidade seja superior a 60%. O entrevistado salienta que “a informalidade traz mais malefícios que benefícios. No setor de confecção a informalidade pode estar presente, em ao menos uma etapa em cerca de 80 a 90% da

produção. Opinião semelhante foi apresentada por ET-AOE que disse ainda que “mesmo na exportação a informalidade está presente através da terceirização de serviço às facções que trabalham na informalidade. Ainda segundo ET-DEV, “as empresas de médio porte que atuam na legalidade ficam pressionadas, por um lado, pelos grande grupos que têm grande economia de escala e, por outro lado, pelos pequenos que têm custos reduzidos por conta da informalidade. Isto dificulta a vida das empresas que atuam na legalidade. A legislação brasileira cria uma mentalidade medíocre no empresário, incentivando-o a não faturar mais que R\$100.000.00 por ano. O empresário sonega para continuar no simples (99% das empresas são optantes pelo simples), alimentando um ciclo vicioso que desloca o foco das empresas para os setores fiscal e financeiro, desviando a preciosa atenção do empresários dos aspectos de planejamento, vendas e produção”.

5.5 Análise dos Resultados

Com relação à utilização de novas tecnologias os novas técnicas de produção ou mesmo formas de gestão, foi observado nas empresas pesquisadas uma tendência ao isomorfismo mimético, ou seja a imitação de práticas de outra organização como forma de inovar ou enfrentar as incertezas ambientais. Através do isomorfismo mimético, empresas modelam-se em outras organizações, buscando replicar aquelas que são tidas como mais legítimas ou como mais bem-sucedidas.

Também está presente entre os empresários entrevistados a crença no isomorfismo normativo, na medida em que boa parte dos empresários entrevistados acredita que o processo de profissionalização das empresas trará melhores condições para definir suas respectivas condições e métodos de trabalho, estabelecendo para o setor uma nova e mais competitiva base de trabalho.

Os empreendedores institucionais encontram-se em ação junto às empresas pesquisadas. Grupos profissionais e consultores, em sua maior parte ligados as SEBRAE e à ABIT, estão em atividade junto às empresas pesquisadas, levando aos entrevistados novos conjuntos de significados que possam ser aplicados de modo mais geral às práticas e ao conjunto das empresas de confecção da região. A criação da VESTPAR é fruto de um tipo de ação, onde os empreendedores institucionais juntamente com os empresários definiram a criação de um consórcio como forma de fomentar a exportação de confecção da região.

Além da participação no consórcio VESTPAR, o estabelecimento de parcerias por algumas das empresas pesquisadas são indicações da busca de outras formas de governança, como alternativa à governança via mercado. As parcerias se relacionam à redução dos custos de transação, característicos das relações de mercado, sem a perda do dinamismo e da flexibilidade presentes nestas relações.

No entanto, com relação à atuação no mercado interno nacional, o oportunismo pode ser indicado como um dos fatores que dificultam o estabelecimento de parcerias ou alianças estratégicas. A visão dos empresários sobre a utilização de contratos na redução do oportunismo abrange desde as possibilidades de utilização de esquemas clássicos de contratação por parte de alguns empresários até a utilização de contratos de relacionamento, passando pelos contratos neoclássicos.

Dada a baixa especificidade de ativos e a inexistência de investimentos específicos para o atendimento das relações de parceria entre as empresas pesquisadas, a relação de governança predominante entre as empresas pesquisadas é a governança via mercado. Excetuando-se uma das empresas, durante a condução da pesquisa, não foi possível caracterizar nas demais, a participação em redes de cooperação. Entretanto, a confiança, tida como um fator chave para a formação e a consolidação das redes, teve menção frequente por parte dos entrevistados.

As referências feitas pelos entrevistados à necessidade de confiança e afinidade para o estabelecimento de parcerias remete ao conceito capital social, que é entendido como conjunto das características da organização social, que englobam as redes de relações entre indivíduos, suas normas de comportamento, laços de confiança e obrigações mútuas. É a existência de capital social que pode tornar possível a tomada de ações colaborativas.

Neste sentido, entre os empresários entrevistados que dela fazem parte, a VESTPAR desempenha o papel de instituição que tem por objetivo o auxílio do desenvolvimento de ações que valorizem e considerem as relações sociais já existentes entre os empresários, de maneira a otimizar a utilização do capital físico-econômico e capital humano existente. A VESTPAR se presta à finalidade de fomentar a confiança baseada em instituições, que entra em operação quando a confiança está amarrada à existência de estruturas formais na sociedade, independentemente de preferências momentâneas e ações dos indivíduos, uma vez

que existência de instituições e agentes dentro de um sistema local de produção com forte credibilidade junto às empresas, contribui para o desenvolvimento desse tipo de confiança. Salienta-se, porém, que ainda que o capital social possa ser fomentado através do estabelecimento de novos laços de confiança, no que diz respeito à construção de instituições o tempo é medido em décadas.

A terceirização de operações observada entre as empresas pesquisadas apontam no sentido de que estas empresas buscam a competitividade através do conceito de “especialização flexível”, onde, a partir de parceria com uma ou várias empresas subcontratadas, uma determinada empresa consegue a flexibilidade estrutural e produtiva para adequar rapidamente seus produtos às demandas e mudanças constantes de mercado. Os resultados positivos advindos da terceirização e da parceria foram elencados por alguns dos entrevistados, tendo sido possível identificar a realização de ações que, uma vez que sejam sistematicamente consolidadas, podem dar início ao nascimento de redes de empresas. Ainda que não tenha sido identificadas ações concretas no sentido de investimento conjunto, foram relatadas a existência de parcerias e a externalização de funções de empresa.

Com relação às parcerias existentes, também foram relatados pelos entrevistados alguns benefícios que, segundo a literatura pesquisada, estão relacionados às redes de empresas: redução de custos, poupança de recursos, acesso a novos mercados, novas tecnologias, mão-de-obra e fornecedores, aumento do poder de barganha na comercialização, troca de experiências e maior acesso a informação, maior acesso a instituições e programas governamentais.

Cabe notar, porém, que um dos principais obstáculos à formação das redes é a redução do poder das organizações sobre o controle das decisões. Uma vez que a perda da autonomia foi citada por apenas uma das empresas entrevistadas, pode-se inferir que as demais não fazem parte de redes de empresas. Também corrobora com a possibilidade da ausência de redes a inexistência de objetivos compartilhados, que não sejam apenas a participação em feiras.

No que diz respeito à internacionalização, ou seja, ao processo de integração da empresa ao ambiente econômico mundial, verificou-se entre os empresários entrevistados a

noção de que a atuação internacional requer um comportamento estratégico sólido. Das empresas entrevistadas que atuam na produção de confecção, apenas uma declarou não ter qualquer interesse na exportação. Entre as empresas pesquisadas foram recorrentes as afirmações a respeito da enorme demanda por confecções existente no mercado interno brasileiro. A magnitude do mercado de confecção brasileiro permite uma postura reativa às mudanças no ambiente competitivo, mantendo os empresários entrevistados atentos a objetivos de curto prazo em detrimento dos objetivos de longo prazo, dentre os quais está a atuação no mercado internacional.

Um outro aspecto, característico do mercado brasileiro, que inibe a instituição de relações formais de cooperação é a existência da informalidade. A pesquisa identificou dentre as empresas pesquisadas a consciência de que competição via custo de mão-de-obra, cria condições para que a terceirização, um mecanismo geralmente usado em busca de ganhos de produtividade, seja utilizada como instrumento para redução de custos através da informalidade. Ainda que alguns fizeram ressalvas quanto ao fato de que na região de Maringá a taxa de informalidade no setor de confecção não seja tão elevada, os entrevistados concordaram com o alto percentual representado pela economia informal no Brasil.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Considerações Finais

É crescente a relevância das redes de cooperação e da internacionalização no que diz respeito à competitividade das empresas. Hoje em dia, uma parte expressiva das empresas industriais está inserida em redes cada vez mais complexas de produção e em cadeias de suprimentos que extrapolam as fronteiras de seus mercados domésticos, sendo poucas as que ainda operam de maneira independente. A aliança estratégica, elemento fundamental das redes de cooperação, tornou-se um ponto básico da competitividade global.

O processo de internacionalização, que não corresponde necessariamente a importações e exportações de produtos ou serviços, mas sim, à definição de um ambiente de referência para análise de estratégias competitivas da empresa, é também visto como base para a competitividade, inclusive, da pequena e média empresa.

Nas empresas de confecção, a atuação através de redes de cooperação e a internacionalização apresentam grande impacto na competitividade em função do avanço da globalização e do desenvolvimento da tecnologia da informação.

A globalização traz consigo a crescente homogeneização de estilos de vida tornando possível que as empresas ofereçam produtos de apelo mundial, sem grande atenção às características regionais ou nacionais, levando à concentração de participação nas mãos de grandes empresas que podem controlar mercados por meio de estruturas capilares de varejo.

Em várias partes do mundo, no setor de confecção, a organização em rede, baseada na terceirização e subcontratação está fundamentada em uma relação entre as empresas que não pode ser regida pela governança via mercado nem ao menos pelos contratos clássicos. Atuando dentro de redes de cooperação, o relacionamento entre as empresas de confecção estão sendo regidos por contratos neoclássicos ou mesmo contratos de relacionamento, visando a preservação de acordos de médio e longo prazo, com grande impacto na competitividade do setor.

Observa-se que a disponibilidade de novas tecnologias é decisiva na determinação da capacidade de empresas de pequeno e médio porte, também, se conectarem em redes, entre

si, gerando redes de cooperação baseadas em uma maior homogeneidade de poder entre as empresas participantes. Estas redes de pequenas e médias empresas freqüentemente tomam a iniciativa de estabelecer relações com várias empresas de diferentes tamanhos, na busca da otimização de bens públicos, recursos regionais, detecção e exploração de novos nichos de mercado e na realização de empreendimentos cooperativos.

O desenvolvimento da tecnologia da informação elimina barreiras de distância e permite a reação em tempo real às mudanças do mercado, permitindo a organização e atuação global de empresas de todos os setores, independentemente de seu porte, favorecendo o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas de confecção. A pesquisa de campo realizada indica, entretanto, que, entre os empresários entrevistados, tanto a participação em redes de cooperação quanto a internacionalização são fenômenos emergentes que se apresentam em caráter inicial na região de Maringá.

Foram identificadas entre os empresários entrevistados algumas motivações que levam à realização de parcerias estratégicas, as quais podem vir a ser o ponto de partida para a constituição de redes de cooperação. Acesso a informação, redução dos custos de transação, melhoria da competitividade e facilitação na obtenção de apoio governamental, foram mencionados pelos empresários entrevistados como pontos positivos da realização de parcerias estratégicas.

No entanto, a revisão da literatura demonstra que a perda da autonomia e a conseqüente redução do poder das organizações sobre o controle das decisões é um dos principais obstáculos à formação das redes e um dos pontos de atrito entre os parceiros. Nesse sentido, observou-se que, apenas, um dos empresários entrevistados mencionou a perda da autonomia em sua relação com o parceiro. Isso poderia indicar que somente uma das empresas entrevistadas destina parcela significativa de sua produção a uma relação de parceria, que apresenta o nível necessário de comprometimento verificado em redes de cooperação. No entanto, nem mesmo esta empresa atingiu o estágio de comprometimento que permite a realização de investimentos conjuntos e o compartilhamento de objetivos, dada a grande discrepância de poder entre os parceiros.

Entre as empresas pesquisadas, os resultados advindos de atividade realizada através de parceria estão presentes em caráter disperso, inicial e economicamente pouco significativo.

Mesmo dentre os que fazem parte de um consórcio de exportação, o percentual comercializado através de atividade vinculada ao consórcio foi declarado nulo, quando não, irrelevante.

O grande potencial e diversidade do mercado doméstico brasileiro é determinante na existência de um baixo interesse dos empresários do setor de confecção de Maringá pelo mercado internacional. Apesar dos investimentos feitos pelas instituições governamentais, a falta de cultura exportadora, as dificuldades de comunicação provocada pelo desconhecimento de línguas estrangeiras, dificuldades na formação de preços e negociação visando a exportação são também entraves ao crescimento das exportações no setor. A médio e longo prazo, o baixo nível de internacionalização pode causar problemas também na atuação do mercado interno, na medida em que limita o raio de visão dos empresários quanto aos mercados fornecedores e consumidores.

No Brasil, enquanto empreendedores institucionais buscam a divulgação dos benefícios de médio e longo prazo que podem advir da implantação de redes de cooperação, a informalidade é uma instituição já consolidada, também baseada na confiança e na relação interpessoal, que oferece aos empresários resultados de curto prazo, mantendo-os presos a um ciclo vicioso que impede seu crescimento, ou mesmo sua organização.

Entretanto, o crescimento do número de empresas pertencentes ao consórcio de exportação existente em Maringá, indica o crescente interesse que o tema relacionado à exportação vem tomando região. Em 1999, eram 10 as empresas filiadas à VESTPAR. Em 2005, a associação conta com 37 empresas e 9 sindicatos, num total de 46 organizações.

6.2 Limitações da Pesquisa

Das empresas ouvidas, apenas três são atuantes mercado internacional e o volume de exportação da empresa mais atuante não ultrapassa o percentual de 7% das vendas totais. A baixa participação das empresas no mercado internacional determinou uma baixa qualidade das respostas no que diz respeito aos benefícios e entraves enfrentados pelos empresários em seu processo de internacionalização.

Do mesmo modo, a participação eventual e pouco relevante, em termos econômicos e operacionais, das empresas pesquisadas em redes de cooperação, também determinaram uma baixa qualidade das respostas no que diz respeito aos benefícios e entraves relacionados ao estabelecimento de parcerias estratégicas e à participação em redes de cooperação.

6.3 Recomendações de Novas Pesquisas

A informalidade é uma instituição arraigada no Brasil e, particularmente no setor de confecção, que apresenta baixas barreiras de entrada e predominância das pequenas e médias empresas.

Para que relações comerciais informais se estabeleçam é necessária a existência de uma relação de confiança entre os atores. A existência de relação de confiança é um dos aspectos relacionados ao nível de capital social de uma determinada comunidade e ponto de partida para o estabelecimento de parcerias e redes de cooperação. Neste sentido caberia pesquisar qual o tipo de governança predominante nas relações entre empresas informais de facção da região de Maringá, a influência da confiança nestas relações e, também, a relevância da participação das empresas formais no faturamento das facções que atuam na informalidade.

Uma outra recomendação de pesquisa seria a verificação do impacto ocasionado pela participação em um consórcio de exportação, na performance das empresas pertencentes à VESTPAR, no que diz respeito ao estabelecimento de parcerias estratégicas e à participação em redes de cooperação.

REFERÊNCIAS

- ABIT. **ABIT apóia o 1º Paraná Fashion, em Maringá**, 2002. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/noticias/file011.htm>>. Acesso: em 06 set. 2002.
- ANBA. **Paraná promove duas feiras de confecções e inclui árabes na lista de potenciais importadores**. Disponível em <<http://www.anba.com.br/noticia.php?id=3798>>. Acesso em: 30 nov. 2004.
- ABRAVEST – Associação Brasileira da Indústria do Vestuário. **Produção Brasileira de Têxteis, 2003**. Disponível em: <<http://www.abraves.org.br>> . Acesso em: 15 jan. 2005.
- ARMANDO, Eduardo. **Competitividade internacional em têxteis**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de São Paulo. São Paulo : FEA/USP, 2003.
- AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.
- BACHMANN, Reinhard. **Trust, power and control in trans-organization relations**. Organization Studies, Vol. 22, 2001.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lílian M.; FAYARD, Pierre. **Estratégia de competitividade para as PME: a perspectiva da aprendizagem coletiva por meio de redes de cooperação**. In: XXXVIII Assembleia Anual Cladea, Lima, Peru, 2003.
- BALESTRO, Moisés Villamil. **Confiança em Rede: A Experiência da Rede de Estofadores do Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.
- BARBOSA, Francisco V. **Competitividade: conceitos gerais**. In: RODRIGUES, Suzana B. (Org). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo : Atlas, 1999.
- BASTOS, Carlos P. M.. **Estudo da competitividade da indústria brasileira, competitividade da industria de vestuário**. Nota Técnica Setorial do Complexo Têxtil, MCT, FINEP, PADCT. Campinas, 1993.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Governança Cooperativa, Capital Social e Valor da Produção na Agricultura: um Ensaio Analítico**. XXXIX Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, Recife, 2001.
- BNDES - **Análise conjuntural da indústria confeccionista brasileira**. Informe Setorial No. 9. 19 de janeiro de 1996.
- BNDES – **Classificação de empresas por porte**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>>. Acesso em: 21 mar. 2005.

- BILLI, Marcelo. Indústria vê importação fraudulenta de têxtil. Folha de São Paulo. São Paulo, 27 de fev. 2005. Caderno B. p. 4.
- CAMUFFO, Arnaldo; ROMANO, Pietro; VINELLI, Andrea. De volta para o futuro. Revista HSM-Management. São Paulo, p.100-110, mai / jun 2002.
- CARREIRA, Suely S. **Análise dos fatores de sucesso das empresas no ramo de confecções na região Noroeste do Paraná “Corredor da Moda” - Período 1990 a 2000.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
- CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à Lei de Sociedades Anônimas**, vol. 4, Tomo II. São Paulo, 1998.
- CASAROTTO, F. Nelson, Pires H. Luis. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local.** São Paulo : Atlas, 1999.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo : Paz e Terra, 1999.
- CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas.** O que saber para administrá-las. São Paulo : Editora Maltese, 1991.
- COLEMAN, James. **The Foundations of Social Theory.** Cambridge : Belknap Press, 1990.
- COOPER, D. R., SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo : Bookman, 2003.
- CNI/ABIT - Confederação Nacional da Indústria/Associação Brasileira da Indústria têxtil e confecção - **Estudos Setoriais para Subsidiar as Negociações de Acesso a Mercados: a Cadeia Têxtil** - Rio de Janeiro: FUNCEX, 2000.
- D'AGUANO, Edson. **Meu nome é fama, mas pode me chamar de sucesso.** Revista World Fashion. São Paulo, jun. 2004.
- DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.** American Sociological Review, 1983.
- DOU - Diário Oficial da União. **Portaria Interministerial no. 200.** Nº 148, 3 ago. de 2004, pg. 17.
- DOZ, Y.L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- EVANS, Peter. **Embedded autonomy: states and industrial transformation.** Princeton: Princeton University Press, 1995.

- FENSTERSEIFER, E. Jaime. **Internacionalização e Cooperação: Dois imperativos para a empresa do terceiro milênio**, 1997. Disponível em: <<http://www.read.adm.ufrgs.br/read15/artigo4.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2004.
- FOLHA ON LINE. **O corredor da moda paranaense**, 27/07/2004 disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/classificados/empregos/ult1671u1890.shtml>>. Acesso em: 30 nov. 2004.
- FUNDAÇÃO VANZOLINI. **A Competitividade das Cadeias Produtivas da Indústria Têxtil Baseadas em Fibras Químicas**. São Paulo : BNDES, 2001
- FURLAN, Márcia. **No corredor da moda paranaense, do jeans ao boné**. O Estado de São Paulo. São Paulo, 21 de out. 2003. Caderno B. p. 5.
- GALLETI, Cláudio. **APL Têxtil**. Agência Sebrae de Notícias – 27/09/2004. Disponível em: <<http://www.asn.interjornal.com.br/site/noticia>>. Acesso em: 05 fev. 2005.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. São Paulo : Atlas, 1999.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 2002.
- GULATI, Ranjay. **Alliances and networks**. Strategic management journal, vol. 19, pp 293-317, 1988.
- IEL, Instituto Euvaldo Lodi. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira** / IEL, CNA e SEBRAE. Brasília : IEL, 2000.
- IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Panorama regional da indústria paranaense: 1995-2002**. Curitiba, 2004
- JANK, Marcos S.; FARINA, Elizabeth M. Q; GALAN, Valter B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Milkbizz, 1999.
- LAHÓZ, André. **Uma luz sobre o Brasil das sombras**. Revista Exame. São Paulo, ed. 819, no. 11, 9 de junho de 2004.
- LANDIM, Raquel. **Fim das cotas acelera busca de mercados para têxteis**. Valor Econômico. São Paulo, 22 de nov. 2004. Caderno A. p. 18.
- LEMANN, Nicholas. **Kicking in Groups**. The Atlantic Online. Disponível em: <<http://www.theatlantic.com/issues/96apr/kicking/kicking.htm>>. Acesso em: 12 jul. 2004.
- LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo : Pioneira, 1992.
- LYNCH, R. P. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas**. São Paulo . Makron Books, 1994.
- LORANGE, P., ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo : Atlas, 1996.

- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., GONÇALVES, Sando A. **A teoria institucional**. In: CLEGG Stewart R.; HARDY Cynthia; NORD Walter R. *Handbook* de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre : Bookman, 2001.
- MARCONI, M. A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 2002.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MARTINS, Gustavo A.. **Exportação de pequenas e médias empresas: problemas e sugestões para um associativismo**. Brasília : Funcex, 2002.
- MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. **Exportação brasileira de confecções**. Disponível em <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em 25 de mar. 2005.
- MEYER, John, ROWAN, Brian. **Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony**. American Journal of Sociology, 1977.
- OMC – Organização mundial do Comércio - **Clothing statistics 2003**. Disponível em: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm . Acesso em: 15 dez. 2004.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro : Campus, 1990.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro : Campus, 1989.
- PROCHNIK, Victor. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: Impactos das Zonas de Livre Comércio - Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP**. Campinas : UNICAMP, 2002.
- PUTNAM, Robert. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália Moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- REVISTA TÊXTIL. **Panorama Têxtil Mundial**. Ano LXXII, no. 668, 06/2003.
- RODRIGUES, S.B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo : Atlas, 1999.
- ROUTLEDGE, Bryan; AMSBERG Joachim. **Endogeneous social capital**. Pittsburgh, Carnegie Mellon University. (Mimeo), 1996.
- ROVERE, Mario. **Redes en Salud**. Disponível em www.rosario.gov.ar. Acesso em 16 dez. 2004, 1998.
- SANROMÀ, Manuel. **Las redes ciudadanas**. La Factoría. Colomers, n.º 8, fev, 1999.

SCHIAVONE, Francesco. **Governance, reti d'impres e distretti industriali: considerazioni metodologiche**, 2003. Disponível em www.ea2000.it . Acesso em 20 fev. 2005.

SEBRAE. **A micro e a pequena empresa no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.org.br>>. Acesso em: 15 de jan. 2004.

SEBRAE. **Arranjos Produtivos Locais**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arranjosprodutivoslocais.asp>>. Acesso em: 03 jan. 2005.

SELLTIZ, C. Jahoda, DEUTCH, M., COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo : Ed. EPU, 1974

SEPL - Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral do Estado do Paraná. **Balço - Governo reduz gastos e amplia eficiência**, 07/01/05. Disponível em: <<http://celepar8cta.pr.gov.br/secs/Cnoti.nsf/0/03905c2242f3a4f483256f800066ab91?OpenDocument>>. Acesso em: 31 jan. 2005.

SILVA, Tatiana Dias. **Inovações Gerenciais em Organizações Hospitalares Privadas de Salvador**. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração/UFBA, 2003.

SINDVEST - SINDICATO DA INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO. Relação de empresas filiadas- Maringá, 2004.

SOUTELLO, Lauro Eduardo Alves. **Governança e cidadania empresarial**. RAE Revista de Administração de Empresas, v. 41. Out./Dez, 2001.

SOUZA, José Paulo de. **Gestão da competitividade na cadeia agroindustrial de carne bovina do Estado do Paraná**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

TENDLER, Judith. **Bom governo nos trópicos - uma visão crítica**. Brasília, ENAP, 2002.

TEREZA, Irany. **Novos exportadores entram em campo**. O Estado de São Paulo. São Paulo, 16 de jan. 2005. Caderno B. p. 3.

TOLBERT, Pamela S., ZUCKER, Lynne G.. **A institucionalização da teoria institucional**. In: CLEGG Stewart R.; HARDY Cynthia; NORD Walter R. *Handbook* de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

UNIVERSIA. **"Corredor da moda" busca ampliar vendas**, 2003. Disponível em: <<http://www.universiabrasil.net/investnews/vernoticia.jsp?noticia=383652>>. Acesso em: 29 nov. 2004.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: New York Press, 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

YOSHIO, M. Y., RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo : Makron Books, 1996.

ZUCKER, Lynne G. **Production of Trust**: Institutional Sources of Economic Structure. In *Research in Organizational Behavior*. Vol. 8, 1986.

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA

EMPRESA

- 1 – Número de funcionários
- 2 – Ano de fundação
- 3 – Produz para outra empresa do segmento? (% da sua produção)
- 4 – Terceiriza parte da produção? (% da sua produção)
- 5 – Vendas: Lojas atacado, lojas varejo, representantes, exportação, outro (%)

COOPERAÇÃO

- 6 – Desenvolve algum tipo de parceria com empresas do setor? (Concor., fornec. ou clientes)
- 7 – Objetivo da parcerias (matéria prima, Recur. Sociais, RH, recursos financ., exp., imp., outros)
- 8 – Quando as parcerias começaram?
- 9 – Quais os benefícios de parcerias?
- 10 – Quais os impedimentos à parceria?
- 11 – Estágio atual das parcerias (% da produção ou faturamento)
- 12 – Futuro da parceria? (crescer, permanecer ou diminuir)

COOPERAÇÃO FORMAL

- 13 – Participa de algum tipo de consórcio, APL ou PSI? Desde quando? Fundador?
- 14 – Principal atrativo do consórcio, APL ou PSI
- 15 – Principal problema enfrentado no consórcio, APL ou PSI
- 16 – Porcentagem da produção ou venda “vinculada” ao consórcio, APL ou PSI?
- 17 – Foi feito algum investimento significativo para atender demandas do consórcio, APL ou PSI?

INTERNACIONALIZAÇÃO

- 18 – Quando iniciou exportação?
- 19 – Já participou de feiras internacionais? Quantas? Ano da primeira?
- 20 – Qual o futuro da exportação em sua empresa? (iniciar, crescer, manter, parar)
- 21 – Qual o futuro da exportação no setor de confecção da região?
- 22 – Como as importações podem afetar o setor de confecção da região?
- 23 – Acredita em parceria visando novos produtos e novos mercados (*draw back* malha de seda)

VISÃO**O que você acha das seguintes afirmações:**

- 24 – Contratos bem feitos podem tornar desnecessária a confiança nos parceiros.
- 25 – A parceria com o cliente é desejada, com o fornecedor é possível, mas com o concorrente, esquece.
- 26 – Concorrente é concorrente, seja no mercado interno seja na exportação.
- 27 – A informalidade no setor de vestuário e acessórios atinge 62% do setor. (Revista Exame – 9/06/04)

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)