

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA
PROGRAMA DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO
AMBIENTE

Relações de Cooperação entre MPE'S do Pólo Joalheiro de São José do Rio Preto

MILTON FUMIO BANDO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, área de concentração em Dinâmica Regional e Alternativas de Sustentabilidade, para obtenção do Grau de “Mestre”.

Araraquara

2008

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA
PROGRAMA DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO
AMBIENTE

Relações de Cooperação entre MPE'S do Pólo Joalheiro de São José do Rio Preto

MILTON FUMIO BANDO

Orientadora: Profa. Dra. Helena Carvalho De Lorenzo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, área de concentração em Dinâmica Regional e Alternativas de Sustentabilidade, para obtenção do Grau de “Mestre”.

Araraquara

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

B169r Bando, Milton Fumio.

Relações de cooperação entre MPE'S do pólo de São Jose do Rio Preto/Milton Fumio Bando. Araraquara: Centro Universitário de Araraquara, 2008.

145f.

Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Meio ambiente - Centro Universitário de Araraquara-UNIARA.

Área de Concentração: Dinâmica Regional e Alternativas de Sustentabilidade

Orientadora: Profa. Helena Carvalho de Lorenzo

1. Relações de cooperação. 2. Redes de empresas. 3. Microempresas. 4. MPE'S. 5. Pólo joalheiro de São José do Rio Preto. I. Título.

CDU 504.03



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

www.uniara.com.br

**DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Desenvolvimento
Regional e Meio Ambiente**

Candidato(a) : Milton Fumio Bando

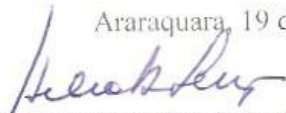
Área de Concentração: **Dinâmica Regional e Alternativas de
Sustentabilidade**

Linha de Pesquisa: **Políticas Públicas e Desenvolvimento**

Examinadores	CONCEITO
Profa. Dra. Helena Carvalho de Lorenzo (Orientador(a))	<i>Aprovado</i>
Prof. Dr. José Benedito Sacomano	APROVADO
Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva	<i>Aprovado</i>

Observações:

Araraquara, 19 de dezembro de 2008


Profa. Dra. Helena Carvalho de Lorenzo
Presidente

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter me dado permissão de hoje estar aqui.

À minha esposa Tânia pela compreensão e apoio para que este trabalho tivesse êxito e, em especial, pelo seu estímulo.

Às minhas queridas filhas, Taemy, Tyeme e Tayuri, pelos incentivos e encorajamentos tão necessários.

A Prof^a. Dr^a. Helena Carvalho De Lorenzo pela sua orientação, tolerância e contribuições fundamentais neste trabalho e, especialmente pela sua paciência oriental e persistência em acreditar em mim.

Aos professores da Banca Examinadora Dr^a. Ethel Cristina Chiari da Silva e Dr. José Benedito Sacomano pelas valiosas críticas e sugestões para a melhoria deste trabalho.

Ao corpo docente do curso de mestrado da Uniara pelos saberes disponibilizados.

Aos empresários das indústrias de jóias de São José do Rio Preto pelo seu tempo e participação nesta pesquisa.

Ao Sebrae-SP pela oportunidade de realizar este curso.

Aos funcionários do Escritório Regional de São José do Rio Preto do Sebrae pela ajuda.

Ao presidente da Ajoresp pela sua contribuição nesta pesquisa.

Aos colegas de turma pela indispensável e grata colaboração na busca dos nossos propósitos.

A todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

Meu muito obrigado a todos!

DEDICO

Aos meus pais (*In Memoriam*), Keiji e Kimiyo, com muitas saudades.

Oração da Serenidade:

- ✓ *“Deus,*
- ✓ *Dai-me a serenidade para aceitar as coisas que eu não posso mudar,*
- ✓ *Coragem para mudar as coisas que eu possa, e*
- ✓ *Sabedoria para que eu saiba a diferença;[...]*
- ✓ *Amém.”*

Reinhold Niebuhr.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - MPE's por Setores de Atividade, estado de São Paulo e Brasil – 2000/2004	9
Quadro 2 - As Características das MPE's na Economia Brasileira nos Anos Indicados....	10
Quadro 3 - Tipos de PME's e Políticas mais Adequadas para a Prática da Inovação ..	23
Quadro 4 – Possíveis Formas de Compartilhamento Motivadoras de Cooperação ...	30
Quadro 5 – Etapas da Metodologia do Projeto Pólo de Modernização Empresarial ..	31
Quadro 6 – Classificação por Porte de Empresa conforme Lei Geral da MPE's	55
Quadro 7 – Classificação de Porte de Empresa por Número de Funcionários	56
Quadro 8 – Quantidade de MPE's p/Atividade e por Segmento no Est. de SP	61
Quadro 9 - Taxas de Mortalidade de MPE's por Região e Brasil, constituídos de 2000 a 2002	64
Quadro 10 – Condições de Vida – IDHM – no Estado de São Paulo e em São Jose do Rio Preto	80
Quadro 11 – Valor Adicionado Total, período de 2002 a 2006	80
Quadro 12 – Valor Adicionado - Indústria, período de 2002 a 2006	81
Quadro 13 – Crescimento do Setor no Período em São Jose do Rio Preto e no Estado de São Paulo	78
Quadro 14 - Comparativo entre as Produtividades no Brasil, no Estado de São Paulo e em São Jose do Rio Preto	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de Micro e Pequenas Empresas (MPE's) Formais no Brasil	57
Tabela 2 – Número de Micro Empresas (ME's) Formais no Brasil	58
Tabela 3 – Número de Pequenas Empresas (PE's) Formais no Brasil	59
Tabela 4 - Distribuição do PIB brasileiro segundo as principais Unidades da Federação	60
Tabela 5 – Níveis de Tratamento das Informações	89
Tabela 6 – Classificação dos Fatores	89
Tabela 7 – Fatores de Relações de Cooperação entre Empresas	91
Tabela 8 – Formas de Cooperação existentes no Pólo entre Empresas	93
Tabela 9 – Importância das Relações de Cooperação	94
Tabela 10 – Fatores de Troca de Conhecimentos e Informações entre as empresas do Pólo	96
Tabela 11 – Fator Participação das Instituições Locais	98
Tabela 12 – Fator Importância do Pólo e a Identidade das Empresas	100
Tabela 13 – Fator Governança Local e Liderança	102
Tabela 14 – Fator Busca de Oportunidades	103
Tabela 15 – Fator Confiança	105

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Distribuição das Empresas por Faturamento Médio	66
Gráfico 2 – Faturamento das Empresas Produtores de Jóias de Ouro do Brasil	67
Gráfico 3 – Distribuição das Empresas Brasileiras por Segmento	67
Gráfico 4 - Consumo de Jóias e Produção de Ouro no Brasil em toneladas	69
Gráfico 5 – Localização dos Fabricantes de Jóias no Brasil	70
Gráfico 6 – Produção de Jóias por Valor Unitário	71
Gráfico 7 – População de São Jose do Rio Preto	79
Gráfico 8 - Distribuição das Empresas por Porte	77
Gráfico 9 – Participação do Setor no Emprego do Município	78
Gráfico 10 - Gastos de Pessoal e Produtividade do Trabalho nos EUA, Brasil, Estado de São Paulo e em São José do Rio Preto	73
Gráfico 11 – Participação na Receita Líquida por Tipo de Despesa / Custo nos EUA, Brasil, Estado de São Paulo e em São José do Rio Preto	74
Gráfico 12 - Produtividade em Valor Adicionado por Pessoal Ocupado nos EUA, Brasil, Estado de São Paulo e em São José do Rio Preto	75
Gráfico 13 – Comparativo do Número de Funcionários São Jose do Rio Preto e o Estado de São Paulo	76
Gráfico 14 – Comparativo do Número de Empresas em São Jose do Rio Preto e no estado de São Paulo	72
Gráfico 15 – Tipos de Processos	85
Gráfico 16 – Pontos Fracos	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas da Pesquisa	13
-------------------------------------	----

ABREVIATURAS

AJORESP	Associação dos Joalheiros do Oeste do estado de São Paulo
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
BRIC's	Brasil, Rússia, Índia e China
CIESP	Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DNPM	Departamento Nacional da Produção Mineral
FACERES	Faculdades Ceres
FAMERP	Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto
FATEC	Faculdade de Tecnologia
FEA/USP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade / Universidade de São Paulo
FENINJER	Feira Internacional de Jóias
FIA	Fundação Instituto de Administração
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FUNCEX	Fundo Nacional para o Comércio Exterior
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBGM	Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos
IBILCE	Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano
ITC	International Trade Centre
ME's	Micros Empresas
MPE's	Micros e Pequenas Empresas
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PEA	População Economicamente Ativa
PE's	Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PME's	Pequenas e Médias Empresas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micros e Pequenas Empresas
SEBRAE-SP	Serviço Brasileiro de Apoio a Micros e Pequenas Empresas - do estado de São Paulo
SEBRAE-NA	Serviço Brasileiro de Apoio a Micros e Pequenas Empresas - Nacional
SENAC	Serviço Nacional do Comércio
SENAI	Serviço Nacional da Indústria
SINDIJOIAS	Sindicato das Indústrias de Jóias
SNI	Serviço Nacional das Indústrias
UNESP	Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho
UNILAGO	União das Faculdades dos Grandes Lagos
UNIP	Universidade Paulista
UNIRP	Universidade Riopretense
UNORP	Centro Universitário do Norte Paulista

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as relações de cooperação entre micros e pequenas empresas do setor de jóias de São Jose do Rio Preto. A revisão bibliográfica aborda as mudanças recentes na economia e no ambiente empresarial, das grandes transformações e neste contexto, conhecer a importância da dimensão territorial, do conhecimento e inovação, descrição das características da cooperação entre as empresas, dos requisitos necessários, da cultura da cooperação, das redes de cooperação, da tipologia de redes, entre elas as alianças estratégicas. Uma descrição das MPE's, das suas características, do seu impacto no desenvolvimento regional, das diversas classificações existentes, da sua importância na economia brasileira e dos impactos provocados pelos informais, alta carga tributária incidente e o alto índice de mortalidade nestas empresas. A escolha do local e do segmento para analisar os fatores condicionantes para a evolução das relações de cooperação entre MPE's foi decorrente da existência de uma concentração de indústrias de um setor específico (indústrias de jóias), definido territorialmente (São Jose do Rio Preto), tendo um histórico disponível (projeto competitividade) e os atores envolvidos serem os principais operadores e representantes das instituições atuantes junto ao empresariado. A pesquisa buscou analisar as relações de cooperação entre as MPE's do pólo joalheiro de São Jose do Rio Preto sob o prisma dos 7 fatores condicionantes, presentes ou não, indicando o estágio atual destes relacionamentos entre os empresários do setor. Os resultados da pesquisa permitiram observar que as relações de cooperação passam a ocorrer por etapas, decorrentes de uma evolução no relacionamento entre os empresários. Atuam com alto grau de individualidade, praticando um tipo de concorrência desleal e predatória em que o seu concorrente é encarado como um "inimigo". As relações de cooperação entre MPE's é difícil e complexa, dada a fragmentação das estruturas de mercado, do clima de desconfiança, falta de conhecimento e informação, além da aversão ao risco e a incerteza. Entretanto, estas posturas precisam ser modificadas para o enfrentamento do atual ambiente empresarial pautado numa concorrência cada vez acirrada e que tem nas relações de cooperação uma das principais estratégias na busca da competitividade.

Palavras chave: Relações de Cooperação, Redes de Empresas, Microempresas, MPE's, Pólo Joalheiro de São Jose do Rio Preto.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between micro and small companies in the jewelry of Sao Jose do Rio Preto. The review details the recent changes in economy and business environment of great change and in this context, knowing the importance of the territorial dimension of knowledge and innovation, description of the cooperation between companies of the requirements of the culture of cooperation the networks of cooperation, the type of networks, including strategic alliances. A description of the MPE's, their characteristics and their impact on regional development, the various existing classifications of its importance in Brazilian economy and the impacts of the informal, high taxes levied and the high mortality rate in these companies. The choice of location and the segment to analyze the factors that influence the evolution of the relationship between MPE's was due to the existence of a concentration of industries in a specific sector (industrial jewel), defined territorially (Sao Jose do Rio Preto) with a history available (design competition) and the actors involved are the main operators and representatives of institutions working together with the business. The research investigates the relationship between the MPE's pole jeweler in Sao Jose do Rio Preto through the prism of the 7 conditioning factors are present or not, indicating the current status of relationships between entrepreneurs of the sector. The survey results enabled the observation of the relations of cooperation are to occur in stages, due to a change in the relationship between entrepreneurs. Act with a high degree of individuality, practicing a form of unfair competition and predatory when your competitor is seen as an "enemy". The relationship between MPE's is difficult and complex, given the fragmentation of the market, the climate of mistrust, lack of knowledge and information, and aversion to risk and uncertainty. However, these positions need to be modified to cope with the current business environment is guided by increasingly fierce competition and has cooperative relations in a major strategy in the pursuit of competitiveness.

**Keywords: Cooperative Relations, Enterprise Networks, Micro, MPE's, Polo Jeweler
Sao Jose do Rio Preto.**

SUMÁRIO

Agradecimentos

Resumo

Abstract

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE FIGURAS

ABREVIATURAS

CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 O Tema Proposto: Uma Primeira Aproximação	1
1.2 Formulação do Problema de Pesquisa	4
1.3 Caracterização do Objeto do Estudo	6
1.4 Objetivos	7
1.5 Justificativa	8
1.6 Metodologia	11
1.6.1 Tipo, Desenho e Métodos de Pesquisa	11
1.6.2 Etapas de Pesquisa	12
1.6.3 Coleta e Levantamento de Dados	13
1.7 Organização da Dissertação	14
1.8 Limitações do Estudo	16
CAPITULO 2 – MUDANÇAS NO AMBIENTE EMPRESARIAL E A IMPORTÂNCIA DA COOPERAÇÃO	17
2.1 Mudanças Recentes na Economia e no Ambiente Organizacional	17
2.1.1 A Dimensão Territorial do Desenvolvimento	17
2.1.2 Conhecimento e Inovação: Interfaces da Cooperação	19
2.2 Cooperação entre Empresas	24
2.2.1 Requisitos para Cooperação entre Empresas	29

2.2.2 A Cultura da Cooperação e seus Dilemas	32
2.3 Redes de Cooperação entre Empresas	34
2.3.1 Tipologia de Redes de Empresas	37
2.3.1.1 Alianças Estratégicas Entre Empresas	42
2.3.2 Confiança e Governança: Condições Essenciais para o Equilíbrio das Redes e Exercício da Cooperação	44
2.4 Aspectos Teóricos Utilizados na Pesquisa	45
2.5 As Variáveis de Pesquisa Seleccionadas a partir da Literatura sobre o Tema	46
CAPITULO 3 – MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL	47
3.1 Cenário e Características Gerais das Micro e Pequenas Empresas	47
3.1.1 As Micro e Pequenas Empresas e o Impacto no Desenvolvimento Regional	49
3.1.2 A Expansão das Micro e Pequenas Empresas (MPE's)	52
3.1.3 Classificação das Micro e Pequenas Empresas	53
3.2 Micro e Pequenas Empresas no Brasil	56
3.2.1 A Informalidade nas MPE's	62
3.2.2 Carga Tributária nas MPE's	62
3.2.3 A Mortalidade de MPE's no Brasil	63
CAPITULO 4 – O SETOR DE JÓIAS E O POLO JOALHEIRO DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO	66
4.1 O Setor de Jóias no Brasil	66
4.2 O Pólo Joalheiro de São Jose do Rio Preto	72
4.3 O Município de São José do Rio Preto	79
4.4 O Projeto Setorial do Pólo das Indústrias de Jóias	81
4.4.1 O Projeto Setorial de Competitividade: a Importância da Cooperação .	82
4.4.2. Características da Estrutura Produtiva do Segmento, segundo a Avaliação realizada em 2002	84
CAPITULO 5 – RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO ENTRE MPE'S DO POLO JOALHEIRO DE SÃO JOSE DO RIO PRETO	88
5.1 A Pesquisa Realizada	89

a. Pesquisa nas Empresas	89
b. Pesquisa nas Instituições	90
5.1.1 Características Gerais das Relações de Cooperação	90
5.1.1.1 Relações de Cooperação na Visão das Empresas	91
a. Formas de Cooperação Existentes do Pólo entre Empresas	92
b. Importância das Relações de Cooperação entre Empresas	93
5.1.1.2 Relações de Cooperação na Visão das Instituições	94
5.1.2 Troca de Conhecimento e Informações	94
5.1.2.1 Troca de Conhecimento e Informações na Visão das Empresas	95
5.1.2.2 Troca de Conhecimento e Informações na Visão das Instituições	97
5.1.3 Participação das Instituições	97
5.1.3.1 Participação das Instituições na Visão das Empresas	97
5.1.3.2 Participação das Instituições na Visão das Instituições	99
5.1.4 Importância do Pólo e Identidade das Empresas	99
5.1.4.1 Importância do Pólo e Identidade das Empresas na Visão das Empresas	99
5.1.4.2 Importância do Pólo e Identidade das Empresas na Visão das Instituições	100
5.1.5 Governança Local e Liderança	101
5.1.5.1 Governança Local e Liderança na Visão das Empresas	101
5.1.5.2 Governança Local e Liderança na Visão das Instituições	102
5.1.6 Busca de Oportunidades	102
5.1.6.1 Busca de Oportunidades na Visão das Empresas	103
5.1.6.2 Busca de Oportunidades na Visão das Instituições	104
5.1.7 Confiança	104
5.1.7.1 Confiança na Visão das Empresas	104
5.1.7.2 Confiança na Visão das Instituições	106
5.1.8 Informações Complementares das Empresas Pesquisadas	107
5.1.8.1 Característica das Empresas e da Produção	107
5.1.8.2 Produção Média Mensal em kg de Ouro e Prata	107
5.1.8.3 Produção por Tipo de Processo e Produto	108
5.1.8.4 Número de Funcionários e de Sócios / Gerentes	108
5.1.8.5 Principais Dificuldades em Gestão Empresarial	109

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
ANEXO Questionário de Pesquisa	128

CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 O Tema Proposto: Uma Primeira Aproximação

Este trabalho tem como tema central a questão da cooperação entre micros e pequenas empresas.

O tema está relacionado às profundas transformações ocorridas na economia e no ambiente organizacional nos últimos anos e que tem provocado discussões em torno das mudanças sobre os mais diversos ramos de atividade e portes de empresas. As micro e pequenas empresas (MPE's) por suas características e dificuldades foram muito afetadas pelos impactos das mudanças tecnológicas e organizacionais, tendo sido significativamente alteradas as condições para seu desenvolvimento e crescimento neste cenário altamente competitivo. Por estas razões surgiram muitos estudos que destacaram os principais aspectos responsáveis pelo sucesso e dificuldades enfrentadas. A cooperação entre micro e pequenas empresas isoladas ou em aglomerados produtivos territoriais tem sido um dos fatores mais estudados e indicado como fator importante para explicar o avanço recente desse porte de empresa.

Outro fator destacado é a importância do local ou do território para o sucesso e consolidação de atividades compostas principalmente por micro e pequenas empresas. Esses últimos estudos tiveram sua origem a partir de casos conhecidos como os do Vale do Silício e da Terceira Itália, que demonstraram a importância do território como aspecto fundamental para o sucesso dessas atividades. Dentre os aspectos observados pelos estudos sobre o tema destacam-se, além das mudanças importantes ocorridas nas condições de produção dentre as quais a inovação e a participação de diversos atores locais voltados ao incentivo e consolidação da produção, o desenvolvimento de fortes vínculos de cooperação.

Os estudos mostraram que a aglomeração espacial e territorial de empresas proporciona ganhos que impulsionam o desenvolvimento. Os ganhos podem vir de vantagens competitivas estáticas, associadas à localização, ou vantagens competitivas

dinâmicas, associadas à cooperação e às formas de interação entre as empresas. Como exemplo de vantagens estáticas pode-se citar o uso de infra-estrutura, o acesso a serviços de empresas e instituições locais e as economias de proximidade. Como exemplo de vantagens dinâmicas pode-se citar o desenvolvimento de projetos conjuntos de inovação de produtos e de processos e a implantação de mecanismos de comercialização que visam alcançar mercados além do mercado local. As primeiras estão associadas à obtenção de eficiência coletiva passiva, enquanto as segundas proporcionam ganhos de eficiência coletiva ativa (VISSER, 1999). Em ambos os casos ações cooperativas podem ser responsáveis por vantagens e melhorias para empresas e regiões.

No que se refere especificamente à cooperação entre empresas, a literatura sobre o assunto a define como um mecanismo importante de viabilização de vantagens competitivas dinâmicas, onde os agentes (empresas e instituições) desenvolvem projetos em conjunto. A cooperação é fundamental para a superação dos limites e para o desempenho competitivo relacionado ao tamanho destas empresas. Entre estes limites, os mais comuns são o uso de máquinas obsoletas, administração inadequada e dificuldades de comercialização de seus produtos em novos mercados (LA ROVERE, 2000).

Há ainda estudos que também relacionaram as formas de cooperação enquanto alicerce do capital social de uma região. O capital social pode ser definido como o conjunto de recursos individuais e coletivos que resultam de um trabalho em rede e são institucionalizados através do conhecimento e reconhecimento mútuo dos agentes envolvidos (COOKE & WILLS, 1999). Assim, o capital social se desenvolve na medida em que as empresas de um local vão formando parcerias com clientes, fornecedores, outras empresas do setor e instituições de pesquisa. Como mostrado por ALBAGLI e MACIEL (2003), os benefícios econômicos do capital social são: a maior facilidade de compartilhamento de informações e conhecimento, a conformação de ambientes propícios ao empreendedorismo, a melhor coordenação e coerência de processos de tomada de decisões coletivos e a melhoria da previsibilidade do comportamento dos agentes devido ao maior conhecimento mútuo, o que desestimula comportamentos oportunistas.

Outro aspecto importante do processo de cooperação é a existência de troca sistemática de informações entre os agentes envolvidos. A cooperação depende, pois, do grau de confiança entre os agentes e de sua capacidade de planejamento de médio prazo, características que não são facilmente encontradas entre micro e pequenas empresas. Assim, a forma e o grau de cooperação entre as empresas relacionam-se fortemente com as características do local onde elas estão situadas.

No Brasil, trabalhos de investigação envolvendo micros, pequenas e médias empresas em aglomerações geográficas têm em comum a conclusão de que estas têm mais chance de sobrevivência e de crescimento do que empresas similares (SCHIMITZ & NADVI, 1999; CASSIOLATO & LASTRES, 2003; LA ROVERE, 2001), pois a intensidade dos relacionamentos de uma empresa dentro de uma aglomeração tem relação direta com a sua competitividade e sustentabilidade econômica. Processos inovativos são vistos por esses autores, mais como fruto das interações e de cooperação entre empresas com o ambiente em que se situam, do que uma ação isolada, resultante de decisões intra-firma (BAIARDI & BASTO, 2004). Pode-se, assim, ressaltar que as relações de cooperação são analisadas como condição fundamental neste processo, pois favorecem a competição e incentiva as empresas a buscarem processos cooperativos para a introdução de inovação e de tecnologia que são as condições básicas para se diferenciarem com competitividade.

Os rumos da literatura sobre o tema possibilitam a proposição de que em um agrupamento produtivo no qual a cooperação é incentivada institucionalmente torna-se importante verificar sua presença, intensidade e a possibilidade de contribuição no longo prazo para o conjunto das empresas envolvidas. Por outro lado, a verificação de tais aspectos se torna fundamental para a continuidade das estratégias de expansão e de diversificação já iniciadas na formação do agrupamento.

Assim, ao eleger o estudo sobre a cooperação entre micros e pequenas empresas, este trabalho busca fornecer elementos de reflexão sobre as relações de cooperação no pólo joalheiro de São Jose do Rio Preto, assim contribuir para a melhor compreensão do tema, retratar a situação da cooperação entre as MPE's do pólo joalheiro no ano de 2008 e possibilidade de expansão do próprio pólo.

1.2 Formulação do Problema de Pesquisa

A partir da década de 70, o reconhecimento da importância e do papel dos pequenos negócios no desenvolvimento econômico vem aumentando e, em consequência, as micros e pequenas empresas (MPE's) tornaram-se um dos principais alvos das políticas voltadas para o crescimento e a geração de empregos nos países em desenvolvimento. Nos anos 90 o potencial competitivo dessas empresas passou a ser definitivamente reconhecido pelas pesquisas realizadas e pelas experiências bem sucedidas de cooperação entre pequenas e médias empresas (PME's) ocorridas nos distritos industriais italianos e nos aglomerados, encontrados tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento. Os estudos sobre o tema demonstraram que as pequenas empresas, individualmente, são atores econômicos fracos, podendo alcançar níveis mais altos de competitividade se inseridas em um ambiente local que possibilite complementaridades, atividades conjuntas, utilização de bens coletivos e estabilidade institucional (HUMPHREY e SCHIMITZ, 1996).

No atual ambiente de negócios é necessário que as organizações atuem de forma conjunta e associada, compartilhando todos os tipos de recursos a partir da definição de estratégias específicas. Sobre este aspecto, os autores CANDIDO e ABREU (2001) afirmam que o antigo modelo organizacional baseado na integração vertical e na burocracia "weberiana", nas relações entre os níveis, pessoas e grupos baseados na autocracia, na busca de economia de escala e sem maiores preocupações com as variáveis do seu ambiente, não atende às necessidades dos atuais modelos de gestão, especialmente quanto aos aspectos da flexibilidade e a prática da inovação.

Nesta direção, CASSAROTTO e PIRES (2001) mostram que a pequena empresa operando de modo individualizado, não mais pode servir como um modelo empresarial para o futuro. Ela deve, além de manter os fatores de sucesso experimentados e utilizados até agora, dar um salto de qualidade equipando-se em um sistema local aberto, para investir com velocidade e responsividade, inserindo-se em redes relacionais.

Para o caso das microempresas, e considerando-se ainda o caso brasileiro, a questão fica mais complexa, pois em sua concepção como negócio, esta modalidade de empresas apresenta uma estrutura mínima que é individualizada e independente, sendo

sua atuação muito restrita ao seu nicho de mercado. Essas características trazem dificuldades adicionais para o desenvolvimento de ações cooperativas uma vez que o empresário tem sempre muita dificuldade em se perceber como um grupo e tende a ter, quase sempre, um comportamento isolado. Também o próprio desenvolvimento das microempresas traz problemas bem específicos, ou seja, pode-se identificar que, em diferentes fases de seu desenvolvimento as prioridades são bastante específicas. Em um período inicial o que se busca é sobreviver, desta forma a sua meta é vender, vender e vender para que consiga atingir o ponto de equilíbrio financeiro da empresa (pagar todas as despesas e custos), o lucro é decorrente deste resultado. Atingindo o ponto de equilíbrio, a microempresa torna-se viável em termos financeiros, pois deixou de ter prejuízo e passou a equilibrar receita versus despesas / custos ou a ter lucros, mesmo que não suficientes ainda para alcançar a viabilidade econômica (rentabilidade).

A partir desta fase havendo as condições mínimas para o microempresário avançar no seu desenvolvimento empresarial é com a implantação de melhorias competitivas no seu negócio, principalmente com inovações, e no capital humano da empresa com a capacitação dos empresários e dos funcionários. Tanto para as inovações como para as capacitações requeridas, o microempresário encontra nas relações de cooperação uma das melhores alternativas para esta evolução, especialmente junto às empresas do mesmo segmento e entidades/instituições representativas do setor, conforme demonstram amplos e profundos estudos realizados por diversos autores renomados, entre eles: AMATO, J.N, OLAVE, M.E.L. (2001); CASAROTTO FILHO, N., PIRES, L.H. (1998); CASSIOLATO, J.E., LASTRES, H.M.M. (2004 e 2003); DE SOUZA, M. (1993); JÖRG MEYER – STAMER (2000); LA ROVERE, R.L. (1999 e 2001); PORTER, M. (1990 e 1999); SOUZA, M., BACIC, M.J. (1998). Todavia, apesar da constatação da importância do desenvolvimento das relações de cooperação, nem sempre essas ações são de fácil implementação pelas empresas. Muitos obstáculos e dificuldades podem ocorrer e as possibilidades de aprofundamento dos vínculos de cooperação podem se perder descartando-se, assim, por motivos nem sempre significativos, boas possibilidades de avanços na consolidação das empresas e do próprio setor.

Diante do exposto, pode-se formular o problema de pesquisa desta dissertação: análise das relações de cooperação entre MPE's do pólo joalheiro de São José do Rio Preto em 2008.

1.3 Caracterização do Objeto do Estudo

As indústrias de Jóias de São Jose do Rio Preto, objeto do presente estudo, transformaram-se de fato em pólo setorial em 2002, resultante do Projeto de Competitividade entre as indústrias de jóias em parceria com as entidades FIESP, AJORESP, SEBRAE e PREFEITURA. O projeto mencionado teve como objetivo aprofundar o conhecimento sobre as microempresas do setor, identificando problemas e dificuldades deste segmento produtivo, desenvolvendo estratégias de atuação que resultassem em melhorias competitivas e, assim, aumentar as possibilidades de sobrevivência e desenvolvimento das MPE's do pólo joalheiro de São Jose do Rio Preto. Uma das melhorias pretendidas foi o desenvolvimento de ações cooperativas que auxiliassem na consolidação das empresas, que permitissem a formação e desenvolvimento deste segmento, dado que, até então, as empresas se consideravam isoladas e, portanto, não se percebiam com um grupo com potencialidade para cooperação e ações conjuntas.

Uma das ações do projeto desenvolvida pelo SEBRAE-SP possibilitou a articulação com as empresas para se reconhecerem como grupo, possibilitando a constituição de um pólo e, ao mesmo tempo, desenvolver relações de cooperação entre as empresas, com vistas à consolidação desse pólo. Um dos principais problemas observados nas empresas na época foi a visão e a atitude dos empresários quanto aos seus concorrentes que era a de serem “inimigos” entre si, gerando, na maioria das situações, uma concorrência predatória e danosa para todas as empresas do setor. Assim, a grande dificuldade do projeto que estava sendo implantado na época foi o incentivo ao desenvolvimento de ações coletivas entre as empresas. Esta intervenção foi realizada em 2002 com a participação de 15 empresas.

Em 2002 havia em São Jose do Rio Preto um total de 85 empresas, sendo 81 microempresas e 4 empresas de pequeno porte, que geravam 290 e 144 empregos diretos, respectivamente. (RAIS, 2002).

Atualmente, o Pólo de Jóias de São Jose do Rio Preto encontra-se em um processo relativamente avançado no que se refere à sua estruturação como segmento. Está constituído por 88 empresas, sendo 80 microempresas e 8 empresas de pequeno porte, gerando 330 e 225 empregos diretos, respectivamente (RAIS, 2006) e conforme

estimativas da AJORESP, de aproximadamente 200 empresas informais. Também se pode afirmar que o pólo participa significativamente da economia do município, sendo responsável pela geração de 555 empregos diretos nas micros e pequenas empresas, além de 1100 indiretos aproximadamente.

1.4 Objetivos

Este trabalho tem por objetivo analisar as relações de cooperação entre micros e pequenas empresas do setor joalheiro de São Jose do Rio Preto em 2008 e a sua importância para a consolidação do setor. As empresas pesquisadas participaram em 2002 do projeto de competitividade desenvolvido e implementado pelo SEBRAE e FIESP, juntamente com instituições locais e que o autor desta pesquisa teve participação direta no projeto como coordenador do projeto pelo SEBRAE-SP. Entretanto, não houve o propósito de comparar os dados apurados em 2002 e de 2008.

Para verificar a estrutura das relações de cooperação foram selecionados os aspectos que se mostraram relevantes em estudos sobre o tema. Partindo dos pressupostos apontados tanto por CORRÊA (1999) como CASAROTTO FILHO (1999) que concordam que o nascimento e a sobrevivência dependem do equacionamento de três aspectos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação. Na análise das interações destes três aspectos nas relações de cooperação entre MPE's dentro de um contexto atual e de vínculos consistentes possibilitou uma adequação nos seguintes aspectos: da cultura de competência para busca de oportunidades (num sentido de oportunismo) e da cultura da tecnologia da informação para troca de conhecimentos e informação. Ainda dentro desta análise, quatro novos fatores foram acrescentados que permitirão uma reflexão e discussão mais ampla sobre o tema em questão: as relações de cooperação praticadas / identificadas, a importância da participação das instituições locais, a importância do pólo e a identidade das empresas e a importância de uma governança local e liderança.

Serão pesquisados os seguintes fatores:

1. Relações de Cooperação: identificação das ações de cooperação desenvolvidas entre as empresas do segmento de jóias em 2008;

2. Troca de Conhecimentos e Informações entre as Empresas: identificação de aspectos empresariais responsáveis por maior viabilidade ao desenvolvimento de ações cooperativas (marketing, compras, produção, participação em feiras, inovação, P&D, dentre outros).
3. Participação das Instituições Locais: identificação dos fatores que motivam o desenvolvimento das ações cooperativas entre as empresas;
4. A Importância do Pólo e a Identidade das Empresas: identificação dos fatores que motivam o desenvolvimento das ações cooperativas entre as empresas;
5. Governança Local e Liderança: identificação dos fatores que motivam o desenvolvimento das ações cooperativas entre as empresas;
6. Busca de Oportunidades: identificação de fatores éticos e morais na busca de ações cooperativas;
7. Confiança: identificação de fatores responsáveis por melhorias nos relacionamentos entre as empresas; fatores que explicam a redução das incertezas no negocio; fatores que explicam a ocorrência de compartilhamento de conhecimentos e experiências.

Do ponto de vista deste trabalho estes fatores mencionados estão sendo considerados como desdobramentos para se atingir o objetivo geral do estudo.

1.5 Justificativa

Os trabalhos científicos relativos ao desenvolvimento da cooperação entre empresas têm dado ênfase a casos em aglomerados de maior porte (Clusters, Arranjos Produtivos Locais, principalmente). Embora também existam muitos estudos sobre cooperação em pequenas e médias empresas, em geral esses não enfatizam as MPE's, especialmente as microempresas. No caso da economia brasileira, as MPE's são altamente significativas para a sustentação da renda e do emprego em quase todos os segmentos produtivos.

Segundo dados do Observatório das MPE's – SEBRAE-SP, 2007, essas empresas apresentaram as maiores taxas de expansão no Brasil e no estado de São Paulo, conforme quadro 1.

Quadro 1 - MPE's por Setores de Atividade, estado de São Paulo e Brasil – 2000 / 2004

SETOR	Taxa de expansão de MPE's no BRASIL - 2000 / 2004	Taxa de expansão de MPE's Est. de São Paulo -2000 / 2004
Serviços	28,4%	29,0%
Comércio	21,5%	22,6%
Indústria	12,9%	10,5%
TOTAL	22,1%	23,0%

Fonte: Observatório das MPE's – SEBRAE-SP, 2007.

Considerando ainda esta mesma pesquisa, a evolução das MPE's no estado de São Paulo no período de 2000 a 2004 foi de:

- O número de MPE's saltou de 1,255 milhão para 1,544 milhão (aumento de 23%);
- Foram abertos 293 mil novos estabelecimentos (criação líquida), no Estado de São Paulo, dos quais 98% (ou quase 288 mil) são de micro e pequeno porte.
- No mesmo período, houve a criação líquida de 872 mil novos empregos com carteira assinada (CLT), dos quais 55% (475 mil novos empregos) foram criados por MPE's;

Por estes e outros indicadores, a importância das MPE's é muito relevante tanto pelo aspecto quantitativo de número de empresas, como pelo seu grande potencial de geração de empregos e renda, conforme pode ser verificado no quadro 2.

Quadro 2 - As Características das MPE's na Economia Brasileira nos Anos Indicados

Variável	Participação %	Fonte / Ano
Número de Estabelecimentos (1)	99,2%	IBGE (2005)

Empregados “com carteira” (2)	57,2%	IBGE (2005)
Faturamento (4)	28%	SEBRAE-NA (2001)
Produto Interno Bruto (PIB) (5)	20%	SEBRAE-NA (1991)
Valor das Exportações (3)	2,7%	SEBRAE-NA / FUNCEX (2006)

Nota: As estatísticas são referentes à: 1) dezembro de 2004; 2) dezembro de 2004; 3) 2005; 4) 2000; 5) 1990.

Considerando somente os estabelecimentos de MPE’s que são 99,2%, torna-se imprescindível aprofundar os conhecimentos sobre as micros e pequenas empresas, bem como a adoção de estratégias de atuação para o seu desenvolvimento e crescimento sustentado.

Por outro lado, estudos sobre cooperação entre as MPE’s têm destacado sua importância como forma de amenizar os efeitos da competitividade e do acirramento da concorrência entre as empresas, contribuindo para a sobrevivência das mesmas.

Entretanto não há estudos específicos sobre as relações de cooperação que explicam o desenvolvimento e a importância da cooperação entre MPE’s, especialmente no período de transição da microempresa de sua fase inicial para o de crescimento e desenvolvimento como negócio.

Poucos são os estudos realizados com este enfoque, especificamente para a questão dos fatores condicionantes para o desenvolvimento de ações conjuntas e ampliação das relações de cooperação entre as microempresas.

Este trabalho pretende contribuir para os estudos sobre as relações de cooperação entre as MPE’s do pólo joalheiro de São Jose do Rio Preto em 2008, bem como os seus efeitos nas microempresas do segmento estudado, verificando se houve o desenvolvimento de relações de cooperação e quais foram as conseqüências positivas ou negativas para as empresas.

1.6 Metodologia

A metodologia é uma parte extremamente importante da descrição da pesquisa, pois, de acordo com VIEIRA (2005) é a partir dela que os tópicos gerais de

cientificidade - validade, confiabilidade e aplicação - poderão ser evidentemente demonstradas. Os procedimentos metodológicos utilizados numa pesquisa estão sempre relacionados aos pressupostos teóricos que orientam o pesquisador ao defrontar-se com o problema de pesquisa (ZANELLI, 2002). As escolhas teórico-metodológicas devem ser feitas de forma que a compreensão do pesquisador, a fundamentação teórica utilizada e modo de coleta e análise dos dados formem um arranjo cientificamente lógico e consistente. Segundo BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE (1986, p. 29), a metodologia deve ajudar a explicar não só os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois “suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes de fecundidade na produção dos resultados”.

A seguir serão apresentados o tipo e desenho da pesquisa, os instrumentos de coleta, as etapas da pesquisa e as técnicas de análise dos dados.

1.6.1 Tipo, Desenho e Métodos de Pesquisa

De acordo com as propostas por MÜLLER (1991) e VIEIRA (2005), esta pesquisa pode ser considerada como um estudo empírico, que se caracteriza por concentrar principalmente nos processos que envolvem um conjunto de empresas e organizações, entre outros. Segundo os mesmos autores, o estudo empírico é apropriado para estudos de processos, padrões, regras, atitudes e valores de subgrupos que emergem em uma determinada população. O nível de análise será o agrupamento setorial, tendo em vista que o objeto central de estudo é o conjunto de empresas que formam um segmento produtivo existentes em uma determinada região geográfica.

O tipo de pesquisa é o estudo de caso, pois é uma estratégia de pesquisa que permite realizar um exame minucioso de uma experiência, objetivando esclarecer uma tomada de decisão ou um conjunto de decisões, os motivos pelos quais foram tomadas, como foram implementadas e com que resultados YIN, 2007, 31. Também pode ser considerado um estudo de caráter exploratório, pois não há nenhum estudo sobre o tema da cooperação em empresas realizado para o caso do segmento de jóias de São José do Rio Preto.

O estudo toma como ponto de partida a constituição como pólo, o que, como já mencionado, ocorreu a partir do Projeto de Competitividade com a aplicação do programa “Saindo a Campo”, implantado pelo SEBRAE e FIESP, em 2002.

O corte de realização da pesquisa será uma análise horizontal. Foi realizado um estudo entre as empresas com perspectiva horizontal, ou seja, estudo entre parceiros. A coleta de dados foi feita em um determinado momento, tendo sido buscadas informações de momentos passados. Neste tipo de corte o foco está no fenômeno e na forma como ele se caracteriza no momento da coleta, e os dados resgatados do passado são, normalmente, utilizados para explicar a configuração atual do fenômeno. (VIEIRA, 2005, p.)

O estudo terá caráter exploratório, com a utilização de método qualitativo, com o uso de algumas informações quantitativas, tanto na coleta, quanto na análise dos dados. Os procedimentos utilizados foram: pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas individuais com roteiros elaborados. Segundo BARDIN (1977), a análise documental consiste em uma operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, com o objetivo de facilitar, num momento posterior, a sua consulta e referência. Por sua vez, a utilização de entrevistas individuais como ferramenta de coleta de dados permite uma estreita relação entre o pesquisador e o entrevistado, conforme CRESWELL (2003), possibilitando uma conversação no sentido de se obter informações detalhadas e úteis para a análise quantitativa e qualitativa.

1.6.2 Etapas de Pesquisa

A pesquisa foi realizada em três etapas, cada uma delas associadas a um método de coleta de dados, sendo a primeira relacionada ao estudo da literatura sobre o tema.

Na segunda etapa de natureza qualitativa e quantitativa foram organizados dados do trabalho realizado no pólo joalheiro de São Jose do Rio Preto em 2002. Estes resultados foram sistematizados e constituíram base de dados e informações para a pesquisa de campo.

Na terceira etapa foi realizada pesquisa de campo para coleta das informações atuais sobre a estrutura das relações de cooperação entre as empresas do pólo. Esta etapa da pesquisa está descrita detalhadamente na Capítulo 5 – Relações de Cooperação entre MPE's do Pólo Joalheiro de São Jose do Rio Preto em 2008.

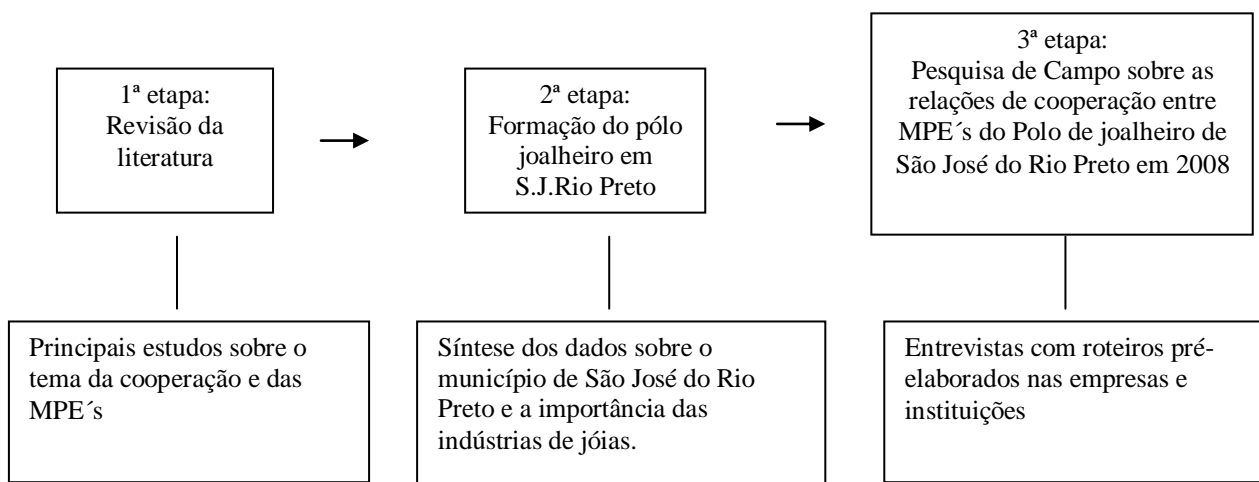


Figura 1: Etapas da Pesquisa

1.6.3 Coleta e Levantamento de Dados

Na 1ª fase – Exploratória – foram consultados os sócios da empresa sobre o interesse em participar da pesquisa. Os questionários foram aplicados em visita pessoal à empresa e diretamente com o(s) sócio(s).

Na 2ª fase – Descritiva – foi realizada em duas etapas. A primeira etapa, a aplicação do questionário em uma empresa e uma instituição para validação das perguntas do questionário e percepção do entendimento dos empresários quanto às relações de cooperação.

Na segunda etapa foi aplicado o questionário nas demais empresas do pólo de jóias de São Jose do Rio Preto.

O questionário aplicado foi estruturado com as escalas somatórias de Likert¹ onde o entrevistado indicou o grau de concordância ou discordância conforme as variáveis apresentadas, além de uma escala ordinal de preferência (MATTAR, 1997; SAMARA E BARROS, 2002) sobre as questões apresentadas do fator 1 ao fator 7.

A análise dos dados foi realizada considerando-se as distribuições de frequência das respostas às questões formuladas quanto: grau de concordância/discordância quanto à existência de cada fator; formas de compartilhamento, ou seja, quanto à possibilidade de ocorrência, avaliando-se a importância que ela pode ter na ocorrência de relações de cooperação.

Os dados foram organizados em tabelas de frequência para cada questão, levando-se em conta: frequência, peso, frequência x peso e média $\{(somatória da frequência \times peso) / frequência\}$, conforme tratamento dado por SILVA (2004) em seu trabalho às questões levantadas.

1.7 Organização da Dissertação

Os capítulos desta dissertação estão estruturados da seguinte forma, além desta introdução. No Capítulo 2 - estão apresentadas as Referências Teóricas de MUDANÇAS NO AMBIENTE EMPRESARIAL E A IMPORTÂNCIA DA COOPERAÇÃO, com abordagem centrada nos dois temas para a análise e discussão da dissertação. Em primeiro lugar uma descrição das recentes mudanças na economia e no ambiente organizacional, a importância da dimensão territorial e inovativa no desenvolvimento, as novas estruturas organizacionais, além do papel das MPE's no mundo atual. Em segundo lugar os conceitos, tipos, condições e a importância de uma atuação das MPE's nos mais diferenciados tipos de relações de cooperação ou formas associativas, como uma alternativa para o crescimento e desenvolvimento destes pequenos empreendimentos que saindo da fase inicial de negócio, atuam de forma

¹ Likert, Rensis. (1932), "A Technique for the Measurement of Attitudes", *Archives of Psychology* **140**: pp. 1-55. A **Escala Likert** é um tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Conhecido como o Escala de Likert, oferece um meio de determinar as atitudes tendo como opções, tais como "concordo fortemente", "concordo", e "Discordo fortemente." Um valor numérico é atribuído a cada declaração.

isolada e não organizada. À luz dos conceitos apresentados, propusemos comprovar as teorias sobre as relações de cooperação entre as MPE's.

No Capítulo 3 – apresenta-se a importância das MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL na economia; os números, tipos e classificações existentes; os índices e razões do alto índice de mortalidade, enfatizando o cenário das MPE's no Brasil. O interesse sobre o tema dos pequenos negócios, a relevância das MPE's na economia tem gerado muitas publicações e reflexões, buscamos aprofundar a discussão sobre a relevância da chamada fase mais crítica destas empresas que são os primeiros anos de sua constituição, especialmente da estrutura das relações de cooperação, e assim aumentando as suas chances de sobrevivência.

No Capítulo 4 – apresenta-se O SETOR DE JÓIAS E O POLO JOALHEIRO DE SÃO JOSE DO RIO PRETO, descrevendo de forma sucinta a importância deste segmento no Brasil e a representatividade do pólo joalheiro de São José do Rio Preto neste contexto. Apresentamos um histórico do município, da consolidação do pólo joalheiro e algumas informações sobre o projeto de competitividade realizado em 2002, base inicial deste estudo.

No Capítulo 5 – estão apresentadas a AS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO ENTRE MPE'S DO POLO JOALHEIRO DE SÃO JOSE DO RIO PRETO EM 2008 com a pesquisa de campo nas empresas e entidades visitadas, dos dados apurados, das análises dos dados coletados, e finalmente as conclusões sob o prisma dos empresários e das entidades pesquisadas.

As principais conclusões do trabalho indicam que as MPE's das indústrias de jóias de São Jose do Rio Preto que compõem o segmento joalheiro passaram da fase de individualismo e isolamento para uma evolução nas relações de cooperação, estruturadas nos sete fatores pesquisadas, cujos principais resultados das ações coletivas podemos destacar: notadamente quanto à capacitação, troca de informações e conhecimento, participação na feira local, ações de fortalecimento do pólo e na busca de oportunidades.

Outro fator relevante foi o papel da governança local exercida pelas instituições participantes (AJORESP E SEBRAE), aspecto fundamental para o início do processo de relacionamento entre as empresas, bem como do papel exercido pela

liderança local na sensibilização dos demais empresários na adesão ao projeto de competitividade em 2002 e que motivou os empresários a desenvolverem o pólo.

Entretanto os pontos que se mostraram serem preponderantes em todo o processo e na estrutura das relações de cooperação entre MPE's foram os fatores confiança e oportunismo entre os participantes.

1.8 Limitações do Estudo

Alguns aspectos específicos dessa pesquisa devem ser observados para evitar interpretações errôneas. É importante atentar para o caráter exploratório deste estudo. Isso define a abrangência dos resultados. Neste sentido, uma pesquisa que poderá ter amplos usos, tanto na questão dos levantamentos como dos problemas que poderão ser tratados em outros estudos. Deve ser ressaltado que não permite generalizações. As conclusões devem ser interpretadas com muita atenção, evitando generalizações que não possam ser comparadas em um estudo exploratório.

O universo da pesquisa é restrito, conforme já visto. Desta forma, determinadas condições foram consideradas como limitantes, entretanto permitem uma visão geral. Se por um lado, pode ser considerada uma vantagem, também é uma limitação do estudo, porque mistura elementos que tem diversidade. Está sendo avaliado o grupo de empresários do setor de Jóias de São Jose do Rio Preto em 2008, decorrente da delimitação do estudo, preferiu-se evitar aspectos relativos ao empreendedor, tornando a resolução do problema uma atividade de investigação das relações de cooperação entre MPE's.

Considerando que a pesquisa foi baseada apenas nos depoimentos, qualquer afirmativa só pode ser feita se relacionada ao mesmo. Há uma perspectiva temporal resultante da fonte de informações de que todos os dados coletados são referentes a fatos anteriores a data do depoimento.

E finalmente, como em qualquer tipo de pesquisa, existe a possibilidade de erros nos levantamentos das informações, codificações, tabulações, interpretações, apresentações. Estas limitações apresentadas são no sentido de permitir um correto entendimento do estudo e dos resultados da pesquisa.

CAPITULO 2 – MUDANÇAS NO AMBIENTE EMPRESARIAL E A IMPORTÂNCIA DA COOPERAÇÃO

2.1 Mudanças Recentes na Economia e no Ambiente Organizacional

A competição se intensificou de forma drástica ao longo das duas últimas décadas em praticamente todas as partes do mundo e poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e dominação dos mercados. Nenhuma empresa e nenhum país têm condições de ignorar a necessidade de competir. Todas as empresas devem procurar compreender e exercer com maestria a competição. (PORTER, 1999). Tal fato levou a necessidade da reorganização dos fatores produtivos e dos modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões internacionais de qualidade e produtividade. (AMATO e OLAVE, 2001). Foi neste contexto de mudanças que a cooperação entre empresas passou a ser um fator importante para melhoria da competitividade e vista como aspecto essencial para a competição.

A competição no mundo global, porém, não é apenas a capacidade de concorrer individualmente com o produto no mercado. É também uma competição entre os sistemas locais que se relacionam de forma aberta com o mundo. Sistemas econômicos locais como instrumentos de uma rede ampla, permitem potencializar recursos que aumentam a velocidade de reação à inovação contínua, basicamente: conhecimento, experimentação, relacionamento, sistemas logísticos comunicativos e garantia financeira. (CASAROTTO e PIRES, 2001). Assim, a dimensão territorial das empresas e dos sistemas produtivos passou a ser um aspecto destacado para os estudos da cooperação.

2.1.1 A Dimensão Territorial do Desenvolvimento

As questões sobre economia e espaço, enfatizando o ressurgimento da dimensão espacial nas diferentes abordagens econômicas surgiram a partir da necessidade de se compreender as razões do sucesso competitivo de aglomerações de MPE's em algumas regiões em países mais avançados e num entendimento mais apropriado sobre os

conceitos de cooperação, aprendizado e inovação e numa dimensão espacial. (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

A origem deste debate deu-se a partir dos anos 70 com as grandes mudanças ocorridas na organização industrial. Houve, por exemplo, a criação dos distritos industriais da chamada “terceira Itália”, os sistemas produtivos locais na França, Alemanha e no Reino Unido, o Vale do Silício nos EUA e as redes de empresas no Japão, Coréia e Taiwan.

Segundo PIORE & SABEL (1984), uns dos primeiros autores a estudarem a dimensão territorial do desenvolvimento, as novas relações entre as empresas representam um paradigma de vinculações flexíveis, às vezes por meio de mecanismos não institucionais e com relações de competência em mercados regionais, mas com desenvolvimento de formas de cooperação perante mercados mais amplos, nacionais ou estrangeiros.

Outros autores vêm reconhecendo que o conhecimento, o aprendizado e a cooperação possuem papel chave e afetam a economia e a sociedade como um todo. Dentre aqueles que argumentam que tais mudanças se dão no modo de geração e difusão do conhecimento, nas fontes de crescimento e de competitividade nos processos de aquisição de capacitação, incluem-se FORAY e LUNDVALL (1999), os quais destacam especialmente a mudança na dinâmica de formação do conhecimento, a aceleração do processo de aprendizado interativo e a crescente importância das redes de cooperação.

No âmbito mundial, esse movimento de mudanças nas relações industriais vem se intensificando nas duas últimas décadas, na medida em que se acumulam e consolidam as transformações técnicas, organizacionais e econômicas. Todas essas mudanças provocam alterações na forma de produzir, de administrar, de distribuir e etc.. Essas alterações criam novas relações entre empresas e trabalhadores e entre empresas e instituições. (AMATO e OLAVE, 2001).

Devido a globalização, as organizações adotam novas formas de gestão de trabalho, nos seus produtos e nos seus processos de produção, inovando na preocupação de se ajustar com as exigências mundiais. É lógico pensar que o uso da tecnologia tem significativas implicações nos processos produtivos e condicionam as empresas na

adoção de novas estratégias. Entre essas estratégias encontram-se as relações de cooperação e a formação de redes entre empresas, práticas atuais que pretendem garantir a sobrevivência e competitividade principalmente das pequenas empresas, criando desta forma, uma nova arquitetura organizacional e inovando na formação de relacionamento entre empresas. (AMATO e OLAVE, 2001).

Mais recentemente essas contribuições foram retomadas em razão da importância das aglomerações produtivas e suas conseqüências na reestruturação industrial (SOUZA, 1993) e de acordo com a mesma autora trata-se de um momento de transição, no qual cabe ressaltar:

- O intenso ritmo das mudanças tecnológicas que acelera a obsolescência técnica de equipamentos, processos e produtos;
- As crescentes flutuações dos mercados;
- A diluição de suas fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco em que devem ser tomadas as decisões dos agentes econômicos;
- As empresas, em muitos países, se defrontam com crescentes tensões nas áreas políticas, trabalhistas e de legislação.

A autora também ressalta que uma das principais características do atual ambiente de negócios tem sido o surgimento de novos modelos organizacionais baseados na parceria, nas alianças e em relações de complementaridade, partindo do princípio de que as empresas atuando de forma isolada não terão condições de adquirir as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento num mercado caracterizado pelo aumento da concorrência e da competitividade empresarial, principalmente as microempresas. (SOUZA, 1993).

2.1.2 Conhecimento e Inovação: Interfaces da Cooperação

O reconhecimento de que o conhecimento e inovação e mais especificamente com interfaces da cooperação, colocam-se cada vez mais visivelmente como elementos centrais da dinâmica e do crescimento de nações, regiões, setores, organizações e

instituições (em vez de serem considerados como fenômenos marginais, conforme colocado por teorias mais tradicionais) visam entender a dinâmica de funcionamento dos agentes, a partir da idéia de competitividade fundada na capacidade inovativa das empresas e instituições locais, tendo a cooperação como fator agregador.

O tema da inovação foi inicialmente proposto por SCHUMPETER em relação aos grandes ciclos produtivos, posteriormente a partir das possibilidades sugeridas pela introdução de processos produtivos flexíveis. Os autores neo-schumpeterianos propuseram os conceitos de inovações incrementais, que são pequenas inovações tanto na área de produção como da gestão e que, podem significar um grande avanço para os processos produtivos.

AMATO NETO (2000) cita o economista austríaco JOSEPH SCHUMPETER, autor que primeiramente mostrou a importância da inovação (“fato novo”) como fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico, podendo manifestar-se por meio de uma ou de algumas das seguintes situações:

- Introdução de um novo bem;
- Introdução de um novo método de produção;
- Abertura de um novo mercado;
- Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou bens semimanufaturados;
- Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Mais recentemente e a partir das idéias de SCHUMPETER, a questão da inovação para as MPE's vem sendo muito estudada por autores, tais como: FREEMAN (1987) e LUNDVALL (1988); ESSER, HELLEBRAND, MESSNER & MEYES-STAMER (1994), entre outros autores conhecidos como neo-schumpeterianos. Para esses autores a cooperação entre empresas constitui-se em um forte instrumento que viabiliza e potencializa o conhecimento e a inovação. Os mesmos autores apontam para a necessidade da prática da cooperação inter-organizacional como estratégia para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas, assim como um fator gerador da competitividade local e do desenvolvimento regional.

Também nesta direção, LASTRES, CASSIOLATO e MACIEL (2003) mostram as evidências de que empresas agindo de forma cooperativa, inovando e aprendendo através da interação entre si e com outras instituições locais aumentam seu potencial de alavancagem do desenvolvimento local – tanto social quanto econômico. Citam ainda que a literatura econômica convencional tende a contextualizar termos como setores, cadeias, agrupamentos, redes, etc. e tem influenciado diferentes escolas do pensamento e que resultaram em diferentes abordagens conceituais. Mostraram a relevância de conceitos que enfatizam significativamente os aspectos regionais e locais: aprendizado, interações, competências, complementaridades, seleção, *path-dependencies*², governança etc.. O aprendizado, considerado como fonte principal da mudança, baseia-se na acumulação das competências das empresas. Tais competências, por sua vez, são extremamente heterogêneas entre os diferentes agentes mesmo dentro de uma mesma atividade. Igualmente aponta-se para a importância dos estímulos aos diferentes processos de aprendizado e de difusão do conhecimento, assim como a necessária diversidade nas formas das políticas. Fundamental nesta análise é o entendimento das relações e interações entre os diferentes agentes visando ao aprendizado, as quais apresentam forte especificidade local. (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

A aquisição de novas capacitações e conhecimentos torna-se de extrema relevância para acompanhar as rápidas mudanças em curso, o que significa intensificar a capacidade de indivíduos, empresas, países e regiões de aprender e transformar esse aprendizado em fator de competitividade para os mesmos. Por esse motivo vem-se denominando essa fase como a da economia baseada no conhecimento ou, mais especificamente, baseada no aprendizado, pois o conhecimento é o principal recurso e o aprendizado o processo central. (LEMOS, 1999:122).

Os processos de aprendizagem ocorrem através de intensas interações mediadas por instituições. Este processo é fundamentalmente enraizado em condições sociais históricas específicas (DOSI et al. 1998). Nesse sentido, o processo de geração de conhecimentos e de inovação vai implicar, portanto, no desenvolvimento de capacitações científicas, tecnológicas e organizacionais e esforços substanciais de aprendizado com experiência própria, no processo de produção (*learning-by-doing*),

² Geralmente, argumenta-se que o conhecimento e a mudança tecnológica são localizados, tendo em vista que decisões técnicas das firmas são *path-dependence*, isto é, em cada firma, em qualquer momento, a geração, implementação, seleção e adoção de novas tecnologias são influenciadas pelas características das tecnologias que estão sendo utilizadas e pela experiência acumulada do passado (LASTRES et al, 1999).

comercialização e uso (*learning-by-using*). E na interação com fontes externas, como fornecedores de insumos, componentes e equipamentos, licenciadores, clientes, usuários, consultores, sócios, universidades, institutos de pesquisa, agências e laboratórios governamentais, entre outros (*learning-by-interacting*). (ARROW, 1962; LUNDVALL, 1992).

Para HUMPHERY & SCHIMITZ (1997) e RABELLOTI (1995) um grupo de produtores fazendo coisas semelhantes na mesma localidade, trazem benefícios estáticos, ajudando-os a se especializarem, atraindo fornecedores e compradores e gera um *pool* de operários especializados. Os benefícios mais dinâmicos ocorrem com a rápida difusão de novas idéias sobre como inovar, a participação de grupos de produtores locais em feiras comerciais no exterior e na busca de novos mercados para seus produtos.

As pequenas e médias empresas começaram a incorporar tecnologias de ponta nos processos produtivos, a modificar estruturas organizacionais internas e a buscar novos vínculos com o entorno sócio-econômico, de modo a constituir uma via de reestruturação industrial que pode competir em alguns setores com as grandes empresas. Isto se relaciona estreitamente com o caráter das inovações tecnológicas durante os últimos anos, em particular com a indústria eletrônica, a robótica e a informática. (AMATO e OLAVE, 2001)

A inovação para as MPE's está relacionada a fatores que podemos considerar como imprescindíveis para a sua sobrevivência como negócio. O desenvolvimento das MPE's é motivado pela necessidade de inovar no setor em que se encontram. Na maioria das vezes, por não possuírem capital suficiente, as empresas de pequeno porte não investem em inovações individualmente, mas são levadas a cooperarem com outras empresas e com entidades do setor. Além disso, as MPE's possuem outras vantagens como: estruturas flexíveis, atividades diversificadas e adaptação rápida às mudanças no mercado. No entanto, as pequenas empresas têm menos acesso às informações tecnológicas do que as grandes, além disso, a dificuldade em obter crédito torna as iniciativas de inovação bastante arriscadas. Outros fatores que inibem a inovação nas MPE's são a baixa capacitação gerencial das pessoas que estão à frente do negócio e o horizonte de curto prazo no planejamento. Por possuírem uma pequena dimensão, os

proprietários e/ou administradores se prendem na resolução de problemas diários e não costumam dar a devida importância para estratégias de longo prazo.

SOUZA & BACIC (op. cit.) apontam que existem os seguintes tipos de PME's, com cada uma delas tendo uma forma diferenciada para a busca e prática da inovação. Em todos os casos a cooperação e a participação das instituições são fundamentais para a prática da inovação, conforme quadro 3.

Quadro 3 - Tipos de PME's e Políticas mais Adequadas para a Prática da Inovação

Tipos	Prática da inovação	Cooperação
1- PME's dependentes em setores mais competitivos	Melhoria constante nas suas técnicas de Gestão	Capacitação com empresas do setor
2- PME's integrantes de aglomerados ou pólos industriais	Estímulos a programas coletivos, que estimulem o desenvolvimento de atividades que possam ser realizadas conjuntamente.	Cooperação entre empresas do setor. Com base em ações coletivas e estimuladas por interesses comuns.
3- PME's que são complementares a Atividades de outras empresas	A adoção de mecanismos e critérios que busquem a redução de dependência e das assimetrias.	Atuação cooperada nos demais elos da cadeia produtiva
4- PME's independentes em setores de Tecnologia de ponta	Criar condições para manter as condições que lhes permitam continuar a investir acompanhando os desenvolvimentos tecnológicos.	Busca de apoio junto ao poder público e para exportações

Fonte: Adaptado de SOUZA & BACIC (1998)

Para efeito do presente estudo, considera-se que a análise do segundo tipo de empresas classificadas pelos autores acima mencionados, quais sejam, PME's integrantes de aglomerados ou pólos industriais são as que buscam estímulos para atividades coletivas. Esta modalidade que efetivamente é uma inovação organizacional que modifica a forma de atuação das PME's, tornando-a mais competitiva na medida em que: especializa linhas produtivas; busca a diferenciação dos seus produtos/serviços;

pode personalizar o atendimento; pode atender necessidades variadas do mercado; possibilita a realização de compras conjuntas e o compartilhamento nos serviços coletivos.

Torna-se evidente que a participação ativa das instituições/entidades representativas do setor são fundamentais para que as MPE's tenham acesso aos novos conhecimentos e às inovações, fazendo o papel de articuladores deste processo de cooperação e desenvolvimento setorial.

2.2 Cooperação entre Empresas

O tema da cooperação entre empresas não é recente no mundo da economia e da administração. Vários autores desde o início do século XX vêm enfatizando a importância das relações de cooperação. Desde MARSHALL, quando revelou a importância dos distritos industriais na Inglaterra na década de 1890, as redes entre empresas já eram apresentadas como um importante fator agregador e de aumento de competitividade principalmente para micro e pequenas empresas. No entanto foi apenas no final do século XX por volta das décadas de 1970 e 1980 quando em razão das crises no mundo capitalista é que as formas de cooperação entre empresas passaram a ser enfatizadas. Vários autores analisaram e vêm analisando a cooperação, seus conceitos, tipos e características como forma de melhorar a competitividade entre empresas. Dentre os autores mais importantes podem ser mencionados: PIORE & SABEL (1984); PORTER (1989, 1999); BRUSCO (1990); PYKE (1992); RABELLOTI (1995); HUMPRERY & SCHIMITZ (1997); entre outros, que serão mencionados no decorrer deste texto.

A definição mais simples de cooperação relacionada às atividades de produção foi descrita por GRAY & WOOD (1991), como sendo um processo, através dos quais, diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar suas diferenças e, procurar limitadas visões. A cooperação ocorre quando um grupo de *autonomous stakeholders* com domínio de um problema, se envolve em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas ao problema.

No caso das atividades produtivas, a cooperação é também sempre proposta como uma forma de relação inter-empresarial, que pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuem isoladamente. Entre essas necessidades destacam-se: combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhar recursos, especialmente aqueles que estão sendo subutilizados; fortalecer o poder de compra; obter mais força, para atuar nos mercados internacionais. (PYKE, 1992)

Segundo PYKE (1992), a cooperação entre empresas pode ser entendida como um sistema composto geralmente de pequenas empresas independentes, organizados em um local ou região como base, pertencendo ao mesmo setor industrial (incluindo todas as atividades correnteza abaixo e correnteza acima). Empresas individuais que buscam especializarem-se em uma fase em particular do processo produtivo, organizadas juntas, devem se fazer valer das instituições locais, através de relacionamentos de competição e cooperação.

Outro aspecto da questão da cooperação entre empresas, nesse caso de grande importância para este trabalho, é a relevância nos últimos anos da discussão sobre as formas e instrumentos de promoção da inserção das micro e pequenas empresas (MPE's) nas aglomerações produtivas³. (HUMPHREY, SCHIMITZ, 1996). Trata-se de um problema que precisa ser devidamente solucionado. Como em geral, estas empresas são familiares e seus processos, práticas de trabalho e estratégias são na grande maioria das vezes empíricos, o grande desafio para este segmento de empresa é como conseguir aliar a necessidade da formação destas parcerias, associações, formação em redes, com uma gestão mais profissionalizada e capacitada tecnicamente.

³ Os termos *cluster*, aglomerações produtivas e arranjos produtivos estão sendo utilizados como sinônimos ao longo da dissertação com base nos critérios de população e arrecadação do INSS, o que fez, por exemplo, com que na proposta orçamentária para 2001 o Estado de São Paulo recebesse cerca de 22% dos recursos totais, Minas Gerais ficou em segundo lugar, com 8,2% e o Rio de Janeiro em terceiro, com 7,8% (BONELLI, 2001).

A questão da cooperação em aglomeração geográfica foi tratada por PIORE & SABEL (1984), BRUSCO (1990) e PORTER (1989, 1999) ao mostrarem como PME's podem obter vantagens competitivas, na medida em que, tornam mais eficientes suas operações e estratégias, quando atuam de forma associada e conjunta. Este tipo de ação pode ocorrer de duas formas básicas:

- Empresas individuais que cooperam de forma autônoma e independente (comprando conjuntamente matéria-prima e insumos, compartilhando equipamento, desenvolvendo novos produtos e processos, etc.) e,
- Grupos de empresas unindo forças em associação de negócios, formação de consórcios de produtos, cooperativas de crédito etc.

Para ALTENBURG e MEYER-STAMER (1999), uma concentração local de certas atividades econômicas, faz com que eles atraiam a atenção e são chamadas de oportunidades de “eficiência coletiva” originadas das economias externas positivas, dos baixos custos de transação⁴ e da ação conjunta.

Do ponto de vista das regiões e localidades cabe destacar a importância da criação de sistemas locais / regionais competitivos, por meio da articulação dos atores responsáveis pela eficácia do ambiente relacional das empresas, determinados por forte processo de concentração dos interesses sociais e coletivos. (CASAROTTO, 2000).

A cooperação oferece a possibilidade de dispor de tecnologias e reduzir os custos de transação relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e, por consequência, aumentando a competitividade. (AMATO e OLAVE, 2001)

Os autores, SCHIMITZ (1992) e NADVI (1997) apontam três tipos básicos de vínculos de cooperação entre as organizações em determinado ambiente, a partir da definição da cadeia produtiva do segmento econômico em questão:

⁴ Os custos de transação são as ineficiências que surgem na interface das atividades nos processos de produção e distribuição, como por exemplo, os custos ligados às tarefas de planejamento, administração e contratação, das atividades de acompanhamento dos resultados para assegurar que não ocorram perdas devido à corrupção ou oportunismo (WILLIAMSON, 1975 apud ALBU, 1997). No caso das pequenas empresas inseridas em um cluster, estas teriam vantagens em relação às empresas isoladas geograficamente, em termos, por exemplo, de redução dos custos de comunicação, transporte e distribuição, uma vez que outros elementos da cadeia produtiva, como fornecedores de insumo, prestadores de serviços técnicos, etc. acabam se instalando no mesmo território.

- Vínculos verticais: referentes às ligações anteriores através dos relacionamentos entre fornecedores e subcontratados e, ligações posteriores envolvendo consumidores e clientes. A cooperação efetiva abrange aspectos como organização e fluxo produtivo, gestão de estoques, desenvolvimento de produtos e processos, controle de qualidade, design e marketing.
- Vínculos horizontais: este tipo de vínculo ocorre entre produtores do mesmo nível e pode envolver também instituições que oferecem apoio e fomento a atividade empresarial, como as associações empresariais. Os principais objetivos deste tipo de vínculo são: a prática de estratégias de marketing conjuntas; a aquisição coletiva de insumos; compartilhamento de encomendas volumosas e/ou divisão de níveis de produção a partir da capacidade produtiva; a utilização comum não só das instalações, máquinas e equipamentos e ferramentas, mas também de informações sobre o mercado e desenvolvimento conjunto de produtos. Para os autores, este tipo de vínculo configura um nível de relacionamento entre produtores que competem, representando possibilidade de conflitos, o que não exclui ação conjunta para solucionar problemas específicos em áreas menos expostas a competição como treinamento e acesso a infra-estrutura.
- Vínculos multilaterais: envolve a participação de instituições de apoio à atividade empresarial da região e o tipo de assistência prestado a um conjunto de produtores de determinado segmento econômico. Essas relações incluem cooperação do tipo horizontal com o objetivo de conceber, instalar e administrar estruturas locais de comércio, de acesso e disponibilização de informações, parceria com centros de pesquisa e prestação de serviços, de um modo geral.

Outra abordagem sobre o tema da cooperação é a potencialidade para a formação de Redes Inter-Empresariais, também chamadas de Agrupamentos de Empresas ou Redes de Cooperação, fortemente baseadas em parcerias, na associação, na complementaridade e na troca de conhecimentos, tendo como princípio que no atual ambiente de negócios, não é possível uma atuação isolada e auto-suficiente. Para LIPNACK & STAMPS (1994) atualmente nenhuma empresa pode isoladamente fazer tudo o tempo todo, seria complicado e dispendioso. Hoje em dia, trabalhar

unilateralmente significa perder oportunidades. E amanhã poderá significar o fechamento das atividades da empresa. Este novo modelo de organização tem uma série de formatos específicos, tais como: alianças, agrupamentos, redes, fusões, consórcios, *joint ventures* e aglomerados.

Embora a composição de redes, alianças e de novas formas organizacionais esteja sendo vista como uma estratégia dos dirigentes das empresas face à turbulência e complexidade do ambiente organizacional, não existe uniformidade de conceito para defini-las. É aceito que sua operacionalização se dá por meio de colaboração e esta tem variadas explicações teóricas para justificar sua existência. (AMATO e OLAVE, 2001).

A importância da atuação das MPE's em redes vêm sendo destacada por vários autores e cada um deles expressa sua contribuição ao conceito, apresentando características que ajudam na compreensão daquilo que poderia ser um forte instrumento para a melhoria da competitividade das empresas e fortalecimento do segmento produtivo. Deve ser destacado, no entanto que o conceito de rede é, de forma geral, muito abrangente e complexa, podendo ser aplicado a uma grande variedade de situações das organizações empresariais.

O próprio conceito de aglomeração tornou-se mais articulado. Um importante passo nesta direção foi a ligação da idéia de aglomeração com a de redes especialmente no contexto de cadeias de fornecimento e ao redor de empresas ancora. Calcada na experiência japonesa e da Terceira Itália, a cooperação entre agentes ao longo da cadeia produtiva passa a ser cada vez mais destacada como elemento fundamental na competitividade. (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Trata-se, pois, de um modo de associação por afinidade de natureza informal e que deixa cada uma das empresas a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. É uma escolha de estrutura bem adaptada às MPE's para quem este tipo de associação é uma maneira de concretizar o lema "a união faz a força". (AMATO e OLAVE, 2001).

Podem também ser mencionadas, ainda dentro do tema da cooperação, algumas teorias organizacionais que enfatizam a complexidade ambiental, incertezas e turbulências, dentre os problemas empresariais que podem ser enfrentadas por ações cooperativas. Argumentam que as organizações podem colaborar para reduzir e controlar os problemas. Também outras teorias mais amplas sobre crescimento e

desenvolvimento econômico, tais como: “Dependência de Recurso, Microeconomia, Administração Estratégica e Ecologia Social (*Resource Dependence, Microeconomics e Strategic Management / Social Ecology*)” identificam as pré-condições para colaboração. As teorias Política, Economia Institucional, Institucional e Negociação (“*Political, Institutional Economics e Institutional / Negotiated Order*”) dão explicações sobre os processos de cooperação e sobre afinidades entre dirigentes e seus ambientes. Também estas grandes teorias não fornecem esquemas mais específicos para a avaliação da colaboração entre empresas, embora ressaltem a importância de processos colaborativos. Das seis teorias acima mencionadas, somente três delas explicam o processo colaborativo. Enquanto na teoria da Microeconomia as pré-condições estruturais são usadas apenas para prever resultados na teoria da Dependência de Recursos. São apresentadas as pré-condições para a colaboração, a subsequente distribuição de recursos, e finalmente para a dependência dos dirigentes para com os resultados de sua troca colaborativa. (GRAY & WOOD, 1991).

O que se procurou mostrar neste item é que muitos autores têm concordado que a cooperação tem contribuído para uma nova forma de organização econômica; outros admitem que sua importância também tenha sido responsável por uma nova forma de organização social. Para eles, as trocas econômicas estão envolvidas em um contexto particular de estrutura social, dependentes de conexões, interesses mútuos e reputação e pouco guiadas por uma estrutura formal de autoridade.

Finalmente, é importante ressaltar que, com a crescente reestruturação produtiva e as pressões por redução de custos e aumento de produtividade, novas formas de arranjos entre as empresas têm sido incentivadas e em quase todos os casos os movimentos de cooperação têm se mostrado fundamentais. Portanto, uma análise dos fatores condicionantes para as relações de cooperação entre MPE's poderá contribuir para o crescimento e consolidação das redes de empresas.

2.2.1 Requisitos para Cooperação entre Empresas

Um dos estudos mais relevantes para a identificação das relações de cooperação entre empresas foi apresentado por PORTER (1992). Considera que as relações inter-empresariais podem fazer com que os concorrentes adotem uma postura

semelhante incorrendo no risco de perderem sua competitividade já adquirida anteriormente. O autor apresenta uma metodologia de identificação de relações tangíveis de cooperação, que envolvem formas de compartilhamento e as formas alternativas para criação de vantagem competitiva, conforme pode ser observado no quadro 4.

Quadro 4 – Possíveis Formas de Compartilhamento Motivadoras de Cooperação

Fontes de Inter-Relação	Formas de Compartilhamento
Infra-Estrutura: Envolve atividades como gerencia de pessoal, contabilidade, financeira e jurídica	Contratação e treinamento de pessoal: Reduz custos e melhora na qualidade
Tecnologia: Envolve compartilhar atividades de desenvolvimento de tecnologia por toda a cadeia de valores	Desenvolvimento: Reduz custos, aprimora projetos, diferencia produtos e antecipa a entrada de novas tecnologias
Aquisição: Envolve a aquisição compartilhada de recursos comuns	Aquisição conjunta de insumos comuns: Reduz o custo, melhora a qualidade e o atendimento a vendedores / consumidores
Produção: Envolve compartilhar atividades de valor “corrente acima”, como logística interna, fabricação de componentes, montagem, testes, etc.	Logística Interna: Reduz o custo do frete e manuseio, melhora a produtividade. Componentes: Reduz o custo, melhora a tecnologia e a qualidade. Instalações: Reduz custo, melhora a tecnologia, qualidade e capacidade. Controles de qualidade/testes: Reduz custos, melhora a qualidade e controle.
Mercado: Envolve compartilhar atividade de valor primário para atingir e interagir com o comprador, desde a logística externa até o serviço.	Publicidade/Promoção: Reduz custos com manuseio, transporte, armazenagem, aumenta poder de barganha, etc. Marca Registrada: Reforça a imagem do produto e reduz custos de publicidade. Venda cruzada para compradores mútuos: Reduz custo. Escritório de Vendas: Menor custo e melhor

	<p>qualidade dos vendedores.</p> <p>Rede de Serviços: Reduz custo e agiliza atendimento.</p> <p>Processamento de Pedidos: Reduz custo e dinamiza atendimento.</p>
--	---

Fonte: Adaptado de Porter (1992, p.310, 321).

Outra metodologia para a formação de redes de cooperação, o projeto Pólo de Modernização Empresarial foi desenvolvida pelo SEBRAE-SP, em parceria técnica com a Fundação Instituto de Administração (FIA), conveniado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade / Universidade de São Paulo (FEA/USP), com o objetivo de melhorar os processos de gestão das MPE's, através de apoio gerencial e tecnológico.

O quadro 5 mostra as fases da metodologia utilizada no Projeto Pólo de Modernização Empresarial:

Quadro 5 – Etapas da Metodologia do Projeto Pólo de Modernização Empresarial

1. Identificação de aglomerações regionais de MPE's que operam no mesmo ramo e região.
2. Busca de parcerias com instituições de representação empresarial local
3. Convocação de micro e pequenas empresas para participar, despertar e fortalecer lideranças.
4. Realização de diagnostico nas áreas de gestão, marketing e produção das empresas participantes.
5. Apresentação e discussão dos resultados dos diagnósticos realizados.
6. Formação de subcomitês de empresários para proposição de projetos.
7. Apresentação, discussão e aprovação dos projetos dos subcomitês.
8. Estudo da viabilidade dos projetos.
9. Priorização dos projetos de modernização a serem implantados no Pólo.
10. Mobilização para adesão de empresas semelhantes.
11. Estabelecimento de estratégia de implementação dos projetos de modernização.
12. Criação de nova entidade que personifica o projeto, a partir das lideranças que surgirem na dinâmica do pólo.

13. Estabelecimento de redes de cooperação de empresas para operação conjunta.
--

Fonte: Adaptado de Santos, Pereira e França (1994, pág.38-46, apud Santos, 2004)

Esta metodologia do Projeto Pólo apresenta uma abordagem para a formação de redes de cooperação muito interessante, com as etapas bem definidas e numa sequência lógica, apresentando uma descrição clara “do que fazer”, mas não contemplando o “como fazer”. Exemplificando, na etapa “3 - Convocação de micro e pequenas empresas para participar, despertar e fortalecer lideranças” são fundamentais para o sucesso de qualquer metodologia que tenha como base agrupar empresários de um setor para desenvolver ações coletivas e neste processo é necessário mais que uma simples convocação. Cada caso exigirá formas diferenciadas de sensibilizar e unir os empresários para o desenvolvimento de ações coletivas para indução às relações de cooperação. Além da convocação dos empresários do setor, é importante a participação das instituições locais, presença e atuação de uma governança, da identificação e envolvimento de uma liderança do setor, além de ser essencial a existência de confiança entre os participantes.

2.2.2 A Cultura da Cooperação e seus Dilemas

A cultura da cooperação entre empresas não é algo trivial e deve ser considerada em estudos sobre as condições em que se realizam formas de cooperação. Alguns exemplos de estudos sobre a cultura da cooperação podem ser considerados.

Partindo do que hoje se conhece como “Teoria dos Jogos” e, muito mais do que simplesmente mapear conflitos, esta teoria serve para ajudar a entender e prever o que irá acontecer em contextos econômicos. Vejamos, então, o que é a teoria dos jogos. (KREPS, 1990).

Os jogos, geralmente, envolvem perdedores e ganhadores. Existe um numero de jogadores, com um numero de estratégias possíveis e *pay-offs* (positivos para uns, negativo para outros) atingíveis. Neste tipo de jogo, chamado de “soma zero”, pois o que um ganha o outro perde, só é possível determinar o resultado após o jogo ou por estudo de probabilidades.

Há, porém outro tipo de jogo que pode ser de grande valia como exemplo de cooperação. É o caso do jogo conhecido como o “dilema do prisioneiro” que diferentemente do “par ou ímpar”, não é um jogo de “soma zero”, o que abre a possibilidade de ganhos mútuos em uma rodada de jogo. A história dos dois prisioneiros é assim descrita por KREPS (1990):

“A policia capturou dois indivíduos suspeitos de um crime (o que de fato o cometeram juntos). Mas a policia não possui a prova necessária para condená-los, devendo libertar os dois prisioneiros, a menos que um deles providencie tal prova contra o outro. Ela (a policia) os tem em celas separadas e faz a seguinte oferta: acuse seu colega. Se nenhum de vocês acusarem ao outro e não for acusado, nos libertaremos o primeiro e levaremos o segundo para o juiz que dará a pena máxima permitida por lei. Se vocês se acusarem mutuamente, ambos irão presos, mas o juiz será piedoso em função de sua cooperação com as autoridades.”

Fazendo uma analogia com o mundo econômico, podem-se imaginar duas organizações lutando pelo mesmo mercado onde, a partir dos mesmos ganhos, poderia se supor que a melhor alternativa é dividir o mercado. A opção das empresas pela estratégia de cooperação, baseada em lealdade, compromisso, preço justo ou outros motivos, reduz o risco.

ROBERT AXELROD (1984) no seu livro “A Evolução da Cooperação”, propõe, justamente, que dois jogadores tenderiam a decidir por cooperar, e não cooperar, depois de “n” rodadas de um jogo. A alternativa de cooperar, mesmo não sendo a melhor, surgiria como a melhor “n” vezes depois. Para aprovar sua tese, demonstrou os resultados de torneios de computadores para simular interações recorrentes entre dois jogadores, segundo o padrão proposto pelo “dilema do prisioneiro”.

A cultura da cooperação não é algo que acontece de imediato, mas pode e deve ser construída socialmente. Nesta direção existem outras teorias que tentam ressaltar as culturas de cooperação. Na teoria de MANCUR (1965) é comum a idéia de que

empresários almejem lucros maiores, trabalhadores desejem salários mais elevados e consumidores procurem preços mais vantajosos. No entanto, esta lógica não é verossímil quando se trata de ações coletivas. Segundo MANCUR, mesmo que racionalmente desejam a maximização de seu bem-estar social, os indivíduos de um grupo não agem em prol de seu objetivo comum, a menos que haja alguma coerção que os force a tanto. Também desenvolveu uma teoria, desmistificando, portanto, a idéia de que uma vez parte de um grupo, indivíduos agem voluntariamente visando alcançar seus interesses comuns, assim como também o fazem em relação a seus interesses particulares. MANCUR critica a teoria das classes sociais de Marx e aponta a incoerência lógica da teoria dos grupos sociais utilizada por muitos cientistas políticos.

Já em seu trabalho “Fazendo a Democracia Funcionar” ROBERT D. PUTNAM (1996) afirma que as pessoas, nos EUA e em outras democracias, gostam cada vez menos dos governos e das instituições públicas que as regem e a eles devotam confiança cada vez menor. Dessa forma desenvolveu a idéia de que as instituições públicas democráticas funcionam melhor onde há alto nível de engajamento cívico, onde a população participa por meio de representações sociais locais (cooperação entre todas as instituições). Em resumo, comprova a importância da “Comunidade Cívica” para o desenvolvimento de “Instituições Eficientes”.

Podemos constatar que os dilemas existentes para uma cultura da cooperação entre empresas existem e são complexos, evidenciando as dificuldades a serem superadas nos relacionamentos. A evolução da cooperação não é um objetivo e sim uma consequência na busca por melhores resultados, mesmo que não seja a ideal. Neste contexto a formação de redes de cooperação torna-se uma das alternativas viáveis.

2.3 Redes de Cooperação entre Empresas

Os conceitos de redes inter-empresariais do tipo agrupamentos é prática antiga na economia, ela foi inicialmente analisada por ALFRED MARSHALL (1.890), ao estudar os distritos industriais na Grã-Bretanha, mostrando que as empresas poderiam se tornar mais eficientes e competitivas, quando concentradas em pequenos negócios similares em localidades específicas.

O conceito de rede é, de forma geral, muito abrangente e complexo. Em uma primeira aproximação pode-se referir à noção de um conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas. Neste sentido PORTER (1998) mostra que este termo (redes) não é utilizado apenas na teoria organizacional, mas também em uma ampla gama de outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos. A sociedade de empresas, por vezes chamada de rede de empresas consiste em um tipo de agrupamento cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si. Atuando em redes, as empresas podem complementar-se uma às outras, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos), como mercadológicos (redes de distribuição). Por outro lado, a constituição de uma das empresas pode ter por objetivo, por exemplo, a criação de uma central de compras comum às empresas da rede. Trata-se, pois, de um modo de associação por afinidade de natureza informal e que deixa cada uma das empresas responsável por seu próprio desenvolvimento. (RIBAUT et al, 1995).

As redes de empresas são formadas inicialmente com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, organizando atividades econômicas a partir da coordenação e cooperação entre empresas. Na formação de redes entre empresas existe a possibilidade de estas configurarem-se como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como organizações virtuais, ou ainda como as chamadas *supply chain management* ou gerenciamento da cadeia de suprimentos. (LEON, 1998).

Uma das principais tendências que vem se intensificando na economia moderna, sob o marco da globalização e do processo de reestruturação industrial, é a que diz respeito às formas de relações intra e inter-empresas, particularmente aquelas envolvendo pequenas e médias organizações. A formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só para as economias de vários países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, como também para os chamados países emergentes, ou de economia em desenvolvimento – México, Chile, Argentina e o próprio Brasil. (AMATO e OLAVE, 2001).

Segundo AMATO e OLAVE (2001), considerando a diversidade de formatos que podem tomar a rede de empresas, não existem uma regra única com respeito às vantagens da constituição de rede de empresas. Em contrapartida, não existe

modificação no grau de exclusividade que cada uma das empresas da rede tem sobre a sua atividade ou sobre a sua parte de atividade. De fato, as relações estabelecidas entre as empresas que têm um objetivo nitidamente mais comercial do que técnico, não estão ligadas por cláusulas de acessos cruzados às tecnologias ou aos processos de cada uma delas.

De acordo com RIBAUT et al. (1995), as principais vantagens são:

- Cada uma das empresas de uma rede pode aprofundar uma especialização. É ao nível do conjunto de rede que se faz a perenidade de todo o *know how* das atividades.
- As empresas de uma rede podem deste modo tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede. Esta é uma maneira de pôr em prática o modelo da cadeia de valor de PORTER.
- As empresas escolhem-se por afinidade. Podem constituir uma rede bastante original relativamente às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade.

Segundo RIBAUT et al. (1995), a rede não corresponde a nenhuma forma jurídica precisa, só existe pela vontade dos dirigentes das empresas implicadas. Existe um risco de instabilidade da rede a partir do momento em que os parceiros deixam de respeitar entre si os compromissos informais de apoio mútuo. O desacordo, no estabelecimento das metas, entre os parceiros, desencadeia conflitos e, por conseguinte, irá gerar instabilidade, na rede. Isso pode ocasionar a dissolução das partes, mudança na estrutura de liderança e no contrato.

Os conflitos surgem, em quaisquer níveis organizacionais, e não sanados, acarretam a saída do parceiro conflitante. Pode-se afirmar, de acordo com NEUBORNE (2003), que uma gama de fatores contribui para os conflitos entre parceiros, tais como: incompatibilidade de metas; competição fora da rede; diferença entre parceiros e, principalmente, falta de confiança mútua.

Portanto, de acordo com RAHMAN e KUMARASWAMY (2004), todos esses riscos de instabilidade da rede podem ser transferidos, compartilhados, gerenciados ou

minimizados, mas não devem ser ignorados. As mais recentes tecnologias da informação (internet, intranets etc.) e da organização empresarial no ocidente reforçam modelos de cooperação, alianças estratégicas e redes internas e externas de empresas, como já ocorre nos “*keiretsu*” japoneses, no “*chaebol*” sul-coreanos ou nos “*guanxi*” das redes chinesas. Valorizam-se mais a empresa flexível, em que as fronteiras da organização ficam menos nítidas. (SCHWARTZ, 1997).

2.3.1 Tipologia de Redes de Empresas

A grande amplitude no uso de conceitos de redes se revela também quando se busca uma tipologia para sua classificação e assim, diferenciar a natureza e as diferentes possibilidades de formatos de redes.

PIORE & SABEL (1984), BRUSCO (1990) e PORTER (1989, 1999) apresentam seus conceitos de rede e, de um modo geral, todas essas concepções sugerem a relação entre tipos de redes e formas de “governança”, onde a parceria é um aspecto sempre presente. Mostram como PME's podem atuar de forma associada e conjunta para obter vantagens competitivas:

- Empresas Individuais: Que cooperam de forma autônoma e independente (comprando conjuntamente matéria-prima e insumos, compartilhando equipamento, desenvolvendo novos produtos e processos, etc.) e,
- Grupos de Empresas: Reunidos em associação de negócios, formação de consórcios de produtos, cooperativas de crédito, dentre outros.

Para HUMPHERY & SCHIMITZ (1997) e RABELLOTTI (1995), a obtenção de eficiência coletiva através de concentração de empresas numa mesma localidade, pode ocorrer através de três formas distintas:

- Pólos: Uma concentração setorial e geográfica de empresas, contando com os benefícios estáticos definidos acima;
- Distrito Industrial: Um agrupamento de empresas, geralmente de pequenas, que além das vantagens dos pólos, possui formas implícitas ou explícitas de

colaboração entre diversos outros agentes econômicos locais, favorecendo a produção local e a prática da inovação. SCHIMITZ (1995) aponta que, apesar da literatura não ter enfatizado o papel das grandes empresas neste processo, ele mostra que as novas experiências contaram com uma participação efetiva de grandes empresas, mostrando experiências na Alemanha e no Brasil;

- Redes: O conceito de redes, neste sentido, difere dos anteriores, na medida em que, o aprendizado mútuo e a inovação coletiva podem ocorrer mesmo quando não existem grandes agrupamentos de empresas, ou seja, a formação de Redes entre PME's não está necessariamente condicionada a elas estarem numa mesma localidade.

Seguindo este mesmo raciocínio, ESSER & HIRSCH (1989), MOULARET & SWYNGEDOUW (1988), STOHR (1986) propõem uma classificação próxima à proposta por HUMPHERY & SCHIMITZ (1997) e RABELLOTI (1995) ao abordarem os tipos de complexos ou sistemas regionais de inovação, definiram os tipos de relacionamentos mantidos entre os diversos agentes envolvidos no processo em:

- Complexos Científicos Produtivos: Os quais envolvem amplos relacionamentos inter-organizacionais entre empresas de grande porte; pequenas e médias empresas, instituições públicas e privadas de ensino e pesquisa, organizações públicas e privadas de apoio à atividade empresarial da região etc. A partir de um efetivo apoio do Estado no sentido da promoção da inovação e na melhoria do desempenho produtivo. Geralmente este tipo de complexo desenvolve tecnologia de ponta, software e fabricação de elementos eletroeletrônicos para uso militar e civil. As experiências mais evidentes neste tipo de complexo são o Vale do Silício na Califórnia; Ponte 128 em Boston (EUA), o *M-4 Corridor* na Inglaterra e a *Cite Scientifique* na França, dentre outros;
- Reaglomerações *Just-In-Time*: Nas quais as inter-relações entre as unidades produtivas ocorrem devido à necessidade de responder flexivelmente as mudanças de demanda do mercado. Neste caso, o maior exemplo é a *Toyota City*, no Japão, na qual a produção flexível é feita para garantir a produção de bens duráveis de consumo;

- **Áreas Sistemas ou Distritos Industriais:** Este tipo de arranjo produtivo envolve PME's concentradas territorialmente com produtos e processos de produção similares, com possibilidades reais de fragmentação em escala de firma e com forte integração vertical na região. Geralmente, estão relacionadas a atividades de setores econômicos tradicionais, com baixa presença de capital fixo e onde as inovações tecnológicas são do tipo incremental, baseadas na difusão, aprendizagem e adaptação. As experiências mais marcantes deste tipo de arranjo foram realizadas na Itália, na Alemanha, na Dinamarca, na Espanha e espalhou-se por toda Europa ocidental e, depois para os Estados Unidos e alguns países emergentes e subdesenvolvidos.

Segundo POWELL (1990), objetivando vantagens da aglomeração, as novas formas de colaboração entre empresas, em distritos industriais ou zonas específicas, é uma redescoberta, ou uma revigoração dos distritos industriais do século dezenove. Para ele, as empresas escolhem a localização e uma área, dadas a existência de densa sobreposição de aglomerados de firmas, provida de mão-de-obra e infra-estrutura institucional. Ele a exemplifica da seguinte forma:

- **Associação de Empresas Especializadas:** Constituída por associação de empresas especializadas, cada qual com inigualável perícia e flexibilidade em uma particular fase ou tipo de produção. Utilizando um refinado sistema de produção, ligam empresas de pequeno e médio porte com um vasto espectro de arranjos institucionais e promovem a apropriada coexistência das indústrias, como um conjunto.

No suporte de serviços incluídos: institutos de pesquisa industrial, centros de treinamento vocacional, firmas de consultoria e agências de marketing. A maioria dos fabricantes é altamente especializada e o mais característico é que cada firma é dependente do sucesso da outra firma produtora, que complementa a sua. Segundo POWELL (1990), as indústrias têxteis do Sudeste da Alemanha são exemplos deste tipo de associação.

- **Redes de Pequenas Empresas em Zonas Específicas:** São pequenas empresas agrupadas em zonas específicas de acordo com seus produtos, dando origem a distritos industriais. Neste caso, todas as firmas têm um grau de integração

vertical verdadeiramente pequeno. A produção é conduzida pela extensiva distribuição de acordos colaborativos. POWELL (1990) coloca que exemplos deste tipo de associação são encontrados no norte da Itália.

GRANDORI & SODA (1995), numa compilação de diversos trabalhos, propõem uma nova tipologia conhecida como Redes inter-empresariais. Descritos e classificados segundo seus graus de formalização, centralização e mecanismos de cooperação, as redes empresariais podem se apresentar como:

- **Redes Sociais:** São redes em que o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum tipo de contrato formal. Podemos subdividi-las em Redes Sociais Simétricas ou Redes Sociais Assimétricas.

- **Redes Sociais Simétricas:** Não existe um pólo detentor de poder diferenciado, isto é, todos os participantes têm a mesma capacidade de influencia. Pólos e Distritos Industriais de alta tecnologia são exemplos clássicos deste tipo de rede, já que por um lado a propagação e compartilhamento de informações e conhecimentos entre as empresas dos distritos são bastante eficientes e, por outro, a coordenação dessas trocas baseia-se em mecanismos informais. (GRANDORI & SODA, 1995).

- **Redes Sociais Assimétricas:** Caracterizam-se pela presença de um agente central. Com frequência existem contratos formais entre as firmas deste tipo de arranjo, mas os mesmos se referem às especificações de produtos ou serviços negociados, e não à organização do relacionamento entre as empresas.

- **Redes Burocráticas:** São caracterizadas pela existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros.

- **Redes Burocráticas Simétricas:** As associações comerciais por auxiliarem o desenvolvimento de acordos formais de relacionamento entre diversas firmas dos mesmos setores, sem que prevaleçam interesses

particulares, é um exemplo clássico e muito comum de redes burocráticas simétricas.

- Redes Burocráticas Assimétricas: Redes de agências, licenciamento e franquias são os casos tradicionalmente conhecidos deste tipo de rede.
- Redes Proprietárias: Caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas.
 - Redes Proprietárias Simétricas: São os *joint ventures*, geralmente empregadas na regulação das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico.
 - Redes Proprietárias Assimétricas: São normalmente encontradas nas associações do tipo *capital ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro. São encontradas em maior frequência nos setores de tecnologia de ponta onde se estabelecem os mecanismos de decisão conjunta e até mesmo de transferência de tecnologia gerencial.

CASAROTTO (1998) apresenta dois tipos de redes para pequenas empresas:

- Redes Top-Down: Caracteriza-se pelo fato de que empresas de menor porte fornecem direta e indiretamente sua produção à empresa-mãe, pelas subcontratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse de produção.
- Redes Flexíveis de Pequenas Empresas: Acontece quando PME's reúnem-se a partir da formação de um consórcio com objetivos comuns, com cada uma das empresas sendo responsável por uma parte do processo de produção, ou seja, o conjunto das atividades desta empresa e a sua forma de funcionamento fariam com que elas atuassem como uma grande empresa.

Por fim, as redes podem ainda serem analisadas e caracterizadas de acordo com outros aspectos, dentre os quais:

- Direção: Horizontal (empresas de setores similares que desejam partilhar recursos escassos) ou Vertical (empresas de setores distintos que buscam parceiros complementares). (ROPER e CRONE, 2003);
- Flexibilidade: Estática (mantém parceiros e atua em mercados tradicionais) ou Flexível (troca parceiros em função da flutuação de demanda). (BELUSSI e ARCANGELI, 1998);
- Fronteira: Modular (a organização mantém a atividade principal, terceiriza as atividades de suporte e exerce o controle), Virtual (ligação temporária para maximizar competências e atingir um objetivo comum) e Livre de barreiras (os papéis e funções de cada empresa não são plenamente definidos). (WOOD e ZUFFO, 1998);
- Inter-relação: Tangível (compartilha atividades da cadeia de valor); Intangível (envolve transferência de *know-how* gerencial) e Concorrentes (surge a partir de concorrentes que competem com uma empresa em mais de uma indústria). (PORTER, 1998); e
- Organização: Estratégica (orientada para obter metas de mercado; há presença de agente de governança), Linear (adapta-se a cadeia de valor e aumenta a eficiência do processo logístico), Dinâmica (o relacionamento é variável, mas intenso (redes virtuais). (CORREA, 1999).

2.3.1.1 Alianças Estratégicas Entre Empresas

De acordo com RIBAUT et al. (1995), existe um grande número de tipos de alianças estratégicas entre empresas pequenas, médias e grandes. São em geral constituídas para atacar mercados precisos com o objetivo de se apossarem de partes de mercados em detrimento de concorrentes que estão em desvantagem face às empresas ligadas por alianças estratégicas. A estratégia subjaz em vários objetivos: a dimensão crítica a partir da qual se pode ocupar uma posição dominante no mercado; o reforço das redes de distribuição para forçar ainda mais esse domínio de mercado; a colocação

em comum de atividades complementares de pesquisa e desenvolvimento, por vezes, chamada de *cross fertilization*.

Sob esse novo paradigma de produção enxuta, ágil e flexível surgem em particular novas tendências do ponto de vista das estratégias e das relações entre empresas, que pode ser resumida na idéia de alianças estratégicas. Entre os vários e possíveis tipos de alianças, KANTER (1990) destaca os seguintes:

- Alianças Multi-organizacionais de Serviços ou Consórcios: neste tipo de alianças, organizações (empresas) que tenham uma necessidade similar (frequentemente empresas de um mesmo setor industrial) juntam-se para criar uma nova entidade que venha a preencher aquela necessidade delas todas. Como exemplo, a autora cita a organização de um consorcio de 6 empresas norte-americanas para viabilizar as pesquisas sobre fibras óticas na *Battelle Memorial Institute em Columbus, Ohio*.
- Alianças Oportunísticas ou *Joint Venture*: as organizações vêem uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata (ainda que talvez temporária), por meio de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negocio ou para a ampliação de algum já existente. Tais tipos de alianças são frequentemente adotados, por exemplo, em atividades de pesquisa & desenvolvimento entre empresas de vários países.
- Alianças de Parceria, envolvendo Fornecedores, Consumidores e Funcionários: neste tipo de aliança há o envolvimento de vários parceiros (*stakeholders*) no processo de negocio (*business process*) em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros, neste caso, são os vários tipos de agentes, dos quais, a organização depende, incluindo seus fornecedores, seus clientes e seus funcionários.

As principais razões que induzem as empresas mais competitivas e dinâmicas a adotarem algum tipo de aliança estratégica são: Aumento do poder de competitividade; Cortando custos de “saída”; Competição via integração de tecnologia e mercado; Penetração em um novo mercado; Competição via tecnologia e pesquisa & desenvolvimento; Inovação e rapidez na introdução de um novo produto; Construindo competências de classe mundial; Estabelecimento de padrões globais; Rompendo

barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos; Obtendo oportunidades dos negócios mundiais de meio ambiente. (SIERRA, 1995).

2.3.2 Confiança e Governança: Condições Essenciais para o Equilíbrio das Redes e Exercício da Cooperação

Independentemente do tipo de parceria, fica evidente a importância da confiança e da governança para o equilíbrio das redes e das relações de cooperação.

De acordo com a classificação de GERWIN e FERRIS (2004), a estrutura de governança na rede pode ser categorizada em:

- Contratual: relacionamento entre membros independentes de aliança, baseado em acordos escritos e entendimentos verbais; e
- Institucional: a aliança envolve, bem como nos contratos, uma entidade operacional tal como um *joint venture*, mas com controle igualitário pelos parceiros.

Portanto, a parceria, vista como mecanismo de governança, é diferenciado dos outros tipos de coordenação em relação ao comprador (relacionamento de venda, geralmente) e grau de especificidade em participar.

Similarmente, fatores considerados como contribuidores para a estabilidade da rede, incluem: ambiente institucional; poder de barganha inicial; recursos e inter-relacionamento dos parceiros. Já fatores associados com a instabilidade, incluem: contingências inesperadas; *performance* da rede indesejada; diferenças culturais e mudanças, no ambiente externo. (GILL e BUTLER, 2003).

Portanto, é relevante compreender a importância de cada parceiro para a cadeia de suprimentos, em sua totalidade, e para a estratégia da rede, como um todo. Assim, a flexibilidade dos parceiros, dos produtos e serviços fornecidos, a frequência da interação e o custo de integração, deveriam ser utilizados para avaliar, em que um parceiro encaixa-se numa estratégia colaborativa. De acordo com HO (2006), a escolha de parceiros de negócio para colaboração deverá ser baseada nos valores para a

empresa, na importância do parceiro para a cadeia de suprimentos, no tipo de colaboração desejada e nos investimentos, de acordo com o nível da expectativa de retorno. Mais ainda, gerenciar relacionamentos entre os parceiros é essencial para o sucesso da rede. Por intermédio da consideração complementar de várias relações, na rede, esta poderá existir, estavelmente. (SILVA, E.C.C.; NEVES, F.V.F.; GUERRINI, F.M., 2006).

A busca por parceiros irá variar de acordo com as necessidades das empresas e oportunidades de mercado detectadas. Da mesma forma, o grau de dependência que as empresas possuem uma com as outras, irá delimitar o nível de tomada de decisão. Redes entre empresas dependem, diretamente, do comportamento de cada parceiro. O sucesso da rede está relacionado com o comportamento não-oportunista de cada membro. Um bom relacionamento, então, seguirá conforme as metas, previamente, estabelecidas. Da mesma forma, e de acordo com HARPER e BERNOLD (2005); GILL e BUTLER (2003); GLAGOLA e SHEEDY (2002) e AMATO (2000), um grau de confiança deve ser desenvolvido, a fim de que a parceria permaneça.

Importante ressaltar, diante desse contexto e de acordo com PLOETNER e EHRET (2006), que uma atmosfera de comunicação aberta e colaboração nutrem a expectativa de que a escolha dos parceiros para a parceria será a mais adequada possível. E, como a confiança é baseada em expectativas, a comunicação aberta pode fornecer-lhe suporte, por meio da referência de experiências positivas.

2.4 Aspectos Teóricos Utilizados na Pesquisa

Os vários autores analisados mostraram que os diferentes estudos sobre as relações de cooperação entre empresas apresentam aspectos bastante semelhantes ao explicar os processos de formação dos diversos tipos de redes ou de relacionamentos entre empresas. Esses aspectos podem ser aplicados ao estudo aqui proposto.

As indústrias de jóias de São José do Rio Preto evidenciam a presença de aspectos que, em maior ou menor intensidade, podem ser considerados semelhantes aos mencionados pela literatura, o que permite investigar as condições favoráveis para o desenvolvimento da cooperação. Nessa direção os autores CORREA (1999) e

CASAROTTO (1999) apontam que o nascimento, a sobrevivência de empresas em agrupamentos depende da discussão e equacionamento destes três aspectos:

- **Cultura da Confiança:** Diz respeito aos aspectos ligados à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e empresas. A ética assume um papel fundamental e o conhecimento sobre pessoas ou empresas que tem interesses comuns tornam-se o primeiro passo para a geração desta cultura.
- **Cultura da Competência:** Diz respeito às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba desde aspectos materiais como as instalações e equipamentos, até aqueles imateriais como os processos, o saber como fazer os processos (*know how*).
- **Cultura da Tecnologia da Informação:** Agilizar o fluxo de informação é de vital importância para a implementação e o desenvolvimento de redes flexíveis. Trata-se, portanto, de todos os aspectos ligados aos recursos computacionais para o processamento dos dados.

O estudo desses aspectos, importância das culturas da confiança, da competência e da troca de informações para a formação e desenvolvimento de relações de cooperação serão considerados como referenciais mais amplos na pesquisa sobre o desenvolvimento de ações cooperativas no pólo joalheiro.

2.5 As Variáveis de Pesquisa Selecionadas a partir da Literatura sobre o Tema

A partir do referencial mais amplo acima mencionado foram definidos sete fatores considerados essenciais para o estudo e reflexão sobre a cooperação entre MPE's. São eles: 1) Características Gerais das Relações de Cooperação; 2) Troca de Conhecimento e Informações; 3) Participação das Instituições Locais; 4) Importância do Pólo e a Identidade das Empresas; 5) Governança Local e Liderança; 6) Busca de Oportunidades e 7) Confiança.

Estes fatores constituíram as variáveis que serão analisadas na pesquisa realizada entre empresas do pólo joalheiro de São Jose do Rio Preto em 2008.

CAPITULO 3 – MICROS E PEQUENAS EMPRESAS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

3.1 Cenário e Características Gerais das Micro e Pequenas Empresas

Nas últimas décadas, as micro e pequenas empresas (MPE's) ganharam espaço de destaque no debate sobre desenvolvimento em várias partes do mundo e, principalmente, em países marcados por forte desigualdade social, devido ao seu potencial de geração de emprego e renda.

Além desse potencial, as MPE's possuem também atributos de flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado, os que as tornam com o perfil ideal de empresa em tempos de globalização, de grandes e rápidas mudanças nos mercados. Sua maior capilaridade propicia a criação de oportunidades para os que encontram maior dificuldade para se encaixar no mercado como, por exemplo, aqueles que procuram o primeiro emprego e os que já possuem uma idade relativamente mais avançada. (SOUZA, 1993).

CASSIOLATO, LASTRES e MACIEL (2003) citam que no conjunto das transformações que marcaram a passagem do milênio, renasceu o interesse sobre o papel que as micro e pequenas empresas (MPE's) podem ter na reestruturação produtiva, assim como no desenvolvimento de regiões e países. Em seus trabalhos anteriores foi apontado que tal interesse coincidiu com uma série de outros importantes desdobramentos:

- Em primeiro lugar, o reconhecimento de que o aproveitamento das sinergias coletivas geradas pela participação em aglomerações produtivas locais efetivamente fortalece as chances de sobrevivência e crescimento, particularmente das MPE's, constituindo-se em importante geradora de vantagens competitivas duradouras.
- Em segundo lugar, que os processos de aprendizagem coletiva, cooperação e dinâmica inovativa desses conjuntos de empresas assumem importância ainda mais fundamental para o enfrentamento dos novos desafios colocados pela difusão da chamada Sociedade da Informação ou Era do Conhecimento, crescentemente globalizada.

- Em terceiro lugar que o entendimento desse conjunto de questionamentos passou a constituir uma das principais preocupações e alvos das novas políticas de promoção de desenvolvimento tecnológico e industrial, com ênfase especial para as formas e instrumentos de promoção das MPE's.

GUIMARÃES, 1982 e SOLOMON (1986) mencionam que entre as características econômicas da pequena empresa destacam-se:

- Tendência a desempenhar atividades com baixa intensidade de capital e com alta intensidade de mão-de-obra;
- Melhor desempenho nas atividades que requerem habilidades ou serviços especializados (principalmente nos casos de produtos ou serviços projetados ou prestados para atender a demanda de um único ou um pequeno grupo de clientes, tais como agentes imobiliários, alfaiates, tradutores, dentre outros.);
- Muitas vezes, apresenta bom desempenho em mercados pequenos, isolados, despercebidos ou imperfeitos (tal fato ocorre principalmente devido à pequena empresa encontrar espaços mercadológicos para progredir nos chamados interstícios ou nichos de mercado locais ou regionais, espaços estes que são deixados pela grande empresa, pelo fato de não se apresentarem como mercados significativos para esta última.);
- Sobrevive por estar mais perto do mercado e responder rápida e inteligentemente às mudanças que nele ocorrem (como p.ex. a categoria de varejo surgida nos últimos anos nos EUA, chamada de mercado cinzento (*gray market*), que consiste na venda de produtos, geralmente importados e que apresentem excesso de oferta, tais como câmaras fotográficas e aparelhos eletrônicos de vários tipos, e que são vendidos a preços significativamente reduzidos e sem licença do fabricante);
- Muitas vezes sobrevive criando seus próprios meios para contrabalançar as economias de escala.

Uma das características das microempresas é sua grande heterogeneidade, que em um extremo produzem bens e serviços dos mais tradicionais, intensivos em mão-de-

obra, em geral são de baixa qualificação e alta rotatividade. Têm pequena capacidade inovadora e apresentam altas taxas de mortalidade, uma vez que a sua competitividade está baseado na reprodução do padrão de baixa qualificação, baixo salário e benefícios sociais e baixa produtividade. Em outro extremo, encontramos microempresas altamente flexíveis, inovadoras e independentes, bem remuneradas, utilizando novas tecnologias e adotando modernas técnicas de gestão, altamente flexíveis e inovadoras. Como em geral se dedicam a atividades que exigem muito mais conhecimento do que investimentos em maquinas e equipamentos têm a sua vantagem competitiva derivada do capital humano e da tecnologia (SOUZA, 1995, LEMOS, 2001). Entretanto, está longe de existir um equilíbrio entre esses dois extremos, e o número de micro e pequenas empresas em setores tradicionais é muito superior ao de empresas em setores mais tecnológicos.

Uma das razões que explicam o elevado número de microempresas tradicionais é a possibilidade de abrir um pequeno negócio estimulado por iniciativas individuais, pouca ou nenhuma barreira e dão às pessoas a oportunidade de permanecerem em seu local de origem, gerar e distribuir renda, promovendo desenvolvimento local de uma maneira mais endógena.

Tradicionalmente as micros e pequenas empresas são consideradas importantes por sua capacidade de gerar empregos e renda em todos os segmentos da economia. Se antes, a opção de abrir um negócio era tomada, no mais das vezes, por pessoas motivadas pela necessidade de sobreviver ou pela falta de perspectiva profissional, hoje vemos que já se começa a empreender, em sua maioria, a partir da identificação de uma real oportunidade. O resultado dessa tendência, já apontada em anos anteriores por várias pesquisas de diversos autores indica que vem crescendo a preocupação do empreendedor em avaliar melhor seu perfil pessoal, realizar o planejamento do negocio e buscar informações antes de investir seus recursos num empreendimento. (IBGE, 2003; SEBRAE, 2004)

3.1.1 As Micros e Pequenas Empresas e o Impacto no Desenvolvimento Regional

Durante os anos 80, o interesse em estudar as PME's aumentou em razão das evidencias de sua importância para o desenvolvimento regional. Na Europa Ocidental

a importância da micro e pequena empresa ampliaram em razão de sua participação na solução de dificuldades das grandes empresas em sustentar o nível de emprego e retomada do crescimento econômico. Também ganhou relevância nos últimos anos a discussão sobre as formas e instrumentos de promoção da inserção das micro e pequenas empresas (MPE's) nas aglomerações produtivas. (HUMPHREY, SCHIMITZ, 1996).

No caso do Brasil, apesar da incerteza econômica persistente dos anos 90, as MPE's contribuíram para manter os níveis de emprego e produção, na medida em que o setor desenvolveu uma capacidade de acumulação tecnológica que permitiu elevar seu desempenho econômico. O grande desafio das MPE's é como conseguir aliar a necessidade da formação destas parcerias, associações, formação em redes, com uma gestão mais profissionalizada e capacitada tecnicamente.

A participação das MPE's em redes de empresas em territórios específicos não é exclusivo das nações desenvolvidas, o mesmo apresenta-se nos países de recente industrialização do Sudeste Asiático e da América Latina. Alguns exemplos destes casos no Brasil:

- Em Santa Rita do Sapucaí, sul do Estado de Minas Gerais, as atividades industriais nos ramos de microeletrônica e telecomunicações são realizadas através de PME's atuando sob as formas de aglomerados. A partir da existência de recursos humanos com boa base tecnológica proporcionada por instituições locais, elas alcançaram um alto grau de interatividade inter-empresarial e com as instituições locais, provocando na região um surto de desenvolvimento econômico, tecnológico e empresarial.
- No Nordeste, um conjunto de experiências, de iniciativas não-governamentais de forte poder mobilizador junto ao setor empresarial local e com atitudes do poder público e investidores locais proporcionaram ao Estado do Ceará investimentos que tornaram o Estado um pólo calçadista, têxtil e turístico. Dentre estas experiências destacou-se o caso da industrialização na cidade de São João do Aruaru, com a participação da Secretaria de Indústria e Comércio estadual e o SEBRAE no ramo de móveis escolares e de equipamentos e ferramentas de madeira. A partir de contratos

de fornecimento da produção estabelecidos entre o governo e a associação de pequenos produtores, ficando esta responsável pelos compromissos de fornecimento, da qualidade do produto, etc., reduzindo os custos de contratação, de assistência técnica, da difusão da tecnologia e a eficácia de toda a cadeia de valor do conjunto de produtores.

- Diversos outros exemplos podem ser citados, tais como: indústrias de calçados femininos de Jaú; indústrias de calçados masculinos de Franca; indústrias de calçados infantis de Birigui; indústrias de bichos de pelúcia de Tabatinga; indústrias de bordados de Ibitinga; indústrias de jóias de São José do Rio Preto; indústrias de cerâmicas vermelhas de Tambaú e Vargem Grande do Sul; indústrias de móveis de Votuporanga; indústrias de móveis de Mirassol; indústrias de malhas da região das águas (Serra Negra, Amparo etc.); entre outros. (SEBRAE, 2005).

Estudos recentes realizados pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo identificaram mais de 80 municípios no Estado com iniciativas de promoção de investimentos em PME's que resultam em relações de cooperação empresarial. Estas iniciativas vão desde a oferta de incentivos, como redução de impostos e taxas, disponibilidade de áreas e de serviços de infra-estrutura para a instalação de empresas, incubadoras de empresas, entre outros incentivos. Estas promoções, na sua maioria em parcerias com entidades como FIESP/CIESP, SEBRAE, SENAI, SENAC, Associações Comerciais e Industriais. A adoção de estratégias que sejam focadas na parceria com estas instituições torna mais seguro e atrativo o alcance destas iniciativas.

No entanto, para a consecução destes objetivos é necessário levar em consideração duas questões básicas iniciais, são elas:

- Uma efetiva capacidade mobilizadora dos agentes e das instituições privadas, especialmente as de cunho local e microrregional; e,
- Identificar devidamente os tipos de empresas que serão participantes, definindo quais os papéis e atribuições, dentro da estratégia de formação de aglomerados e como serão mantidas estas relações e dependência com outros agentes dentro da cadeia produtiva (fornecedores, clientes, poder público, etc.).

Além disso, o estudo também mostra que o estabelecimento de relações de cooperação entre MPE's não é fácil, dada a fragmentação das estruturas de mercado, o clima de desconfiança, desconhecimento existente entre os micros e pequenos empresários, além da aversão ao risco e a incerteza, posturas estas que precisam ser modificadas em função do atual contexto do ambiente empresarial pautado numa concorrência cada vez acirrada e que tem a busca da competitividade como estratégia fundamental.

3.1.2 A Expansão das Micro e Pequenas Empresas (MPE's)

O predomínio numérico das pequenas empresas é uma constante. Este fato pode ser constatado em todas as partes do mundo: segundo a OCDE (2000), as pequenas e médias empresas representavam mais de 95% das empresas nos países membros, sendo responsáveis por 60% – 70% dos empregos na maioria destes países. Nos setores não primários (exclui a agricultura, caça e pesca) da Europa (inclui os países da União Européia, Islândia, Liechtenstein, Noruega e Suíça) o número de empresas é superior a 20 milhões, empregando cerca de 122 milhões de pessoas. As empresas com até 250 funcionários (classificadas como micros, pequenas e médias) representam 99,8% do total de empresas e respondem por 66% dos empregos, sendo que apenas as microempresas contribuem com 34%. (COMISSÃO EUROPÉIA, 2002).

Nos EUA as empresas com menos de 500 empregados representam 99% e, da mesma forma, no Japão as com menos de 300 funcionários também são quase 99% do total de empresas do país (OCDE, 2000). No Reino Unido 99% das empresas têm menos de 50 funcionários e no Canadá 94% têm menos de 20 funcionários. Também em países como Dinamarca, França, Irlanda e Nova Zelândia as microempresas, com menos de 10 empregados representam 90% do total de empresas (OCDE, 2000). Na América Latina, as PME's na Argentina representavam 99% das empresas, empregando 70% da força de trabalho do país, no Paraguai e Uruguai elas respondem por 60% e 50% do PIB, respectivamente. (ALBALADEJO, 2001).

No Brasil, com um perfil muito semelhante aos demais países do mundo, as micros e pequenas empresas (MPE's) representam 99,2% do total de empresas e 57,2% do total de empregos. (IBGE, 2005).

Segundo CANDIDO (2001), a maioria dos autores que aborda a questão das pequenas empresas considera que, apesar do caráter heterogêneo e diferenciado, elas apresentam muitas características comuns, estando a diferença na intensidade com que elas são vivenciadas pelas empresas. Entre elas, o autor cita: a gestão centralizada que, na maioria das vezes, é exercida pelo próprio empreendedor; a estrutura leve, sem complexidade, e na maioria das vezes, com pouca divisão das tarefas; o contato pessoal estreito entre direção, funcionários, fornecedores e clientes, facilitado pelo tamanho da empresa e pela pouca formalidade existente; o uso acentuado de mão-de-obra familiar, o que muitas vezes ocasiona problemas de sucessão na empresa; a ausência de planejamento, principalmente de longo prazo; o pequeno poder de barganha nas negociações entre comprador e vendedor e os poucos recursos disponíveis.

Conforme LEVISTKY (1996), estudos recentes sobre o desempenho competitivo das MPE's indicam que existem limitações que são comuns às empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento, tais como: máquinas obsoletas, administração inadequada e dificuldades de comercialização de seus produtos em novos mercados.

Para NAUWELAERS (2001), o interesse crescente no papel dos territórios e das pequenas empresas no desenvolvimento econômico tem de certa forma, resgatado o argumento do *small is beautiful*, não na sua forma tradicional, focado nos fatores de flexibilidade, como argumentavam PIORE e SABEL (1984), mas complementado pelo conceito de rede, de que ser pequena e flexível não é suficiente se a empresa permanecer isolada, uma vez que o sucesso depende da sua capacidade de estabelecer relações de cooperação com empresas do seu setor na busca de conhecimentos, tecnologias e inovações tendo como fontes o ambiente interno e externo de onde está inserida.

3.1.3 Classificação das Micro e Pequenas Empresas

Não existe um consenso sobre um padrão e os critérios para classificação das micros e pequenas empresas (MPE's), em virtude do seu elevado grau de heterogeneidade, variando muito as categorias para enquadrá-las (PUGGA, 2000, LEMOS, 2001). Além disso, a maioria das definições sobre as MPE's, nos diversos

países, não foi feita apenas por razões fiscais, sendo também os elementos de base para a elaboração de políticas públicas de tratamento diferenciado por porte de empresas, uma vez que permite identificar aquelas elegíveis para receber diferentes tipos de benefícios oferecidos pelos governos, como por exemplo, a participação em programas de subcontratação, fornecimento de produtos e serviços a organizações governamentais, incentivos à exportação, etc. Com isso, dependendo das variáveis como o nível de desenvolvimento do país, tamanho e força dos setores industriais e comerciais, problemas específicos enfrentados pelas empresas e prioridades governamentais de promoção do desenvolvimento, encontram diferentes critérios e uma empresa considerada pequena em um país pode ser classificada como média em outro, o que muitas vezes dificulta as comparações internacionais entre empresas e países. (ITC, 2000).

Inclusive, dentro de um mesmo país, como é o caso do Brasil, há instituições interessadas em alguns tipos de empresa, ou com objetivos específicos de apoio, utilizando diferentes definições para fins de financiamento, exportação, apoio, etc., como o que ocorre, por exemplo, com o BNDES.

Os Estados Unidos através da publicação do *Small Business Act* (1953) foi o primeiro país a ter uma definição legal para as pequenas empresas. Entretanto, a existência de programas de apoio a essas empresas é bem anterior, remonta à Grande Depressão dos anos 30, quando, dentro de uma lógica de incentivos para a recuperação econômica do país, foram criadas instituições para apoiá-las ou estudar projetos de financiamento a elas dirigidos. (LEMOS, 2001).

No entanto, apesar dessas diferenças nas classificações das MPE's, na maioria dos países são adotados três indicadores, utilizados individualmente ou em conjunto, que são: pelo número de empregados (critério mais amplamente utilizado), pelo volume de produção ou faturamento anual e pelo nível de investimentos em capitais ou ativos. (ITC, 2000).

Por outro lado, hoje já se observa em alguns blocos de países, como no caso da União Européia e do Mercosul, uma tendência para a utilização de critérios comuns para a classificação das empresas por porte (LEMOS, 2001). No caso da União Européia são consideradas como microempresas aquelas com menos de 10 trabalhadores, sendo que,

constituem um caso especial, dentro desta classe, as empresas sem funcionários, que apenas remuneram o trabalhador por conta própria e, eventualmente, os trabalhadores familiares não remunerados. As pequenas empresas empregam entre 10 e 49 trabalhadores e as médias empresas, entre 50 e 249 trabalhadores (COMISSÃO EUROPEIA, 2000). Também são utilizados critérios de faturamento anual para classificação das empresas que, no caso das pequenas não pode exceder 7 milhões de Euros e das médias deve ser inferior a 40 milhões de Euros. (OCDE, 2000).

No caso brasileiro também há vários critérios e definições sobre MPE's.

O Valor Agregado (VA) não é utilizado, em razão das dificuldades para a obtenção desses dados e pela inexistência de instituições de pesquisa, seja privada ou pública que adote este critério para a classificação das MPE's. Uma das dificuldades é resultante da complexidade de obter índices e indicadores estatísticos confiáveis e seguros das MPE's.

O Brasil adota diversas classificações para empresas de pequeno porte, dentre essas classificações destacam as definidas na Lei Geral das MPE's, conforme quadro 6 (adotada por diversas instituições, entre as quais, o SEBRAE entidade voltada ao apoio das MPE's), por faturamento.

Quadro 6 – Classificação por Porte de Empresa conforme Lei Geral da MPE's

PORTE DE EMPRESA	FATURAMENTO ANUAL
Microempresa	Até R\$ 240.000,00
Pequena empresa	R\$ 240.001,00 a R\$ 2.400.000,00 ⁵

Fonte: Lei Complementar nº 123, 2006

Outro critério adotado é a classificação das MPE's pelo número de funcionários por setor de atividade, conforme quadro 7 (também adotado por diversas instituições).

⁵ Haverá diferenciação nos limites de Receita Bruta Anual para estados e municípios, da seguinte forma:

- Estados (e seus respectivos municípios) com participação em até 1% do PIB (11 estados: RO, AC, RR, AP, TO, MA, PI, RN, PB, AL, SE) poderão adotar o limite de R\$1.200.000,00;
- Estados (e seus respectivos municípios) com participação em até 5% do PIB (11 estados: AM, PA, CE, PE, BA, ES, SC, MT, MS, GO e DF) poderão adota o limite de R\$1.800.000,00;
- Estados (e seus respectivos municípios) com participação acima de 5% do PIB (5 estados: MG, RJ, SP, PR E RS) terão o limite de R\$ 2.400.000,00.

Quadro 7 – Classificação de Porte de Empresa por Número de Funcionários

FUNCIONÁRIOS	Micro	Pequena	Média	Grande
Na indústria	Até 19	De 20 Até 99	De 100 até 499	+ 500
Comércio / Serviços	Até 9	De 10 a 49	De 50 até 99	+ 100

Fonte: SEBRAE, 2004

Apesar da classificação de empresas pelo número de empregados serem o mais utilizado, segundo DRUCKER, P. (1992) ressalta que este critério não corresponde a um bom parâmetro para tal classificação. Atualmente nas áreas da informática e do conhecimento, empresas como as do setor de tecnologia da informação chegam a movimentar milhões de dólares em negócios contando com uma pequena equipe de funcionários.

3.2 Micros e Pequenas Empresas no Brasil

A consolidação do sistema capitalista no Brasil foi caracterizada por uma estrutura de mercado oligopolista, formadas por um conjunto de grandes, e relativamente poucas empresas, constituídas em sua maioria, por capital privado estrangeiro. Especificamente após o fim do processo de industrialização por substituição de importações, esse capitalismo fordista passou por transformações estruturais passando para uma produção mais flexível, redução da importância e da participação de grandes corporações no mercado, e um avanço considerável das pequenas e médias empresas.

Neste sentido, como já mencionado, as grandes mudanças que afetaram a economia mundial e a brasileira, trouxeram efeitos diretos e indiretos na vida das pessoas e nas empresas: a internet com o acesso à rede mundial de computadores, a globalização, a estabilização da moeda brasileira com o Plano Real, as privatizações das empresas estatais brasileiras (Embraer, Vale do Rio Doce, CSN, Embratel, entre outras), os grandes mercados regionais mundiais (União Européia, ALCA, MERCOSUL etc.), as novas potências mundiais identificados como BRIC's (Brasil, Rússia, Índia e China), crises do petróleo, a queda do muro de Berlin etc.. Neste cenário de economia globalizada, as grandes empresas em busca de maior produtividade e competitividade, na busca por resultados impactaram diretamente nos trabalhadores de todo o mundo,

gerando muitos desempregos, mas também resultaram na criação de inúmeras microempresas.

Essa realidade fica evidente ao se observar a multiplicação de registros de abertura e de geração de empregos por parte de micro e pequenas empresas no Brasil e no mundo.

No Brasil, as MPE's são um dos pilares de sustentação da economia, quer pela sua grande capacidade de gerar empregos, quer pelo número de estabelecimentos existentes no país. De acordo com KOTESKI (2004), em momentos que o país busca contornos para a crise econômica, optando por políticas de combate ao desemprego e pela busca do crescimento sustentável, o estímulo aos empreendedores e às micro e pequenas empresas representam uma alternativa eficaz. O autor ressalta o argumento colocando que no período de 1995 a 2001, quando o país passou por forte crise na economia, aproximadamente 96% dos novos empregos foram criados por empresas com até 100 empregados.

A evolução do número de micros e pequenas empresas (MPE's) conforme tabela 1, das microempresas (ME's) conforme tabela 2 e das pequenas empresas (PE's) conforme tabela 3, no Brasil no período de 1985 a 2007 evidenciam a importância das MPE's, conforme podem ser vistos nas tabelas 1, 2 e 3.

Tabela 1 – Número de Micro e Pequenas Empresas (MPE's) Formais no Brasil

Setor	1985	1990	1995	2000	2005	2007	Varição 1985 - 2007
INDÚSTRIA	140.053	191.535	211.270	246.583	284.222	309.647	121,09%
CONSTR. CIVIL	17.538	47.519	79.699	95.116	94.640	107.983	515,71%
COMERCIO	377.305	468.242	622.920	829.534	1.077.636	1.167.938	209,55%
SERVIÇOS	360.929	403.448	566.453	781.699	927.085	997.055	176,25%
AGROPECUÁR IA	17.819	26.501	207.736	254.329	302.577	309.734	1638,22 %
OUTRAS/IGN	147.140	260.566	51.247	199	N.D.	N.D.	N.D.
TOTAL	1.060.784	1.397.811	1.739.325	2.207.460	2.686.160	2.892.357	172,66%

Fonte: RAIS – Mtb, 2008.

Na tabela acima, a evolução das Micros e Pequenas Empresas (MPE's) formais no Brasil durante o período de 1985 a 2007 foi de 172,66%, representando um aumento médio anual de 7,84%. Por período, a evolução das Micros e Pequenas empresas (MPE's) apresentaram um crescimento consistente. A evolução por período:

- 1985 a 1990 = 31,77%
- 1990 a 1995 = 24,43%
- 1995 a 2000 = 26,91%
- 2000 a 2005 = 21,68%
- 2005 a 2007 = 7,67%

Tabela 2 – Número de Micro Empresas (ME's) Formais no Brasil

Setor	1985	1990	1995	2000	2005	2007	Variação 1985 - 2007
INDÚSTRIA	115.786	164.670	183.694	213.657	243.730	264.547	128,48%
CONSTR. CIVIL	13.828	42.622	71.881	86.863	85.481	96.387	597,04%
COMERCIO	356.605	445.071	598.439	800.287	1.034.666	1.117.500	213,37%
SERVIÇOS	320.690	361.103	521.640	728.100	861.160	924.642	188,33%
AGROPECUÁRIA	15.796	24.136	202.098	248.578	295.440	302.096	1812,48%
OUTRAS/IGN	144.251	252.075	49.231	186	N.D.	N.D.	N.D
TOTAL	966.956	1.289.677	1.626.983	2.077.671	2.520.477	2.705.172	179,76%

Fonte: RAIS – Mtb, 2008

Conforme a tabela acima, a evolução das Microempresas (ME's) formais no Brasil durante o período de 1985 a 2007 foi de 179,76%, representando um aumento médio anual de 8,17% nos últimos 22 anos. Por período, a evolução das Microempresas (ME's) apresenta uma média elevada e consistente, conforme abaixo:

- 1985 a 1990 = 33,37%
- 1990 a 1995 = 26,15%
- 1995 a 2000 = 27,70%

- 2000 a 2005 = 21,31%
- 2005 a 2007 = 7,32%

Tabela 3 – Número de Pequenas Empresas (PE's) Formais no Brasil

Setor	1985	1990	1995	2000	2005	2007	Variação 1985 - 2007
INDÚSTRIA	24.267	26.865	27.576	32.926	40.492	45.100	85,85%
CONSTR. CIVIL	3.710	4.897	7.818	8.253	9.159	11.596	212,56%
COMERCIO	20.700	23.171	24.481	29.247	42.970	50.438	143,66%
SERVIÇOS	40.239	42.345	44.813	53.599	65.925	72.413	79,96%
AGROPECUÁRIA	2.023	2.365	5.638	5.751	7.137	7.638	277,56%
OUTRAS/IGN	2.889	8.491	2.016	13	0	0	N.D.
TOTAL	93.828	108.134	112.342	129.789	165.683	187.185	99,50%

Fonte: RAIS – Mtb, 2008.

Conforme a tabela acima, a evolução das Pequenas empresas (PE's) formais no Brasil durante o período de 1985 a 2007 foi de 99,50%, representando um aumento médio anual de 4,52%. Por período, a evolução das Pequenas empresas (PE's) apresenta um crescimento menor que o das Microempresas (ME's) no período de 1985 a 2000, entretanto uma média semelhante ao das Microempresas (ME's) no período de 2000 a 2007. A evolução por período:

- 1985 a 1990 = 15,24%
- 1990 a 1995 = 3,89%
- 1995 a 2000 = 15,53%
- 2000 a 2005 = 27,65%
- 2005 a 2007 = 12,97%

Podemos constatar a importância que as MPE's representam para a economia do Brasil e, especialmente para o Estado de São Paulo. Em 2003, havia no Brasil cerca de 173,9 milhões de habitantes, 4,7 milhões de empresas registradas (empresas formais) e o Produto Interno Bruto (PIB) daquele ano foi de cerca de R\$1,556 trilhão (ou US\$ 507 bilhões – conversão feita pelo valor do câmbio médio do ano de 2003 que foi de US\$ 1

= R\$3,0715). Entre as 27 unidades da federação, o Estado de São Paulo tem participação expressiva, com 32% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, 29% do número de empresas formalmente registradas e 22% da população do país. (IBGE, 2005).

Tabela 4 - Distribuição do PIB Brasileiro segundo as Principais Unidades da Federação

UF	%
São Paulo	32
Rio de Janeiro	12
Minas Gerais	9
Rio Grande do Sul	8
Paraná	6
Bahia	5
Santa Catarina	4
Pernambuco	3
Distrito Federal	2
Goiás	2

Fonte: SEBRAE, 2005

As Micro e Pequenas Empresas (MPE's) respondem por importante parcela da economia brasileira, representando: 99,2% do total das empresas do país, 28% do faturamento do setor privado, 20% do PIB brasileiro e 2,7% do valor das exportações brasileiras. As empresas formais empregavam 27.561.924 de pessoas; representando 42% da população economicamente ativa no meio urbano; das quais, 57,2% estavam empregadas em micro e pequenas empresas, totalizando 15.757.076 pessoas. As MPE's também foram responsáveis pela distribuição de R\$ 56,0 bilhões, representando 26% de toda a massa salarial das empresas. Em 2002, no setor industrial, as micro e pequenas empresas somavam 476.240 unidades, que representavam 98,4% do total de empresas do setor. Juntas, as MPE's empregavam 3.042.862 pessoas, representando 45,7% do total de empregos gerados no setor industrial formal e distribuiu R\$ 15,5 bilhões, totalizando 21,1% da massa salarial gerada no setor. (SEBRAE, 2005)

No que diz respeito às exportações, em 2001 as MPE's eram 64% das firmas exportadoras do país, negociaram US\$ 8 bilhões em vendas para o mercado externo,

representando 12% das exportações nacionais. Quanto ao destino das vendas, cerca de 30% foram para países da América Latina e mais de 50% para os mercados dos Estados Unidos, Canadá e União Européia. (APEX, 2001).

No estado de São Paulo entre os anos de 2000 e 2004, o número de MPE's formais saltou de 1,255 milhão para 1,544 milhão, um aumento de 23%. Foram abertos 293 mil novos estabelecimentos (criação líquida), dos quais 98% (ou quase 288 mil) são de micro e pequeno porte. Neste mesmo período, houve a criação líquida de 872 mil novos empregos com carteira assinada (CLT), dos quais 55% (475 mil novos empregos) foram criados pelas MPE's. (Observatório das MPE's, SEBRAE-SP, 2007).

No Estado de São Paulo em 2004, das 1.544.000 MPE's, cerca de 53% estavam no comércio, 34% em serviços e 13% na indústria, conforme quadro 8.

Quadro 8 – Quantidade de MPE's por Atividade e por Segmento no Estado de São Paulo

COMÉRCIO 817 mil		SERVIÇOS 531 mil		INDÚSTRIA 194 mil	
73 mil	Varejo Vestuário	178 mil	Serviços às empresas	44 mil	Construção (edificações)
60 mil	Material de Construção	129 mil	Lanchonetes e Restaurantes	26 mil	Confecções
50 mil	Mercearias e mini-mercados	56 mil	Serviços de Informática	16 mil	Produtos de Metal
41 mil	Comércio de Autopeças	52 mil	Transportes Terrestres	15 mil	Edição e Gráfica
37 mil	Artigos Escritório e Informática	27 mil	Atividades Recreativas e Entretenimento	13 mil	Alimentos e Bebidas

Fonte: Observatório das MPE's - SEBRAE-SP – 2007

Mesmo com este ambiente favorável, ainda assim ocorrem limitações para o crescimento das MPE's no Brasil e uma delas está no uso de máquinas obsoletas que é provocado pela dificuldade no acesso ao crédito. Apesar da existência no Brasil de várias linhas especiais de crédito para empresas de pequeno porte, as garantias exigidas

pelos agentes financeiros – como estar na formalidade e em dia com as obrigações fiscais – e a baixa capacidade de gestão exclui a maiorias das MPE's do sistema de crédito, o que as tornam mais suscetíveis aos ciclos econômicos.

3.2.1 A Informalidade nas MPE's

Um aspecto que não deve ser esquecido quando se estuda o perfil das MPE's no Brasil é a questão da informalidade. Conforme Pesquisa da Economia Informal Urbana – ECINF de 1997 havia uma estimativa da existência de 9.477.973 empreendimentos informais. Os empregadores constituíam 14% deste total, sendo os demais 86% representados por trabalhadores por conta própria. O número total de pessoas ocupadas em todos os empreendimentos informais alcançava 12,9 milhões. As atividades econômicas preponderantes eram: 26% comércio; 19,9% serviços de reparações, serviços pessoais e domiciliares e serviços diversos; 15,6% construção civil; 11,9% indústrias; 8,3% serviços de alojamento e alimentação.

A pesquisa ECINF de 2003 detectou no Brasil a existência de 10.335.962 empreendimentos informais, representando os empregadores 12,0% desse total, sendo os demais trabalhadores por conta própria 88,0%. O número total de pessoas ocupadas em todos os empreendimentos informais alcançou 13.860.868.

O crescimento no número de empreendimentos informais no Brasil entre os dois anos (1997 e 2003) foi de 9,1% e o de pessoas ocupadas de 7,7%. As atividades econômicas preponderantes eram: 32,9% comércio e reparação; 17,5% construção civil; 15,8% indústrias de transformação e extrativa; 8,0% transportes, armazenagem e comunicações; 7,9% serviços coletivos, sociais e pessoais; 7,0% serviços de alojamento e alimentação; 6,3% atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas.

3.2.2 Carga Tributária nas MPE's

Outro aspecto a considerar que tem um grande impacto nas MPE's, tanto pela informalidade como para sua sobrevivência, é a elevada carga tributária que incide sobre as empresas e a burocracia – para legalizar uma empresa é necessário em média

150 dias e uma vasta documentação – são os principais responsáveis pela informalidade dos pequenos negócios. Isto gera um ciclo vicioso: devido à burocracia e aos tributos, as empresas não podem se legalizar e por serem informais têm mais dificuldade para obterem crédito, o que faz com que seja mais difícil para se enquadrarem no mercado formal. (SEBRAE, 2004).

3.2.3 A Mortalidade de MPE's no Brasil

No Brasil, apesar de já terem demonstrado sua importância econômica ao longo das décadas, como ressaltou CROSTA (2000), a taxa de mortalidade de MPE's nos primeiros anos de existência ainda se apresenta muito elevada. Segundo o GUIA PEGN (2002), a taxa média de mortalidade das MPE's foi de 42% para o primeiro ano de existência da empresa, de 54% no segundo ano, e de 63% no terceiro período do empreendimento. Vários fatores contribuem para tal índice de mortalidade, dos quais podemos citar a falta de experiência anterior e de capital de giro, a dificuldade de se lidar com a carga tributária, a falta de apoio profissional, a concepção errônea do negócio, etc. As dificuldades de financiamento, quando se leva em consideração o total de MPE's no Brasil, também contribuem para o aumento desta mortalidade segundo CHAVES JUNIOR, (2000) e o SEBRAE (2004).

Comparativamente, o estudo da OCDE (1998) apresenta taxas de mortalidade para empresas com até cinco anos de atividade que variam de 37% na Alemanha a até 53% em Portugal, com média de 46% em onze países analisados da UE.

Para SOUZA e BACIC (1998), as razões das pequenas empresas de estarem permanentemente ameaçadas estão ligadas a um conjunto de problemas, típicos dessas empresas inseridas em mercados competitivos, tais como: a baixa produtividade, a baixa qualidade, a tendência à imitação entre os concorrentes, as deficiências de marketing, etc. para os autores, isto também está ligado ao fato das empresas terem dificuldades de gerar novos valores para os seus clientes, igualando-se permanentemente aos valores oferecidos. Encontram dificuldades para oferecer um sistema completo de valores, sendo que, por vezes as deficiências de serviço impedem que seus produtos se tornem dominantes no mercado, abrindo espaço para que concorrentes, freqüentemente de

maior porte, lancem um produto semelhante, porém com um benefício ampliado, e acabem por ocupar aquele nicho de mercado.

Outra característica para explicar a mortalidade das micro e pequenas empresas é a sua vulnerabilidade em face de um amplo conjunto de fatores financeiros: Capital inicial próprio insuficiente, Capacidade de autofinanciamento limitada, Baixa rentabilidade financeira, Pequena capacidade de geração de recursos, Receitas irregulares, Crise de liquidez, Dificuldade de capitalização e Acesso a financiamento.

A vulnerabilidade também está relacionada a fatores organizacionais: Dificuldade de avaliação da demanda e do mercado potencial, Falta de experiência para organizar a produção, Falta de credibilidade do empresário, Dificuldade em comunicar ou distribuir as tarefas, Dificuldades em encontrar funcionários com as qualificações necessárias ou perda de funcionários importantes, Impacto de eventos conjunturais negativos, como crise cambial ou setorial e Falta de experiência para a comercialização. (BIZAGUET, 1991 Apud IEL, 2001).

Em pesquisa realizada no primeiro trimestre de 2004, o SEBRAE levantou as taxas de mortalidade de empresas por região e no Brasil, a partir de dados de amostras de empresa constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais nos anos de 2000, 2001 e 2002, cujos resultados da pesquisa estão demonstrados no quadro 9.

Quadro 9 - Taxas de Mortalidade de MPE's por Região e Brasil, constituídos em 2000, 2001 e 2002

Ano de constituição	SE %	S %	NE %	N %	CO %	Brasil %	Fechamento
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4	2 anos
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4	3 anos
2000	61,1	58,9	62,7	53,4	53,9	59,9	4 anos

Fonte: Boletim “Fatores Condicionantes e Taxa de mortalidade de empresas no Brasil”, SEBRAE, 2004.

A pesquisa conclui que as causas da alta mortalidade das empresas no Brasil estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, às falhas gerenciais na condução dos negócios (falta de capital de giro que indica descontrole de fluxo de caixa, problemas financeiros que indica situação de alto endividamento), seguida de causas econômicas

conjunturais e tributação. As falhas gerenciais podem ser relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta, previamente, dados importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido, a presença potencial de consumidores, dentre outros fatores.

Verifica-se com relação às empresas registradas na Junta Comercial do Estado de São Paulo, entre 2000 e 2005, a constatação da seguinte taxa de mortalidade:

- 27% para empresas até um ano,
- 38% para empresas até dois anos,
- 46% para empresas até três anos,
- 50% para empresas até quatro anos,
- 62% para empresas até cinco anos,
- 64% para empresas até seis anos de atividade.

Levando em consideração os dados acima mencionados, verifica-se que, apenas no estado de São Paulo, entre 1990 e 2006, foram abertos mais de 2,2 milhões de empresas, porém fecharam cerca de 1,5 milhão no mesmo período, o que mostra que a mortalidade de empresas continua sendo um sério problema social. Somente no ano de 2006, último ano para qual existem estimativas, foram encerradas 81 mil empresas, com a conseqüente eliminação de 267 mil postos de trabalho e R\$ 15,7 bilhões de recursos financeiros (perdas em termos de faturamento e poupança pessoal).

No entanto, nestes estudos não estão contemplados em suas sugestões e resultados, uma saída possível, uma visão menos individualizada das empresas, ou seja, a sua capacidade de articulação em um segmento minimamente organizado e o seu potencial de articulação em agrupamentos e/ou redes de cooperação.

CAPITULO 4 – O SETOR DE JÓIAS E O POLO JOALHEIRO DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO

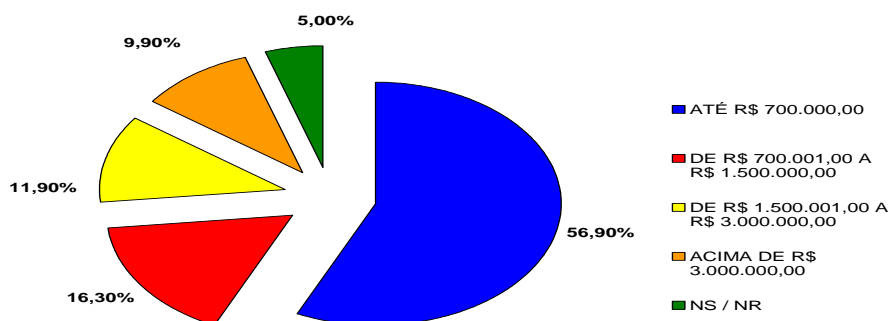
4.1 O Setor de Jóias no Brasil

O setor de jóias no Brasil é constituído basicamente de micro e pequenas empresas de estrutura familiar, com as seguintes características: predominantemente de capital nacional; com alto grau de informalidade; processo produtivo bastante verticalizado; tecnologicamente atualizadas quanto ao processo produtivo; pouca exigência de capital fixo, mas grande dependência de capital de giro; alta sensibilidade à carga tributária, sendo que 99% são MPE's, empregando aproximadamente 26 mil pessoas. (IBGM, 2001).

A jóia de ouro como objeto de adorno pessoal tem como características básicas: o design ou estilo da peça, a quilatagem, que é a proporção de ouro contida na liga, por exemplo, o ouro puro corresponde a 24 quilates, o ouro 18 quilates tem proporção de 18/24 (ou 0,75%) de ouro na liga, e assim sucessivamente, as pedras cravejadas nas peças, tanto em quantidade de pedras quanto por sua pureza.

A produção brasileira de jóias de ouro pode ser segmentada nos seguintes produtos: jóia em ouro, jóia em ouro com pedras, correntes de ouro, folheados, jóia em prata, jóia em prata com pedras, jóias em ouro e prata, correntes de prata, outros tipos.

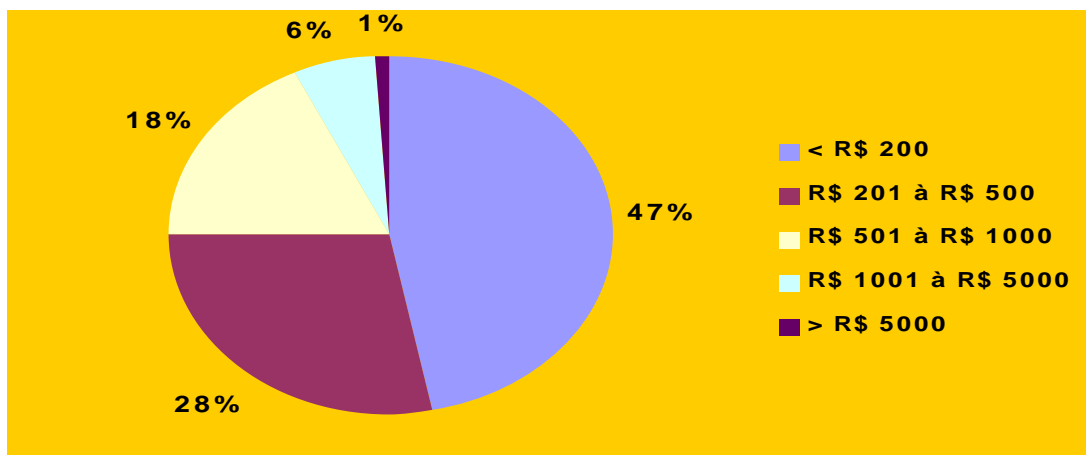
Gráfico 1 - Distribuição das Empresas por Faturamento Médio



Fonte: IBGM, 2001

No gráfico 1 a distribuição de empresas por faturamento médio indicam que aquelas com faturamento de até R\$700.000,00 representam 68,80% das empresas, representando a grande maioria das empresas.

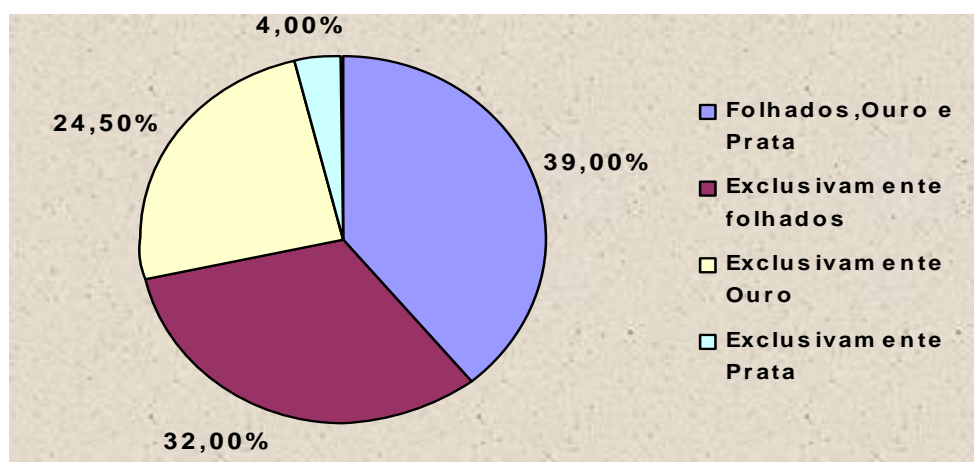
Gráfico 2 – Faturamento das Empresas Produtores de Jóias de Ouro do Brasil



Fonte: IBGM, 2001.

O gráfico 2 mostra a distribuição da participação no faturamento das empresas produtoras de jóias de ouro segundo o valor unitário da peça, onde 47% do faturamento são em peças de baixo valor, provavelmente jóias com pouco valor agregado.

Gráfico 3 – Distribuição das Empresas Brasileiras por Segmento



Fonte: IBGM, 2001

O gráfico 3 apresenta a distribuição das empresas brasileiras por segmento de produto, em que as indústrias de jóias que fabricam exclusivamente em ouro

representam 24,5% do número de empresas, sendo muito representativos aqueles que fabricam jóias folheados em ouro e prata com 39% e aqueles que fabricam exclusivamente folheados com 32%.

O Brasil conta com aproximadamente 3.500 indústrias de jóias e bijuterias, 2.000 oficinas de lapidação e 22.000 empresas comerciais, entre formais e informais. O faturamento em 2000 foi de U\$ 280 milhões, com uma maior concentração do setor no Estado de São Paulo, que corresponde por 40% das empresas existentes no país e 43% da mão-de-obra do Brasil nesse setor. (IBGM, 2001).

As indústrias joalheiras estão espalhadas pelo país com uma forte concentração em São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. As exportações de produtos de joalherias atingiram montante de US\$68 milhões em 2001 e de US\$ 45 milhões em 2000. (IBGM, 2001).

No Brasil, conforme amostra do IBGM, 89,1% das indústrias de jóias romperam com a barreira dos primeiros cinco anos de funcionamento.

O custo da matéria prima e da mão-de-obra envolvida são fatores significativos para a competitividade do pólo.

Na fabricação de jóias os custos de matéria prima são dados pelo preço do ouro e das gemas. O preço do ouro é único em todo o mundo e no Brasil temos gemas de boa qualidade a preços mais baratos.

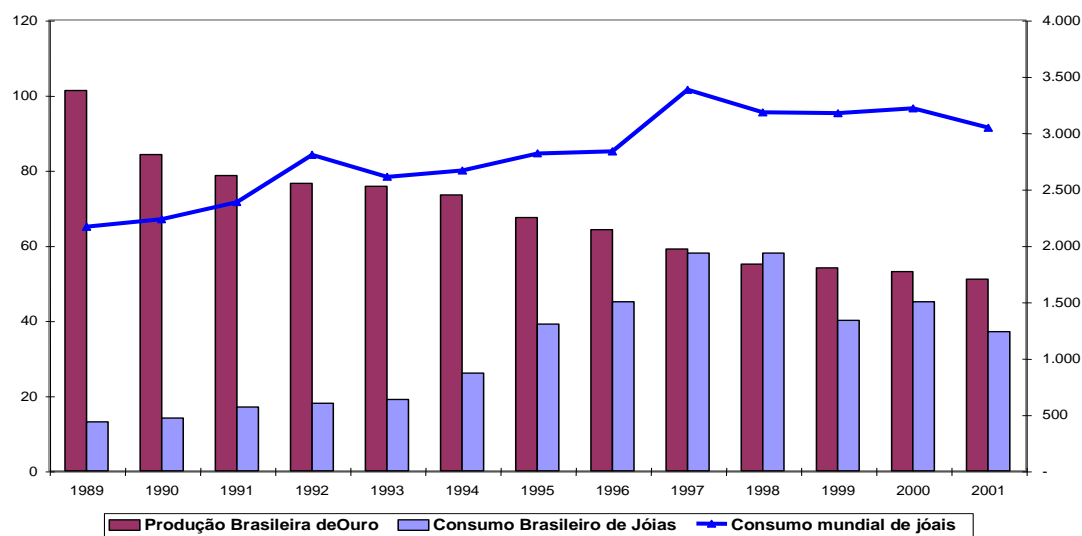
Quanto aos custos de salários, São José do Rio Preto tem vantagem adicional pelo baixo custo da mão-de-obra. No Brasil os custos de produção são inferiores aos dos maiores exportadores: Itália, Suíça, Inglaterra e EUA. Portanto é possível produzir peças a preços competitivos, desde que haja diferenciação do produto, aumentando o valor agregado. A pesada tributação brasileira anula parcialmente a vantagem de custos.

A principal utilização industrial do ouro é na confecção de jóias. Mas a simples existência de produção de ouro não garante aos países boa produção de jóias. Pelo contrário, o maior produtor de ouro, a África do Sul não produz jóia. De outro lado, os maiores produtores de jóia: Itália e Índia, não produzem ouro.

O Brasil se destaca como o 12º produtor mundial de ouro com 2,13% da produção no período acumulado entre 1997/2001. Suas reservas conhecidas, conforme dados preliminares do DNPM – Departamento Nacional da Produção Mineral totalizam 1.900 toneladas ou o equivalente a 4,15% das reservas mundiais do metal. O Brasil exporta ouro principalmente para os EUA, Arábia Saudita e Alemanha.

Segundo dados do BNDES, no relatório “Mineração e Metalurgia” nº 28, a jóia é um produto de maior valor agregado que o metal, podendo atingir até 10 vezes o valor do metal contido. O Brasil exporta mais como *commodity* e a produção nacional de jóia atende parcialmente o mercado interno. Dados do GFMS apontam para um consumo brasileiro de jóias da ordem de 37 t em 2001, aproximadamente US\$ 0,9 bilhões ou R\$ 2,3 bilhões e com produção local de apenas 24 t, ou seja, a produção brasileira atende apenas 65% do mercado nacional. Entre 1989 e 2001 apresentou crescimento de 185%, o equivalente a uma taxa anual de 9,1%, em média. No mesmo período, o consumo mundial cresceu 2,9% e participando com 1,4% do consumo mundial, sendo o 21º mercado consumidor. Em resumo, apesar de contar com reservas de ouro e pedras, com demanda interna não atendida, a produção é insuficiente para atender o mercado interno e pouco é explorado do mercado externo como alternativa.

Gráfico 4 - Consumo de Jóias e Produção de Ouro no Brasil em toneladas



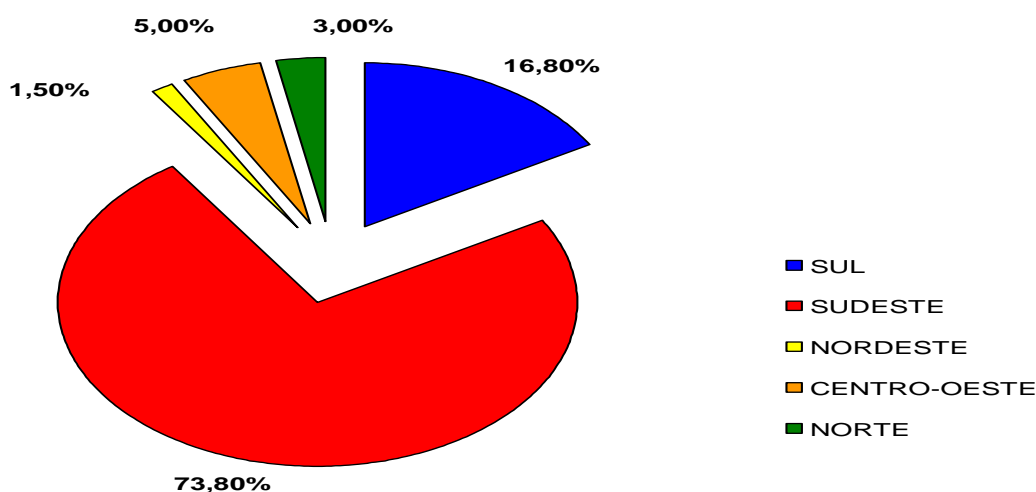
Fonte: IBGM, 2001

A produção de ouro no Brasil vem caindo continuamente, acumulando uma redução de 50% no período de 1989 a 2001, representando 2,5 vezes à consumida pela produção nacional, conforme gráfico 4. (IBGM, 2001).

Os principais produtores de ouro são os Estados do Pará, Minas Gerais e Mato Grosso e na produção de gemas são os Estados de Minas Gerais, Mato Grosso, Bahia e Rio Grande do Sul. Os centros de lapidação e de fabricação de jóias localizam-se nos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

As empresas fabricantes de jóias estão localizadas nas seguintes regiões do Brasil: com uma grande concentração na região Sudeste com 73,8%, Sul com 16,8%, 5% no Centro Oeste, 3% no Norte e 1,5% no Nordeste conforme gráfico 5.

Gráfico 5 – Localização dos Fabricantes de Jóias no Brasil



Fonte: IBGM, 2001.

No Estado de São Paulo estão concentrados 40,21% das empresas, seguido pelo Rio Grande do Sul com 12,17%.

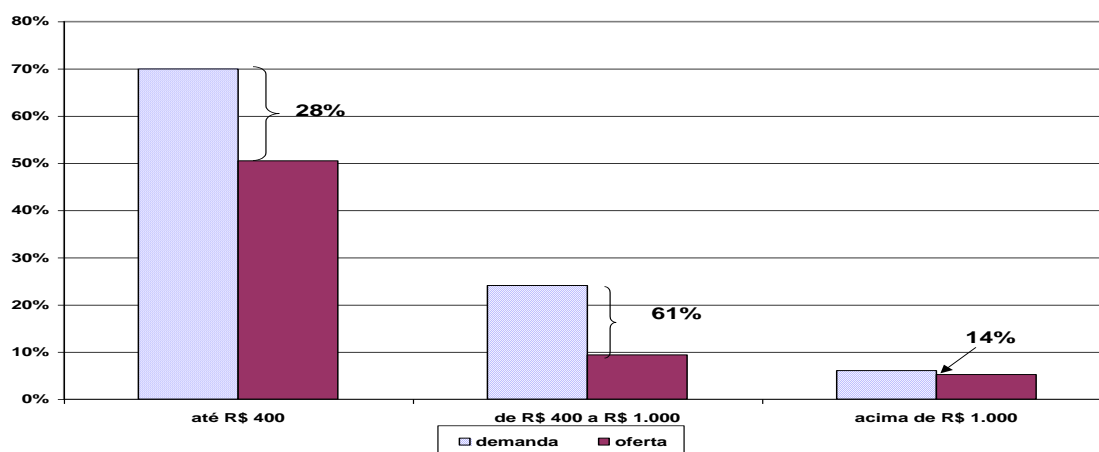
O Rio de Janeiro é o maior exportador de jóias do Brasil, tendo 75% das exportações, especificamente pela presença de grandes empresas como H. Stern e Amsterdam Sauer (que têm forte atuação em design) e por ser uma região turística na venda de jóias. Entre 1995 e 1998, representaram 7% das exportações de jóias e gemas

do Brasil tendo como principais compradores: EUA, Alemanha, França, Itália, Espanha e Japão.

Pesquisa do IBGM revela que as MPE's do setor concentram sua produção na fabricação de produtos de valor unitário médio de US\$ 78, algo em torno de R\$ 200,00, o que no varejo representa um valor unitário de R\$ 400,00.

O segmento de mercado com preços entre R\$ 400,00 e R\$ 1.000,00 apresentam maior folga entre oferta e demanda de 61% e está sendo abastecido pela produção estrangeira.

Gráfico 6 – Produção de Jóias por Valor Unitário



Fonte: IBGM, 2001.

Como pode ser visto no gráfico 6 a demanda é sempre maior que a oferta e muito ainda pode ser explorado pelas empresas de jóias do pólo de São José do Rio Preto.

Existe um mercado interno considerável que pode e deve ser explorado especialmente no segmento de preço entre R\$400,00 a R\$1.000,00 com 61% de demanda atendida pela importação.

A produção de jóias de ouro no Brasil é dominada por micro e pequenas empresas.

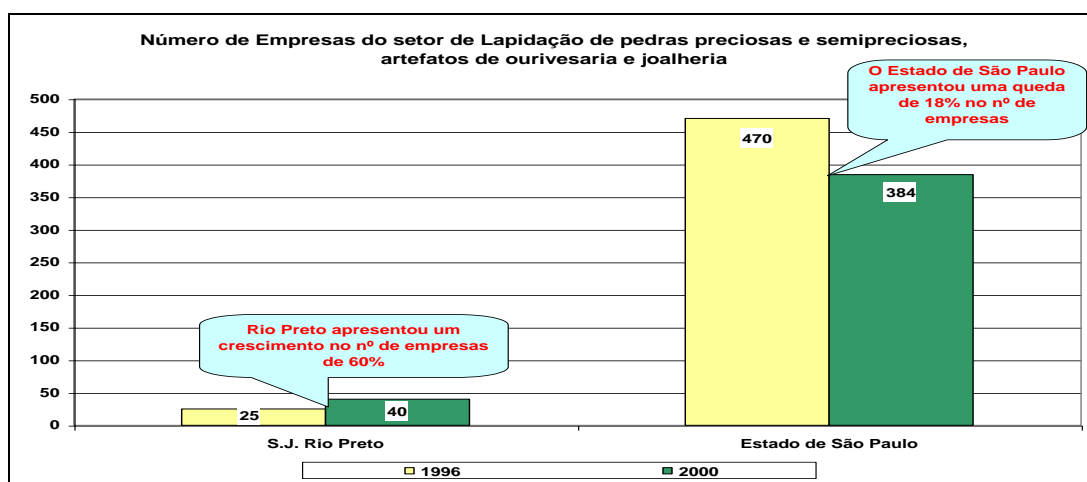
As empresas com menos de 100 funcionários representam segundo a RAIS (2000): 99,84% no Brasil; 98,94% do total, no Estado de São Paulo; 100% em São José do Rio Preto.

Em síntese, observa-se que o segmento de jóias no Brasil caracterizado pela predominância de MPE's no setor tem enormes dificuldades e problemas, que não poderão ser superadas sem que haja ações coletivas e relações de cooperação, além da necessidade de implementação de melhorias competitivas que possibilitem aumentar a eficiência e a produtividade das empresas por meio de estratégias que possibilitem aproveitar as oportunidades identificadas neste mercado.

4.2 O Pólo Joalheiro de São Jose do Rio Preto

O número de empresas do setor de jóias de São José do Rio Preto entre 1996 e 2000 passou de 25 para 40 empresas formais geradoras de emprego, um aumento de 60% ou 12,5% ao ano. Além destas empresas, foram criadas outras 27 que não contam com funcionários formais. Comparativamente no Estado de São Paulo entre 1996 e 2000 passou de 470 para 384 empresas, uma diminuição de 18%, demonstrando a evolução no número de empresas do setor jóias em São José do Rio Preto neste período, conforme demonstrado no gráfico 14.

Gráfico 14 – Comparativo do Número de Empresas em São Jose do Rio Preto e no estado de São Paulo



Fonte: RAIS, 2001

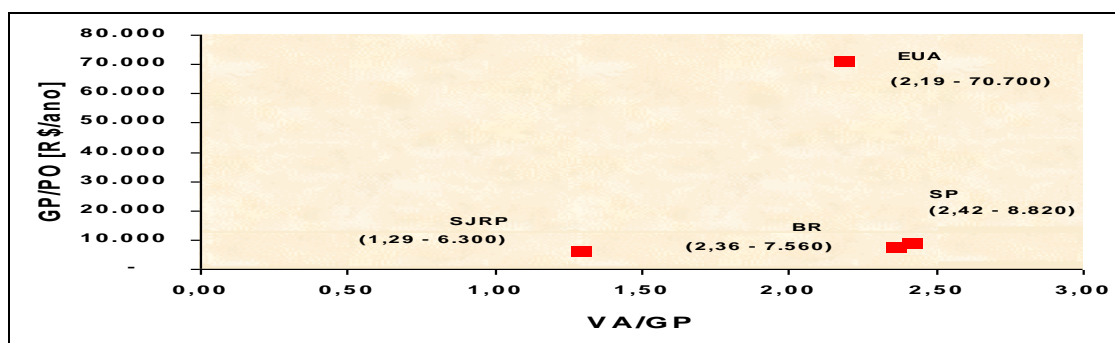
A produção das indústrias de jóias de São José do Rio Preto representava 2,76% da oferta nacional em 1996, segundo o cruzamento de dados do IBGE com os do SEADE.

Na indústria de jóias, todo o processo de desenvolvimento de produtos está baseado no design. A jóia é o exemplo clássico de produto onde a forma e estética são mais relevantes do que a função, a importância do design no desenvolvimento do seu produto. O design é um diferencial competitivo e deve ser visto como um investimento, permitindo um salto qualitativo – designer, para cuidar da criação e desenvolvimento dos seus produtos. Existem 3 formas de criação e desenvolvimento de produtos na atividade: compra de desenhos feitos por designers externos; criação dentro da própria empresa; cópia do que já existe no mercado.

As fontes de informações que são comumente utilizadas pelas empresas para o desenvolvimento dos seus produtos, podem ser resumidas conforme segue: revistas especializadas; visitas às feiras nacionais e internacionais; sugestões de clientes; pesquisa formal ou informal junto ao público-alvo ou consumidores; pesquisa e/ou informações obtidas junto aos principais distribuidores; catálogos; banco de dados especializados; internet; concorrentes; informações obtidas junto aos fornecedores.

A produtividade medida em valor adicionado por pessoal ocupado, é a melhor medida para comparação setorial. Conforme gráfico 10, constatamos que a indústria de São José do Rio Preto gera apenas U\$ 1,29 de valor agregado para cada U\$ 1 gasto com pessoal.

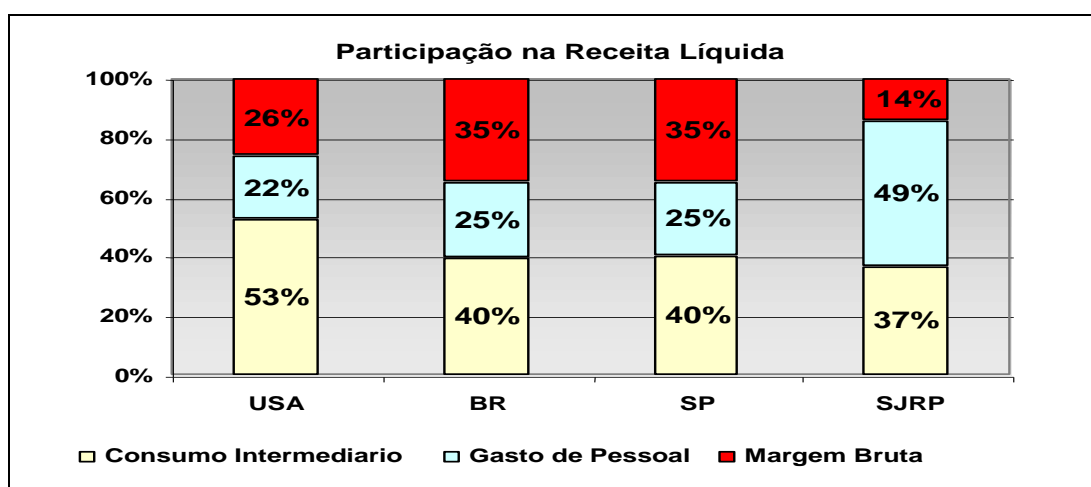
Gráfico 10 - Gastos de Pessoal e Produtividade do Trabalho nos EUA, Brasil, Estado de São Paulo e em São José do Rio Preto



Fonte: SEADE, IBGE, USA-Census, 2001.

O setor de jóias dos EUA paga elevados salários, conforme demonstrado no gráfico 10, porém consegue multiplicar estes altos custos gerando US\$ 2,19 de valor agregado para cada US\$ 1 gasto com pessoal. A indústria de jóias, tanto em São Paulo como no Brasil, são mais produtivas ainda, para cada US\$ 1 gasto em pessoal geram, respectivamente, US\$ 2,42 e US\$ 2,36. No numerador temos o valor adicionado, que é o resultado da diferença entre a receita e o custo de fabricação, no denominador temos o número de funcionários.

Gráfico 11 – Participação na Receita Líquida por Tipo de Despesa / Custo nos EUA, Brasil, Estado de São Paulo e em São José do Rio Preto

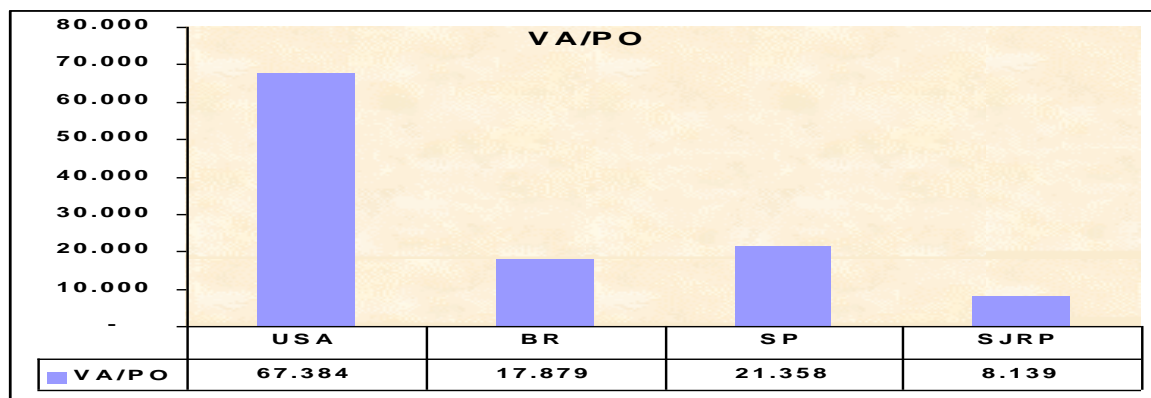


Fonte PIA-IBGE, 2001

Quando analisamos o gráfico 11 verificamos que a proporção entre a receita das indústrias de jóias dos USA, do Brasil, do Estado de São Paulo e de São José do Rio Preto quanto aos gastos com pessoal que representam 49% em São José do Rio Preto, representando o dobro do percentual dos demais, enquanto que nos USA 22%, no Brasil e no estado de São Paulo com 25% do faturamento. Os gastos elevados com pessoal nas indústrias de jóias de São José do Rio Preto indicam que com melhorias nos processos produtivos, com a correta alocação de investimentos em capital (máquinas, equipamentos, tecnologia e inovação) e melhoria de gestão, é possível ter um crescimento de produtividade significativo. O reflexo na margem bruta fica evidente na comparação entre São José do Rio Preto com 14% e os demais: USA com 26%, Brasil com 35% e Estado de São Paulo com 35%.

A produtividade em valor adicionado por pessoal ocupado é a melhor medida para comparação setorial. No numerador temos o valor adicionado, que é o resultado da diferença entre a receita e o custo de fabricação, no denominador temos o número de funcionários.

Gráfico 12 - Produtividade em Valor Adicionado por Pessoal Ocupado nos EUA, Brasil, Estado de São Paulo e em São José do Rio Preto



Fonte PIA-IBGE, 2001

No gráfico 12 nota-se na comparação que as empresas de São José do Rio Preto apresentam produtividade equivalente a 12% da produtividade da indústria americana, ou 38% da indústria paulista. Dado o atual nível baixo de produtividade, simples modificações no processo produtivo podem resultar em grandes ganhos para as empresas do pólo de São José do Rio Preto.

Quadro 14 - Comparativo entre as Produtividades no Brasil, no Estado de São Paulo e em São Jose do Rio Preto

	Brasil	SP	SJRP
Empregado por Empresa	21	29	16
Valor Adicionado por Empregado	17.879	21.358	8.139

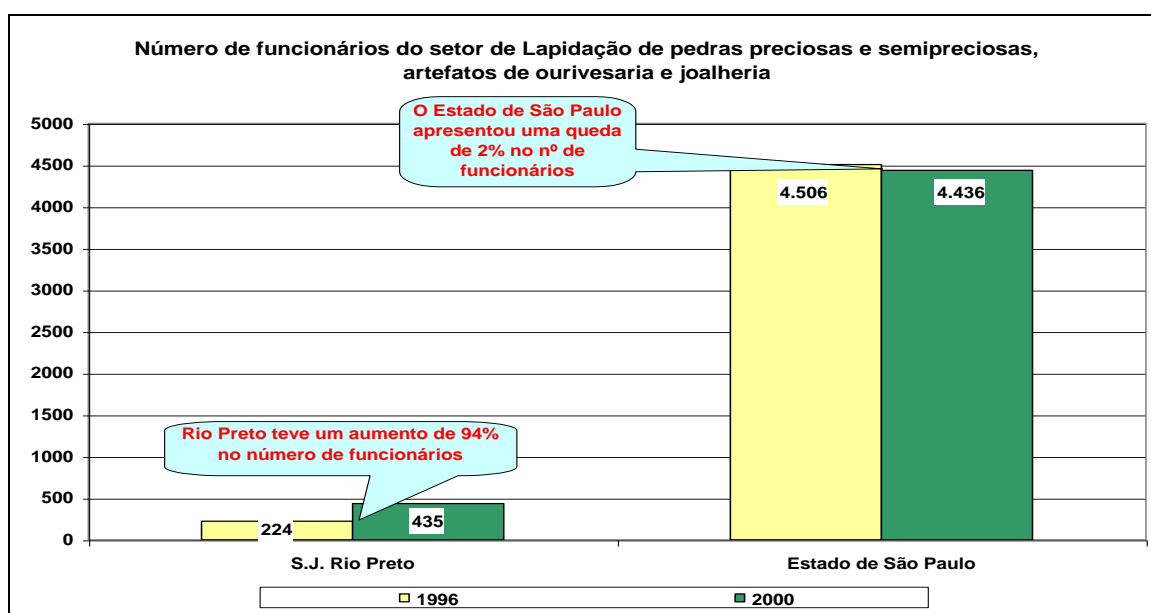
Fonte: IBGE e SEADE

No Quadro 14 nota-se um número menor de funcionários por empresa das indústrias de jóias de São Jose do Rio Preto em comparação com empresas do mesmo setor do Brasil e do Estado de São Paulo, bem como o baixo valor adicionado por

empregado, representando menos que a metade do valor do Brasil e 1/3 do estado de São Paulo.

O porte das empresas de São José do Rio Preto é menor que as do Estado de São Paulo e as do Brasil, representando respectivamente 56% e 75%. As empresas possuem uma produtividade menor, representando 57% e 38% da produtividade do Brasil e de São Paulo, respectivamente. A idade média das empresas de São José do Rio Preto, considerando apenas os dados das empresas que geram emprego, 37,5% das empresas tem menos de 5 anos. A indústria de jóias representa 1% do emprego formal da cidade, e vem aumentando fortemente, entre 1996 e 2000 o número de empregados subiu 94,2%.

Gráfico 13 – Comparativo do Número de Funcionários São Jose do Rio Preto e o Estado de São Paulo

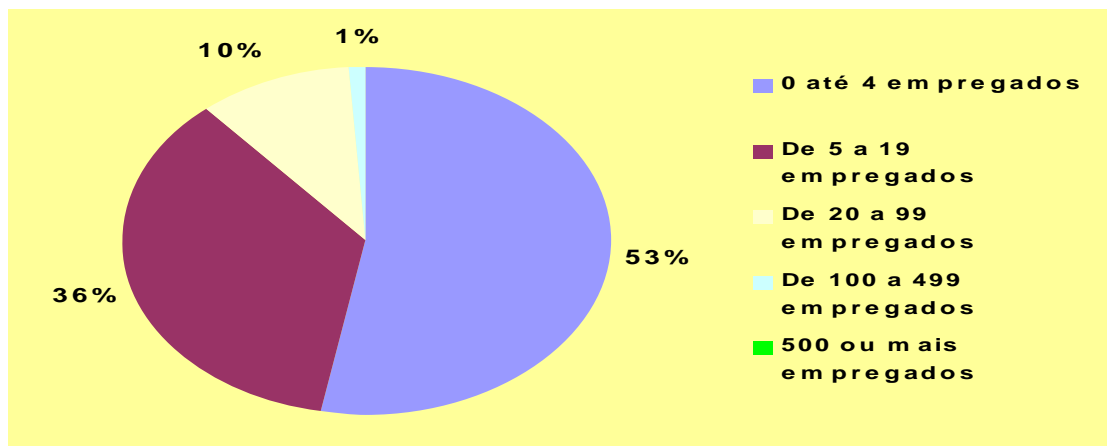


Fonte: RAIS, 2001.

Conforme a RAIS (2000), 60% das empresas do setor de jóias de São Jose do Rio Preto tinham menos de 5 anos e estavam no período de funcionamento cuja mortalidade é mais alta, necessitando, portanto, de ações de apoio quanto a mercado e sistema produtivo, 100% das empresas eram micros e pequenas empresas com número de empregados abaixo de 100.

No gráfico 8 podemos verificar que as empresas com até 4 funcionários representavam 53% e com 5 a 19 funcionários representavam 36%, totalizando 89% do total das empresas do setor.

Gráfico 8 - Distribuição das Empresas por Porte



Fonte: RAIS, 2000

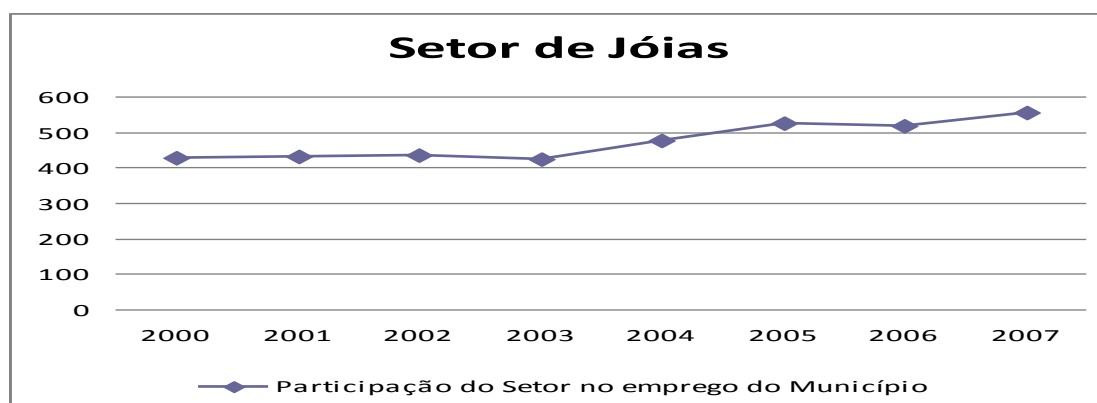
A estratégia de produção das jóias fabricadas em São José do Rio Preto estava baseada no conhecimento do seu consumidor alvo e a estrutura produtiva contava com a capacidade de absorver o design como arma de diferenciação do produto. Por isso fez-se necessário uma readequação da produção e da estratégia de marketing das empresas do pólo.

Em São José do Rio Preto existiam no ano de 2002, formalmente 85 indústrias joalheiras compostas de 81 microempresas e 4 empresas de pequeno porte que empregavam 434 trabalhadores (RAIS, 2002) e respondiam por 2,86% da produção brasileira de jóias (IBGM e AJORESP, 2001). No início dos anos 80, na fase áurea, havia na cidade quase 400 empresas. Porém, a crise econômica da década e as dificuldades de importar equipamentos e se modernizar foram fatores determinantes e conduziram muitas empresas à falência. Em meados dos anos 90, a cidade assistiu ao soerguimento das pequenas indústrias joalheiras. A grande maioria dos atuais empresários aprendeu a fabricar produtos de joalheria como empregados, trabalhando nas “bancadas” das indústrias e aprimorando o conhecimento técnico. Depois, passaram a montar seus negócios informalmente e, com o passar do tempo, legalizaram suas empresas e hoje, representam um importante pólo joalheiro do estado de São Paulo e do

país. No início era comum a cópia das jóias italianas e espanholas, por serem referências no mercado mundial como também pela inexistência de designers nas indústrias de jóias de São Jose do Rio Preto.

A participação do setor joalheiro no emprego do município, conforme gráfico 9, depois de um período de estabilidade de 2000 a 2003, houve um crescimento de 2004 a 2007.

Gráfico 9 – Participação do Setor no Emprego do Município



Quadro 13 – Crescimento do Setor no Período em São Jose do Rio Preto e no Estado de São Paulo

Crescimento do setor no município no período	30,0%
Crescimento do setor no Estado no período	54,3%

Analisando apenas micro e pequenas empresas	
Crescimento nas Micro no n° de trabalhadores	34,69%
Crescimento nas Pequenas no n° de trabalhadores	23,63%

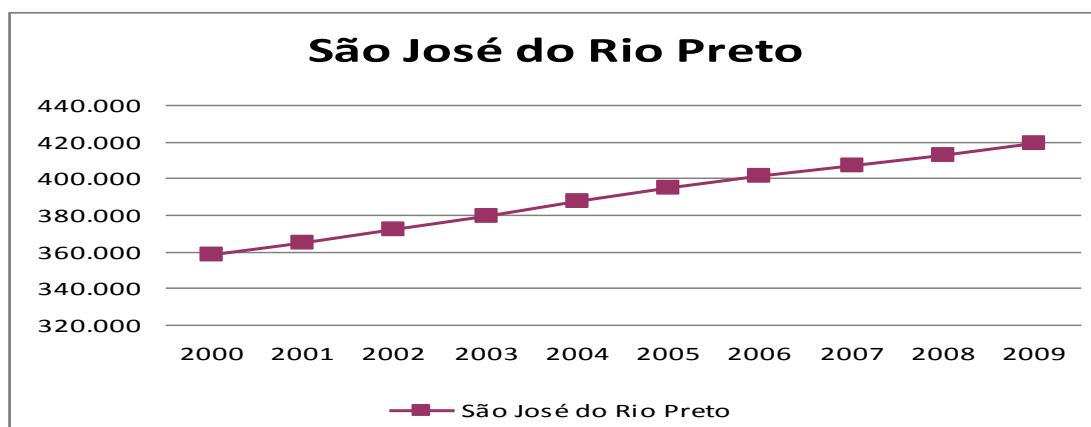
Fonte: RAIS, 2008.

O setor de jóias de São Jose do Rio Preto empregava no ano de 2007 um total de 555 empregados formais, um crescimento de 30% no período, bem abaixo do crescimento verificado no setor do estado que neste mesmo período foi de 54,3%. Analisando por porte de empresa o crescimento nas microempresas foi de 34,69%, superior as pequenas empresas que cresceram 23,63%.

4.3 O Município de São José do Rio Preto

São José do Rio Preto é um município brasileiro do Estado de São Paulo. Sua população estimada em 2008 foi de 414.272 habitantes, conforme evolução demonstrada no gráfico 7. É a maior cidade do noroeste do estado, com economia baseada no comércio, prestação de serviços, indústrias diversas e agricultura. Sendo o 2º maior polo de indústrias de jóias do Estado de São Paulo e o 3º do Brasil.

Gráfico 7 – População de São Jose do Rio Preto



Fonte: IBGE, 2008

São José do Rio Preto é considerado um dos melhores municípios do país para se fazer negócios no ramo de jóias (Revista Sumula Econômica). Em relação ao potencial de consumo, é a 11ª do estado e 40ª do país, com movimentação anual de R\$ 3 bilhões, consumo per capita urbano de R\$ 9.707,00 e área de atração regional de 2 milhões de consumidores.

Em 2005, o PIB verificado foi de R\$ 5,23 bilhões e a PIB per capita, de R\$ 12.860,00 (IBGE/2005). O nº de pessoas economicamente ativas eram de 95.376 que iniciaram o ano de 2008 com registro em carteira assinada. Um crescimento de 13,6 % em relação a 2006.

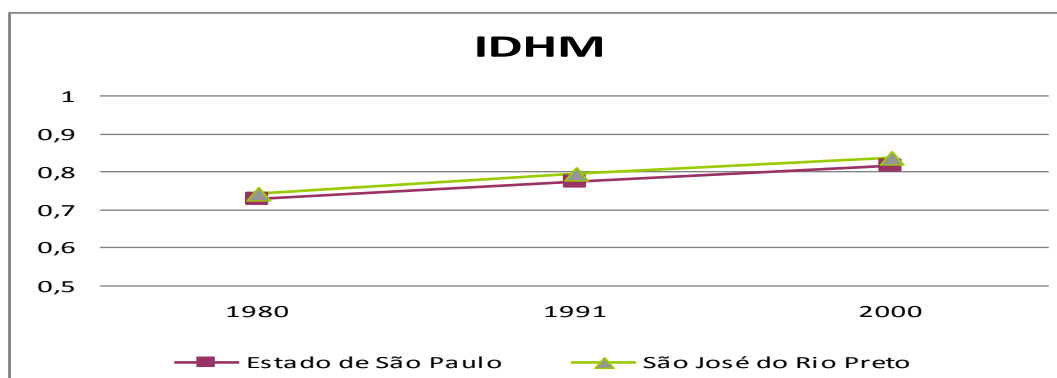
A PEA (População Economicamente Ativa) desocupada é de cerca de 26 mil pessoas (dados de 2000).

Ocupa a 26ª melhor infra-estrutura municipal do Brasil.

É o 10ª município mais rico do estado e o 3ª do estado em qualidade de vida. O IDHM em 2000 ficou em 0,834 superior ao índice do Estado de São Paulo, ficando em 25º, conforme quadro 10.

Quadro 10 – Condições de Vida – IDHM – no Estado de São Paulo e em São Jose do Rio Preto

Localidade	Variável	1980	1991	2000
Estado de São Paulo	IDHM	0,728	0,773	0,814
São José do Rio Preto	IDHM	0,742	0,792	0,834
São José do Rio Preto	Ranking	34º	15º	25º
Fonte: SEADE, 2002				



Fonte: SEADE, 2002.

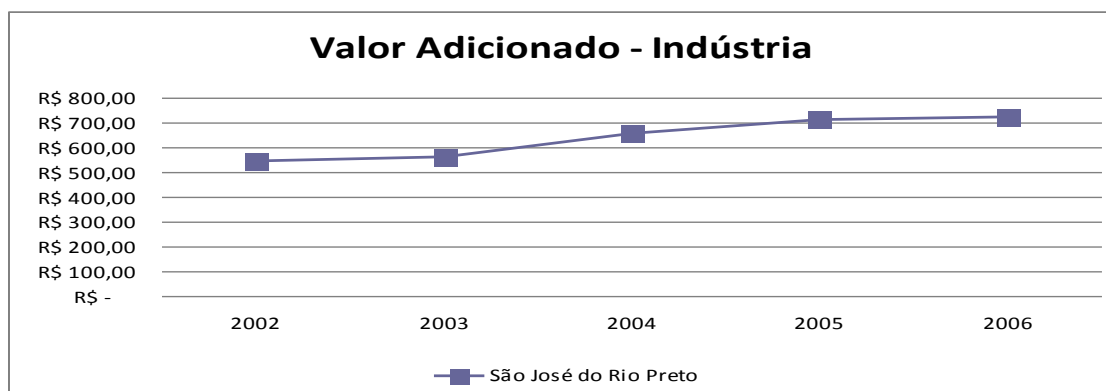
O Valor Adicionado Total do município de São José do Rio Preto apresentou um crescimento muito representativo no período de 2004 a 2006, conforme quadro 10, 11 e 12.

Quadro 11 – Valor Adicionado Total, período de 2002 a 2006



Fonte: IBGE, 2007

Quadro 12 – Valor Adicionado - Indústria, período de 2002 a 2006



Fonte: IBGE – Seade, 2007

A capacidade econômica instalada do município é composto de: 13 minidistritos; 3 distritos industriais; 1 parque tecnológico; 2.852 indústrias (todos os portes); 13.708 empresas de comércio; 7.950 empresas de serviço; 110 empresas de agro negócios; 25 feiras livres; 1 recinto de exposições.

São José do Rio Preto possui 72 agências bancárias, 30 postos de atendimento bancário e 131 postos de atendimento eletrônico. (Fonte: Banco Central do Brasil - 2008).

A cidade dispõe de uma grande variedade de cursos universitários. No ensino público destaca-se o campus da UNESP, mais especificamente o Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas (IBILCE), a Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto (FAMERP) e a Faculdade de Tecnologia (FATEC). A rede particular é maior, tendo a UNIP como universidade, UNIRP e UNORP como centros universitários, além de três grandes faculdades: UNILAGO, FACERES e Faculdades Dom Pedro II.

4.4 O Projeto Setorial do Pólo das Indústrias de Jóias

A formação do Pólo Setorial de Jóias de São José do Rio Preto ocorreu em 2002, a partir de uma intervenção realizada no local pelo programa “Saindo a Campo” do SEBRAE-SP em que diversas entidades participaram na articulação do projeto de

competitividade do pólo de jóias de São Jose do Rio Preto. O desenvolvimento de diversas ações no pólo com outras instituições, promovendo as relações de cooperação, junto com: AJORESP – Associação dos Joalheiros e Relojoeiros do Noroeste Paulista; CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo; SENAI – Serviço Nacional da Indústria; Prefeitura Municipal de São Jose do Rio Preto.

Em termos de cooperação, as indústrias de jóias de São José do Rio Preto contam com importante associação de classe local, a AJORESP (Associação dos Joalheiros da Região do Oeste de São Paulo) que em conjunto com seus associados e as entidades de classe Nacional (IBGM) e Estadual (SINDIJOIAS/AJORESP) vêm desenvolvendo várias ações associativas, dentre as quais se destacam: Condomínio industrial em fase de implantação, com a cessão do terreno pela prefeitura; Criação de um Centro Tecnológico que deverá funcionar no condomínio, atendendo as empresas do condomínio como as demais do pólo e a Feira dos Fabricantes da cidade com periodicidade semestral, envolvendo visitantes, atacadistas, varejistas e distribuidores autônomos, além de empresas dos demais elos da cadeia produtiva de jóias.

4.4.1 O Projeto Setorial de Competitividade: a Importância da Cooperação

As instituições FIESP e o SEBRAE-SP com a finalidade de promover o desenvolvimento setorial e fortalecer as MPE's do setor articularam e estimularam as relações de cooperação entre as empresas do setor em conjunto com outras instituições, por meio do Convênio CNI/SEBRAE 2000-2002, dando início ao projeto piloto “Competitividade do Setor de Jóias de São José do Rio Preto”, com 15 empresas. A justificativa pela escolha deste setor foi o setor ser uma das prioridades, eleito no Fórum de Competitividade no âmbito das ações do PBQP⁶.

O Projeto visava o incremento da produtividade, o aumento das vendas e o fortalecimento do Pólo produtor de jóias, através da implementação de ações coletivas customizadas nas questões relacionadas a Gestão Empresarial, Design, Produção, Tecnologia, Marketing e Vendas. A maioria das empresas superou as metas

⁶ PBQP. Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade; O objetivo do PBQP é apoiar o esforço brasileiro de modernidade através da promoção da qualidade e produtividade, com vistas a aumentar a competitividade de bens e serviços no País.

estabelecidas no início do programa e apesar de uma conjuntura econômica desfavorável, avanços expressivos ocorreram com a melhora na competitividade, na produtividade e especialmente, nas relações de cooperação entre as empresas do pólo. (FIESP / SEBRAE, Projeto de Competitividade, 2002).

Este desempenho das indústrias joalheiras pavimentou o caminho para o lançamento da segunda etapa. Contando com a participação de 23 indústrias joalheiras, no dia 05 de maio de 2004, foi lançado a segunda fase que foi concluída em dezembro de 2005. Foram alcançados muitos dos objetivos propostos: valorização da imagem institucional do pólo; quebra de paradigma dos empresários de trabalhar com uma visão de curto prazo com expectativas da sobrevivência empresarial para um novo paradigma de pensar o seu negócio a médio e a longo prazo com perspectivas de aumentar a competitividade empresarial; estudo de viabilidade do condomínio industrial (Plano de Ação Estratégica).

Em 2004 durante a segunda fase do projeto houve a participação em estande conjunto entre os empresários do Pólo na FENINJER (Feira Internacional de Jóias), resultado da indução às relações de cooperação entre as empresas do pólo. Esta ação propiciou a consolidação da imagem institucional do Pólo de Jóias de São Jose do Rio Preto em todo o Brasil, dando oportunidades a pequenos empresários a participarem pela primeira vez da Feira mais importante de Jóias da América Latina.

Os objetivos acordados na época da constituição do Pólo de jóias de São José do Rio Preto foram a de gerar condições para o incremento contínuo da competitividade, especificamente com a articulação junto aos empresários para ações coletivas que induzissem para as relações de cooperação com o fortalecimento do setor; adensar a cadeia produtiva e explorar o mercado internacional. Em seis anos, o alvo seria tornar o Pólo uma referência no mercado mundial de jóias.

A AJORESP e os empresários do Pólo entenderam a importância da continuidade do projeto de melhoria competitiva, a cooperação para a elaboração da terceira fase do projeto e da necessidade da coordenação de instituições, em especial da AJORESP e SEBRAE-SP (governança e liderança) e parceria com as demais entidades locais.

4.4.2 Características da Estrutura Produtiva do Segmento, segundo a Avaliação Realizada em 2002

O projeto de Competitividade realizado em 2002, desenvolvido pelo SEBRAE-SP com as indústrias de jóias de São Jose do Rio Preto identificou as principais características da estrutura produtiva do segmento de jóias de São Jose do Rio Preto e nortearam as ações desenvolvidas pelo projeto de competitividade.

Como parte do estudo realizado foi identificada as principais características do empresário e do perfil empreendedor, entre as quais: os empresários estão em média, há 14 anos trabalhando no ramo; a maioria dos empresários trouxe para as suas empresas os seus familiares que ocupam cargos de total confiança, principalmente por questões de segurança e fidelidade; em média, cada empresa tem 2 sócios e ambos atuam na gestão / operação do negócio; 73% dos empresários atuaram anteriormente na montagem / produção de jóias; 67% dos empresários disseram que existe uma relação positiva e amigável entre os concorrentes;

Alguns comentários feitos pelos empresários em relação aos concorrentes antes do inicio das ações do projeto de competitividade:

- “há uma concorrência desleal, pois não existe consciência profissional dos empresários e assim, eles se destroem e quem ganha com isso é o cliente / atacadista”;
- “os maiores concorrentes são aqueles que na informalidade, com capital limitado e com fontes informais de fornecimento, atuam no setor e não tem preocupação com a qualidade das peças que produzem”;
- “o setor não dispõe de informações e não troca informações entre si”.

Poucas empresas do setor estão utilizando proteção legal para os produtos, sendo o mais comum o próprio designer (terceiros) registrar o seu desenho.

O estudo também identificou o Perfil da Empresa e do Negócio das indústrias de jóias de São Jose do Rio Preto, algumas características a seguir: o principal tipo de processo produtivo é o de fundição com 56% e a estamparia com 30%, os demais tipos de processos de produção atende aos nichos de mercado: fabricação de corrente,

usinagem e trefilados, apresentados no gráfico 15. A fundição traz como característica a necessidade de mão-de-obra mais qualificada pelas peças mais trabalhadas, entretanto ocasionam maiores desperdícios / perdas no processo. O índice de perdas apurado inicial foi de 5,6%; o índice final de perdas apurado foi de 2,6%; o índice de recuperação das perdas iniciais foi de 46%.

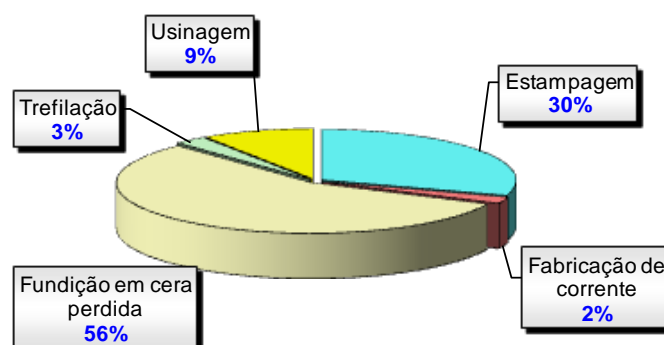


Gráfico 15 – Tipos de Processos

Fonte: SENAI - 2003

Quanto a vendas e comercialização, os períodos de maior faturamento são nas pós-feiras (quando ocorre uma concentração de ações, tais como: lançamento de novas coleções e novos produtos, promoções nos preços, contatos com os clientes habituais e principalmente com os novos clientes captados durante a feira, entre outros fatores), Dia das Mães e Natal; os atacadistas são o principal canal de distribuição das vendas com 39%.

Quanto à distribuição das vendas, a principal localidade é para o município de São Paulo/Capital com 33%.

Quanto às vendas por regiões, a região com maior volume é para o Sudeste do Brasil com 74%.

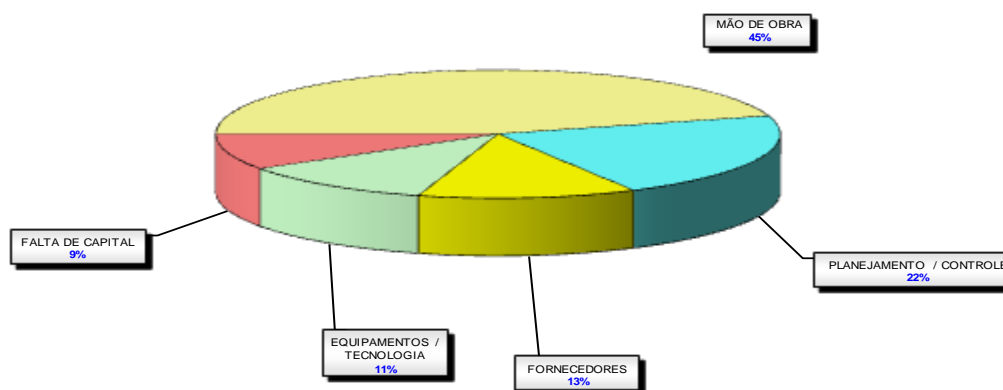
Quanto ao sistema de vendas, ainda é fundamental o contato direto com os clientes e a importância do mostruário de produtos para a decisão de compra da clientela: 41% por Representantes Comerciais; 23% nas Feiras (no evento).

Quanto aos Produtos de maior retorno / margem de lucratividade são as jóias clássicas com pedras / brilhantes.

Quanto aos aspectos financeiros o prazo médio de recebimento das vendas era de 44 dias e a lucratividade das indústrias era de 16% conforme “feeling” dos empresários (não havia controles, nem apuração de resultados).

Quanto aos principais pontos fracos das indústrias foram apontados como sendo a qualidade da mão-de-obra com 45% e falta de planejamento e controle com 22%, conforme demonstrado no gráfico 16.

Gráfico 16 – Pontos Fracos



Fonte: SENAI, 2003.

Em síntese, o estudo realizado em 2002, mostrou como resultado as principais características do Pólo de jóias de São Jose do Rio Preto, indicando diversos pontos fracos a serem melhorados, e nos pontos fortes o grande potencial para a evolução deste negocio. Deixou claro que o fortalecimento das relações de cooperação entre as MPE's é condição essencial para a consolidação das empresas e do segmento. Também ressaltou que a construção de ações de cooperação ganhou maior consistência pela participação de instituições locais, da atuação de governança local, da presença e participação de lideres e, principalmente, de ações que se apóem na construção e fortalecimento da confiança entre as empresas.

Da realização do estudo apresentado até o presente, ou seja, de 2002 a 2008, o Pólo de Jóias apresentou considerável desenvolvimento, como ficou demonstrado no item 4.2 – o pólo joalheiro de São Jose do Rio Preto e nos gráficos 9 e quadro 14. Todavia, o crescimento econômico do pólo e de algumas empresas não significa necessariamente uma mudança e/ou evolução nas relações de cooperação, o que mostraria um crescimento empresarial, mas sem efetivas mudanças no conjunto do pólo.

A pesquisa realizada e apresentada a seguir, buscou examinar, da perspectiva das relações de cooperação, as condições presentes no pólo de jóias.

CAPITULO 5 – RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO ENTRE MPE'S DO POLO JOALHEIRO DE SÃO JOSE DO RIO PRETO EM 2008

A pesquisa de campo foi realizada no período de 11 a 22 de maio de 2008, sendo os dados quantitativos relativos aos meses de fevereiro, março e abril de 2008. A pesquisa sobre as relações de cooperação presentes no pólo de jóias de São Jose do Rio Preto envolveu o estudo de 13 empresas (de um universo de 15 que aderiram ao projeto de competitividade efetivado em 2002). Abrangeu também o estudo de 4 instituições presentes e atuantes no processo.

O grupo de empresas analisado apresentou perfil variado considerando o seu porte/tamanho, níveis de maturidade empresarial, tipos de produtos, tecnologias aplicadas, mercado explorado e perfil do empresário.

Uma vez que o foco do estudo estava voltado para a avaliação das relações de cooperação e os seus efeitos na melhoria da competitividade das empresas e do segmento como um todo, a pesquisa buscou avaliar o conjunto de questões definidas no Capítulo 2, itens 2.4 e 2.5 verificando a existência e a importância dos mesmos para o desenvolvimento de relações de cooperação. Foram os seguintes os fatores pesquisados que correspondem aos objetivos da pesquisa:

- Fator 1 – Características Gerais das Relações de Cooperação;
- Fator 2 – Troca de Conhecimentos e Informações entre as Empresas;
- Fator 3 – Participação das Instituições Locais;
- Fator 4 – A Importância do Pólo e a Identidade das Empresas;
- Fator 5 – Governança Local e Liderança;
- Fator 6 – Busca de Oportunidades;
- Fator 7 – Confiança.

Os dados coletados foram tabulados e classificados em 5 (cinco) níveis de tratamento das informações para cada pergunta que terão a aplicação de um fator, conforme tabela 5.

Tabela 5 – Níveis de Tratamento das Informações

SIGLA	RESPOSTA	FATOR
C	Concordo	5
CP	Concordo Parcialmente	4
N	Não Sei ou Não Tenho Opinião	3
DP	Discordo Parcialmente	2
D	Discordo	1

Para uma melhor qualificação dos fatores, consideraremos a seguinte classificação, conforme tabela 6.

Tabela 6 – Classificação dos Fatores

NÚMERO DE PRESENCAS	QUALIFICAÇÃO
0 – 1	Fator pouco presente
2 – 3	Fator medianamente presente
4 – 5	Fator muito presente

Desta forma, os resultados da pesquisa serão tabulados, classificados e analisados conforme apresentados nestas tabelas.

5.1 A Pesquisa Realizada

A pesquisa abrangeu um total de 17 empresas e instituições.

a. Pesquisa Nas Empresas

Foram pesquisadas 13 (treze) empresas, que resultaram em 7 (sete) entrevistas. Constatou-se que duas empresas encerraram suas atividades motivadas por divergências no relacionamento entre os sócios, uma foi desmembrada por questão de sucessão empresarial e uma é indústria exclusivamente de bijuterias e duas não responderam o questionário, totalizando 13 (treze) empresas.

b. Pesquisa Nas Instituições

Participaram do estudo 4 instituições em parceria no projeto de competitividade em 2002. Foram obtidas 2 entrevistas, cujas respostas foram importantes para o desenvolvimento da pesquisa e 2 instituições não responderam o questionário.

As instituições que participaram da pesquisa de campo foram o SEBRAE e a AJORESP. A visão de cada uma das instituições está relacionada com a sua missão e objetivos, o que às vezes se apresentam de forma conflitante com os interesses e entendimentos comuns. As demais instituições participantes que não responderam a pesquisa foram: FIESP e PREFEITURA.

As instituições de forma geral são representadas pelas principais lideranças do setor e as decisões de cada instituição geralmente são motivadas por interesses comuns da maioria de seus membros, entretanto nos seus relacionamentos entre as instituições, muitas vezes, as decisões são motivadas por interesses políticos.

Pelas respostas qualitativas durante o processo de aplicação do questionário ficaram evidentes que os representantes das instituições tiveram uma atuação importante na governança do projeto, entretanto interesses pessoais e pontuais da instituição em algumas situações se mostraram conflitantes com os objetivos do projeto e do desenvolvimento do pólo.

5.1.1 Características Gerais das Relações de Cooperação

As relações de cooperação presentes nas empresas do Pólo de jóias de São José do Rio Preto demonstram que o principal motivo de indução foi a participação no projeto de competitividade do pólo de jóias. Os fatores mais presentes foi o de reduzir / minimizar custos, que é coerente com os objetivos do projeto de melhorias competitivas. Outros motivos relevantes citados foram: quanto a participação em cursos de capacitação em conjunto com outras empresas do setor e a existência de parcerias de cooperação com as demais entidades e instituições de São Jose do Rio Preto. Estas

abordagens revelam a indução para as relações de cooperação entre as empresas e entidades do setor.

5.1.1.1 Relações de Cooperação na Visão das Empresas

Um exemplo de indução foi a “Mostra de Jóias das indústrias de São Jose de Rio Preto” que era um evento realizado anualmente com a participação de poucas empresas. Em decorrência do projeto de competitividade, houve uma sinergia gerada entre as empresas e instituições do pólo, engrandecendo e transformando a “Mostra de Jóias” em “Feira e Exposição de Jóias de São Jose do Rio Preto” evento realizado 2 (duas) edições ao ano, uma por semestre, com uma participação crescente a cada ano das indústrias do pólo, além da cadeia produtiva atuante no setor (matérias primas, insumos em geral e equipamentos). Atualmente é o 2º maior evento do Brasil em importância para o segmento, passando a ter participação de empresas convidadas de outras regiões, além da presença de compradores internacionais.

Tabela 7 – Fatores de Relações de Cooperação

Discordo (D) / Discordo Parcialmente (DP) / Não sei ou Não tenho Opinião (N) / Concordo (C) / Concordo parcialmente (CP)	FREQÜÊNCIA					FREQ.	FREQÜÊNCIA X PESO					F X P	
	D	DP	N	CP	C		TOTAL	D/P1	DP/P2	N/P3	CP/P4	C/P5	TOTAL
Fator 1 – Relações de Cooperação													
1.1. Procedimentos semelhantes nos relacionamentos com clientes e fornecedores são adotadas pelas empresas do setor de Jóias de S.J.Rio Preto?	3	1	0	2	1	7	3	2	0	8	5	18	2,57
1.2. Formas semelhantes nas compras e nos processos de fabricação são adotadas pelas empresas do setor de Jóias de S.J.Rio Preto?	2	0	0	1	4	7	2	0	0	4	20	26	3,71
1.3.A maioria dos fornecedores do setor de jóias está presente em S.J. Rio Preto?	0	3	0	1	3	7	0	6	0	4	15	25	3,57
1.5. São de uso comum os conhecimentos e tecnologias desenvolvidos ou praticados por empresas do setor de Jóias de S.J.Rio Preto?	3	1	0	2	1	7	3	2	0	8	5	18	2,57
1.6.Existe relacionamento social entre os empresários do setor de Jóias de S.J.Rio Preto?	2	1	0	2	2	7	2	2	0	8	10	22	3,14
1.7.Existem acordos de cooperação com os demais entidades e instituições de S.J. Rio Preto?	1	0	0	0	6	7	1	0	0	0	30	31	4,43
1.8.É possível a realização de cursos de capacitação em conjunto com outras empresas do setor de jóias de S.J. Rio Preto?	1	0	0	0	6	7	1	0	0	0	30	31	4,43
1.9. Reduzir / minimizar custos foi um dos motivos para participar do projeto de competitividade do pólo de jóias de S.J. Rio Preto?	0	0	0	2	5	7	0	0	0	8	25	33	4,71
TOTAL	12	6	0	10	28								

Fonte: Dados da pesquisa. Bando, MF, 2008

As questões 1.4 e 1.10 estão tratadas em separado em razão da natureza qualitativa.

A realização de cursos de capacitação proporcionou a participação conjunta com empresas do setor, provocando naturalmente relacionamentos de cooperação entre os participantes, além de trocas de conhecimentos e informação, gerando melhorias na qualificação da mão-de-obra.

Os fatores medianamente presentes, com menos citações dos empresários mostram que não existem procedimentos semelhantes nos relacionamentos com clientes e fornecedores pelas empresas e não ocorre troca de conhecimentos e tecnologias desenvolvidos ou praticados pelas empresas do setor.

a. Formas de Cooperação Existentes no Pólo entre Empresas

Dentre as formas de cooperação investigada, item 1.4, observou-se a prática de atuação em conjunto em algumas situações desenvolvidos pelo setor, sendo a feira uma unanimidade entre os empresários como forma de cooperação praticada no Pólo.

A capacitação realizada com as empresas participantes da Feira de Jóias de São Jose do Rio Preto sobre o tema Participação em Feiras com ênfase nas fases de pré-feira (preparação dos produtos a serem lançados e comercializados no evento (coleção), lista de convidados, infra-estrutura – decoração do estande, mão-de-obra, material de divulgação da empresa e dos produtos, entre outros cuidados), durante a feira (além de vender, contatos com os visitantes, distribuição de materiais, troca de informações e cartões, etc..) e pós-feira (visita aos potenciais clientes, marketing de relacionamento). Esta ação induziu as empresas às relações de cooperação.

A troca de informações entre as empresas é um fator relevante para as relações de cooperação, apesar de ocorrer somente entre pequenos grupos de empresas, mais especificamente por empresas do mesmo nível empresarial, considerando terem situações e dificuldades semelhantes.

Entretanto, nas questões de interesse para as empresas ocorreram a troca de conhecimento e informação que resultaram em vantagens competitivas, por

exemplo, na disseminação da fabricação de produtos de mostruário em prata, ao invés de em ouro, como era praticado. Atualmente todas as indústrias do setor de São Jose do Rio Preto adotam este processo, o que gerou redução de capital de giro investido em mostruário, possibilitar aumentar o número de representantes comerciais pelas empresas, além da maior segurança no seu transporte e locomoção.

Outro fato resultante da troca de informação e conhecimento aconteceu nos procedimentos e práticas adotadas em relação às perdas no processo produtivo, cujos índices eram elevadíssimos e que com esta nova sistemática adotada pelas empresas do pólo houve um aumento na eficiência e produtividade das empresas.

Tabela 8 – Formas de Cooperação existentes no Pólo entre Empresas

ATIVIDADE	%
Feira	85,71
Troca de informações	57,14
Controle das sacoleiras	0,00
Maquinas e equipamentos	0,00
Processos	14,29
Cadastro Clientes Caloteiros	14,29
Condomínio	14,29

Fonte: Dados da pesquisa. Bando, MF, 2008

b. Importância das Relações de Cooperação entre Empresas

Na questão qualitativa referente à importância das relações de cooperação demonstra que o processo se inicia com a troca de informações e conhecimentos, inclusive corroborada pela questão anterior sobre as formas de cooperação existentes no pólo. Este quesito reforça o reconhecimento dos empresários.

Tabela 9 – Importância das Relações de Cooperação

1.10. Por que você considera as relações de cooperação importante?	OCORRÊNCIA	%
Reduzir custos	1	14,29
Design	1	14,29
Trocar informações e conhecimentos	3	42,86
Capacitação	1	14,29
Competitividade do setor	2	28,57
Abertura de mercados	0	0,00
Fortalecimento do setor	1	14,29
Relacionamento saudável	1	14,29
Padronização de preço	2	28,57

Fonte: Dados da pesquisa. Bando, MF, 2008

5.1.1.2 Relações de Cooperação na Visão das Instituições

Segundo a perspectiva das instituições as relações de cooperação entre as empresas do pólo se caracterizam pelos: principais fornecedores do setor de jóias presentes; o uso comum dos conhecimentos e tecnologias desenvolvidos ou praticados por empresas do setor; cursos de capacitação em conjunto; pelo objetivo de reduzir / minimizar custos; adoção de formas semelhantes nas compras e nos processos de fabricação e existência de relacionamento social. Não há procedimentos semelhantes no relacionamento com clientes e fornecedores.

Podemos concluir que na visão das instituições que as relações de cooperação entre as empresas do pólo poderão evoluir.

5.1.2 Troca de Conhecimento e Informações

A troca de conhecimentos e informações entre as empresas tem papel estratégico para o desenvolvimento das relações de cooperação e de fundamental importância para a evolução das empresas e do setor.

De acordo com o nível destas trocas de conhecimentos e informações permite classificar o grau de amadurecimento dos empresários participantes, bem como analisar o grau de confiança existente no relacionamento entre as empresas.

5.1.2.1 Troca de Conhecimento e Informações na Visão das Empresas

As questões quantitativas referente à Troca de Conhecimentos e Informações, nos fatores muito presentes estão: aprender novos conhecimentos e interagir com os outros empresários; houve melhorias em processos com os conhecimentos e inovações adquiridos no projeto setorial do setor e que a troca de conhecimentos e informações é importante para o desenvolvimento de novos produtos.

Exemplo desta troca de conhecimento e informações que causou um impacto direto positivo foi a substituição do principal insumo por prata na fabricação dos produtos para mostruários que era produzido em ouro, o que levava as empresas a terem um imobilizado custoso, baixo capital de giro e estoque elevado de ouro.

Este fato causava impactos diversos na empresa: poucos representantes de vendas (cada vendedor tem um mostruário de venda pesando em média 2 kg), a questão da segurança pelo transporte destes mostruários para a visita e venda aos clientes, poucos produtos expostos nos pontos de venda, entre outros.

Outro caso relevante de troca de conhecimento e informação foi na capacitação em design, que é uma das características e fatores mais importantes para as indústrias do setor de jóias, adotado para o desenvolvimento de produtos, transformando o conjunto de peças criadas e produzidas em uma coleção, cujos desenhos são estratégicos para a empresa, provocando uma profissionalização do setor e deixando de serem meros copiadores de peças.

Tabela 10 – Fatores de Troca de Conhecimentos e Informações entre as empresas do Pólo

Discordo (D) / Discordo Parcialmente (DP) / Não sei ou Não tenho Opinião (N) / Concordo (C) / Concordo parcialmente (CP)	FREQÜÊNCIA					FREQ.	FREQÜÊNCIA X PESO					F X P	
	D	DP	N	CP	C		TOTAL	D/P1	DP/P2	N/P3	CP/P4	C/P5	TOTAL
2.1.Ocorre troca de conhecimentos e informações entre as empresas do Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?	1	1	0	4	1	7	1	2	0	16	5	24	3,43
2.2.Ocorre mobilidade da mão-de-obra entre as empresas do Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?	5	0	0	1	1	7	5	0	0	4	5	14	2,00
2.3. Ocorre transmissão informal de conhecimentos e inovações entre as empresas do Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?	2	1	0	2	2	7	2	2	0	8	10	22	3,14
2.4.Ocorre troca de informação sobre produtos e tecnologias entre empresas do Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?	1	2	0	3	1	7	1	4	0	12	5	22	3,14
2.5. Ocorre troca de informação sobre mercados e clientes entre as empresas do Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?	2	3	0	2	0	7	2	6	0	8	0	16	2,29
2.6.Aprender novos conhecimentos e interagir com os outros empresários foi o seu objetivo ao ingressar no polo de jóias de S.J. Rio Preto?	0	0	0	1	6	7	0	0	0	4	30	34	4,86
2.7.Houve melhorias em processos com os conhecimentos e inovações adquiridos no projeto setorial do pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?	0	0	0	2	5	7	0	0	0	8	25	33	4,71
2.8. A troca de conhecimentos e informações é importante para o desenvolvimento de novos produtos entre as empresas do Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?	1	0	0	2	4	7	1	0	0	8	20	29	4,14
TOTAL	12	7	0	17	20								

Fonte: Dados da pesquisa. Bando, MF, 2008

Outro exemplo, praticado por algumas empresas é na produção e venda. Cada empresa tem os seus canais de comercialização e distribuição dos produtos, mas concentrados em grandes atacadistas e revendedores e nestas questões não costuma ocorrer compartilhamento, exceto em situações pontuais quando uma venda é maior que a sua capacidade de produção. Nestes casos, especificamente, ocorre a parceria com outra indústria quando existe a necessidade de complementar o pedido de seu cliente. Estas características são de empresas que atuam em redes flexíveis com a troca de parceiros em função da flutuação da demanda e na maioria das vezes, atua como rede de flexibilidade estática mantendo os parceiros e atuando em mercados tradicionais.

Os fatores medianamente presentes estão: ocorre mobilidade da mão-de-obra entre as empresas e ocorre troca de informações sobre mercados e clientes entre as empresas do pólo.

Quanto à questão da troca de informações sobre mercados e clientes entre as empresas, denota uma nítida questão de confiança, o que também auxilia no entendimento de outras questões. Esta mobilidade da mão-de-obra entre empresas decorre mais pela falta de qualificação, o que provoca ofertas salariais aos melhores profissionais existentes.

5.1.2.2 Troca de Conhecimento e Informações na Visão das Instituições

Segundo a perspectiva das instituições a troca de conhecimentos e informações nas empresas do pólo se caracteriza pela: existência da troca de conhecimentos e informações; sobre produtos e tecnologias; interagir com os outros membros e aprender novos conhecimentos; melhorias em processos com os conhecimentos e inovações adquiridos; importância para o desenvolvimento de novos produtos; adaptação ao trabalho e mobilidade da mão-de-obra; transmissão informal de conhecimentos e inovações.

Para as instituições não ocorre o compartilhamento de informação sobre mercados e clientes pelo entendimento de que esta questão é considerada como estratégica para as empresas.

5.1.3 Participação das Instituições

A participação das instituições para o desenvolvimento de um projeto setorial com as indústrias de jóias de São Jose do Rio Preto foi fundamental para a indução e evolução do pólo joalheiro.

5.1.3.1 Participação das Instituições na Visão das Empresas

As questões quantitativas referentes às Participações das Instituições Locais os fatores muito presentes sobre a importância da presença de instituições do setor estão: a compreensão da importância da presença de uma instituição; para a atividade de P&D – pesquisa e desenvolvimento; das associações empresariais / patronais; pelos serviços oferecidos pelas instituições; para a promoção das relações de cooperação e para a

consolidação dos produtos e mercados. As instituições tiveram uma atuação relevante na indução das relações de cooperação, principalmente pela articulação e proporcionar as ações coletivas com as empresas do setor na capacitação e de assuntos de interesse das empresas e do setor como um todo. Exemplos deste tipo de ação foram a negociação e parceria com o poder público e demais instituições para a implantação do condomínio empresarial do setor de jóias em São Jose do Rio Preto.

Tabela 11 – Fator Participação das Instituições Locais

Discordo (D) / Discordo Parcialmente (DP) / Não sei ou Não Concordo (C) / Concordo parcialmente (CP)	FREQÜÊNCIA					FREQ. TOTAL	FREQÜÊNCIA X PESO					F X P	
	D	DP	N	CP	C		D/P1	DP/P2	N/P3	CP/P4	C/P5	TOTAL	MÉDIA
	Fator 3 – Participação das Instituições Locais												
3.1. A presença de uma entidade / instituição de apoio é importante ao Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	35	35	5,00
3.2. Para as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) é importante o apoio das entidades / instituições para a empresa do Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	35	35	5,00
3.3. Utiliza os serviços dos centros de tecnologia / laboratórios de pesquisa?	4	0	0	2	1	7	4	0	0	8	5	17	2,43
3.4. As associações empresariais / patronais são importantes para as empresas do setor de jóias de S.J. Rio Preto?	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	35	35	5,00
3.5. Existe informação institucional do pólo de jóias de S.J. Rio Preto nos produtos e mercados?	2	0	0	3	2	7	2	0	0	12	10	24	3,43
3.6. Para a consolidação dos produtos e mercados é importante o papel das instituições no Pólo do setor de jóias de S.J. Rio Preto?	0	0	0	1	6	7	0	0	0	4	30	34	4,86
3.7. Os serviços oferecidos pelas instituições do setor são importantes para as atividades do empresário do polo de jóias de S.J. Rio Preto?	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	35	35	5,00
3.8. A participação de entidades (FIESP, SEBRAE) são importantes para a promoção das relações de cooperação?	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	35	35	5,00
TOTAL	6	0	0	6	44								

Fonte: Dados da pesquisa. Bando, MF, 2008

Cabe ressaltar, da importância do papel da governança /liderança do setor, bem como das instituições locais (AJORESP, SEBRAE, PREFEITURA, FIESP/CIESP), por terem reunido um grupo heterogêneo de empresas, incluindo as lideranças e empresários referenciais do setor no projeto de competitividade.

Os fatores medianamente presentes sobre a importância de uma instituição estão: a existência de informação institucional do pólo nos produtos e mercados e utilização dos serviços de centros de tecnologia / laboratórios de pesquisa. Exemplo deste caso foram à participação de empresários, instituições e poder público, que está

em fase final de negociação, a implantação em São Jose do Rio Preto de um centro de pesquisa e uma escola técnica especifica para o setor de jóias.

5.1.3.2 Participação das Instituições na Visão das Instituições

Segundo a perspectiva das instituições a sua participação nas empresas do pólo se caracteriza pela: importância a sua presença; o apoio para as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D); participação das associações empresariais / patronais; informação institucional do pólo nos produtos e mercados; na consolidação dos produtos e mercados; os serviços oferecidos de apoio às atividades do empresário; para a promoção das relações de cooperação; para a utilização dos serviços dos centros de tecnologia / laboratórios de pesquisa.

A participação das instituições está muito focada em objetivos específicos relacionados à sua missão e não havendo complementaridade para que haja maiores envolvimento para a evolução das relações de cooperação entre as empresas do pólo. O principal papel das instituições é o de exercer o papel de governança e articulação do projeto perante os empresários do setor.

5.1.4 Importância do Pólo e Identidade das Empresas

A importância do pólo para as indústrias de jóias de São Jose do Rio Preto pode ser dimensionada pelo projeto de competitividade promovida pelas instituições locais e pelas demais ações decorrentes para o desenvolvimento do setor e das empresas.

5.1.4.1 Importância do Pólo e Identidade das Empresas na Visão das Empresas

As questões quantitativas referentes à importância do pólo e a identidade das empresas os fatores muito presentes estão a existência de um alto grau de identificação entre as empresas e o reconhecimento do mercado pelos produtos do pólo de jóias de São Jose do Rio Preto. Exemplo relacionado a estes itens é o fortalecimento e consolidação do Pólo de Jóias de São Jose do Rio Preto como uma referencia do setor

no Brasil e no Exterior, tanto pelas 2 (duas) Feiras anuais realizadas como pelas empresas do pólo que hoje são reconhecidas e, em especial, duas indústrias – Costantini e Genesis, que fazem parte do seletor grupo de indústrias Top do setor de jóias do Brasil.

Tabela 12 – Fator Importância do Pólo e a Identidade das Empresas

Discordo (D) / Discordo Parcialmente (DP) / Não sei ou Não tenho Opinião (N) / Concordo (C) / Concordo parcialmente (CP)	FREQÜENCIA					FREQ.	FREQÜENCIA X PESO					F X P	
	D	DP	N	CP	C		TOTAL	D/P1	DP/P2	N/P3	CP/P4	C/P5	TOTAL
4 – A Importância do Polo e a Identidade das Emp													
4.1.Existe um alto grau de identificação entre as empresas e o pólo de jóias de S.J. Rio Preto?	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	35	35	5,00
4.2.Os produtos do pólo de jóias de S.J.Rio Preto são reconhecidos junto ao mercado?	0	1	0	1	5	7	0	2	0	4	25	31	4,43
4.3.Existe uma visão positiva do mercado quanto a conduta ética das empresas do Pólo do setor de jóias de S.J. Rio Preto?	2	1	0	3	1	7	2	2	0	12	5	21	3,00
4.4.Existe o reconhecimento da prática de conduta ética pelas empresas do pólo do setor de jóias de S.J. Rio Preto?	1	1	0	3	2	7	1	2	0	12	10	25	3,57
TOTAL	3	3	0	7	15								

Fonte: Dados da pesquisa. Bando, MF, 2008

5.1.4.2 Importância do Pólo e Identidade das Empresas na Visão das Instituições

Segundo a perspectiva das instituições a importância do pólo e a identidade das empresas se caracterizam pelo: reconhecimento dos produtos pelo mercado que anteriormente eram conhecidas como sendo produtos de baixa qualidade e cópias; alto grau de identificação entre as empresas e o pólo.

Entretanto, há um consenso de que as empresas deixam a desejar quanto: à conduta ética no mercado e a prática de conduta ética.

Deve ser realçado o papel desempenhado pelas instituições para a viabilização do condomínio de indústrias de jóias em parceria com a prefeitura municipal local, as instituições e empresas, bem como a implantação de um centro de pesquisa e de uma escola técnica em São José do Rio Preto.

5.1.5 Governança Local e Liderança

A liderança é o fator aglutinador de qualquer grupo e representa uma peça-chave para a constituição, manutenção e desenvolvimento das relações de cooperação.

Percebe-se que, onde o líder é mais proeminente, há uma maior coesão dos associados e uma melhor percepção dos direitos e deveres de cada um. Nessas redes, as ações são mais rápidas, claras.

A percepção de um empresário, fora da rede, da presença de um líder naquela rede é um fator indutor para seu ingresso nesse relacionamento.

A atuação de uma governança local é extremamente importante para o desenvolvimento e evolução de um setor.

5.1.5.1 Governança Local e Liderança na Visão das Empresas

As questões quantitativas referentes à governança local e liderança na classificação de fatores muito presentes estão: a importância e a percepção do papel de uma governança local / liderança; a presença de um líder proeminente e com reputação é um atrativo para o ingresso na rede de cooperação e quanto à presença de uma empresa líder / governança local é decisiva para a ocorrência de relações de cooperação entre as empresas.

Podemos citar que na fase de sensibilização das empresas para participação no projeto de competitividade, no final da apresentação da proposta feita aos empresários pelo SEBRAE e FIESP, a adesão dos empresários ocorreu somente após o manifesto da empresa líder e referência do setor em São Jose do Rio Preto – Indústria de jóias Costantini.

Outro fator relevante quanto à governança foi que a articulação e realização do projeto contaram com a participação das instituições reconhecidas por todos os empresários presentes: SEBRAE, FIESP/CIESP, AJORESP e PREFEITURA.

Estas características são de uma Rede Social Assimétrica (presença de um agente central), citado por GRANDORI & SODA (1995) e o tipo de governança

identificada é a institucional, em que envolve uma entidade operacional, mas com controle igualitário pelos parceiros.

Tabela 13 – Fator Governança Local e Liderança

Discordo (D) / Discordo Parcialmente (DP) / Não sei ou Não tenho Opinião (N) / Concordo (C) / Concordo parcialmente (CP)	FREQÜÊNCIA					FREQ.	FREQÜÊNCIA X PESO					F X P	
	D	DP	N	CP	C		TOTAL	D/P1	DP/P2	N/P3	CP/P4	C/P5	TOTAL
Fator 5 – Governança Local e Liderança													
5.1.Existe a percepção da importância do papel de uma governança local e de uma liderança empresarial no Pólo do setor de jóias de S.J. Rio Preto?	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	35	35	5,00
5.2. É decisiva a presença de uma empresa Líder e/ou governança local para que ocorra relações de cooperação entre as empresas do setor de jóias de S.J.Rio Preto?	0	0	0	1	6	7	0	0	0	4	30	34	4,86
5.3.A presença de um líder proeminente e com reputação é um atrativo para o ingresso na rede de cooperação entre empresas do setor de Jóias de S.J.Rio Preto?	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	35	35	5,00
TOTAL	0	0	0	1	20								

Fonte: Dados da pesquisa. Bando, MF, 2008

5.1.5.2 Governança Local e Liderança na Visão das Instituições

Segundo a perspectiva das instituições a governança local e liderança nas empresas do pólo se caracterizam pela: importância do papel de uma governança local e de uma liderança empresarial no Pólo; é decisiva a presença de uma empresa Líder e/ou governança local; a presença de um líder proeminente e com reputação é um atrativo para o ingresso na rede de cooperação.

O papel de governança foi exercido pelas instituições atuantes no projeto: AJORESP e FIESP, tendo o SEBRAE uma atuação mais de articulação. Deve-se considerar o papel estratégico exercido pela governança local e pelas lideranças para a constituição e o desenvolvimento do pólo.

5.1.6 Busca de Oportunidades

Dada a incapacidade da empresa, isoladamente, de alcançar os seus objetivos estratégicos, esta se une em um agrupamento para concretizá-los, tendo como

objetivo inicial retirar o máximo de benefício possível dessa associação sem se preocupar muito em contribuir para com o grupo. Quanto maior o risco, maior a tendência dos indivíduos agirem como “carona”, ou seja, abstrárem benefícios do grupo sem contribuírem para a formação deste.

5.1.6.1 Busca de Oportunidades na Visão das Empresas

As questões quantitativas referentes à Busca de Oportunidades – dos fatores muito presentes houve uma unanimidade nas respostas. Em todas as questões apresentadas houve uma média acima de 4,0: a existência de empresas no pólo que na busca de maximização de seus lucros, não agem de forma associativa; a participação no pólo possibilita ampliar os contatos e relacionamentos; as empresas associadas no pólo ganham mais do que as outras empresas do setor; existem empresas que não geram benefícios no pólo, mas tem incentivos com os resultados dos outros e existem empresas que dependem mais do pólo do que outras empresas.

Fica evidenciado que as práticas oportunísticas e, que na maioria das vezes, a questão dos valores éticos e morais tiveram um entendimento dissociado dos propósitos do projeto. O individualismo nesta questão prevaleceu em detrimento de práticas associativas.

Podemos inferir que os empresários reconhecem na questão ética envolvida e do oportunismo como comportamento mais freqüente, o que compromete as relações de cooperação que sejam duradouras, de uma forma saudável e com ética.

Tabela 14 – Fator Busca de Oportunidades

Discordo (D) / Discordo Parcialmente (DP) / Não sei ou Não tenho Opinião (N) / Concordo (C) / Concordo parcialmente (CP)	FREQÜÊNCIA					FREQ.	FREQÜÊNCIA X PESO					F X P	
	D	DP	N	CP	C		TOTAL	D/P1	DP/P2	N/P3	CP/P4	C/P5	TOTAL
Fator 6 – Busca de Oportunidades													
6.1.Existem empresas que não geram benefícios no pólo de jóias de S.J.Rio Preto, mas têm incentivos com os resultados dos outros?	1	0	0	1	5	7	1	0	0	4	25	30	4,29
6.2.Existem empresas que dependem mais do pólo do que outras?	0	1	0	2	4	7	0	2	0	8	20	30	4,29
6.3.Existem empresas no pólo de jóias de S.J.Rio Preto que na busca da maximização de seus lucros, não agem de forma associativa?	0	0	0	0	7	7	0	0	0	35	35	5,00	
6.4.A participação no pólo de jóias de S.J.Rio Preto possibilita ampliar os contatos e relacionamentos?	0	0	0	0	7	7	0	0	0	35	35	5,00	
6.5.As empresas associadas no pólo de jóias de S.J.Rio Preto ganham mais do que as outras empresas do setor?	1	0	0	0	6	7	1	0	0	30	31	4,43	
TOTAL	2	1	0	3	29								

Fonte: Dados da pesquisa. Bando, MF, 2008

5.1.6.2 Busca de Oportunidades na Visão das Instituições

Segundo a perspectiva das instituições a busca de oportunidades pelas empresas do pólo se caracteriza pela existência de empresas que: não geram benefícios no pólo, mas têm incentivos com os resultados dos outros; dependem mais do pólo do que outras; que na busca da maximização de seus lucros, não agem de forma associativa; ampliam os contatos e relacionamentos; ganham mais do que as outras empresas do setor.

Nestas questões predomina o oportunismo que precisam ser mudados para que a confiança entre as empresas possa existir.

5.1.7 Confiança

Num primeiro momento, com o fator oportunismo evidenciado nos agrupamentos, a empresa busca obter os seus benefícios diretos, deixando de considerar os interesses do grupo, mas, para a formação de relações de cooperação, é necessário que haja um grau de confiança entre os participantes.

Essa aparente ambigüidade é característica de uma rede.

A dicotomia entre confiança e oportunismo demonstra que essas duas variáveis são diferentes e não o oposto de um mesmo vetor, sendo constantemente fortalecidas dentro de uma rede, alternadamente.

5.1.7.1 Confiança na Visão das Empresas

As questões quantitativas referentes à Confiança os fatores muito presentes nas seguintes questões: ocorreu uma melhoria nos relacionamento entre as empresas do pólo; as empresas participam de forma conjunta das feiras / exposições; a redução da incerteza nos resultados; ocorrência de compartilhamento de conhecimentos e experiências entre as empresas; a maioria dos integrantes do pólo já eram amigos / conhecidos, pelo menos, socialmente.

Tabela 15 – Fator Confiança

Discordo (D) / Discordo Parcialmente (DP) / Não sei ou Não tenho Opinião (N) / Concordo (C) / Concordo parcialmente (CP)	FREQÜÊNCIA					FREQ.	FREQÜENCIA X PESO					F X P	
	D	DP	N	CP	C		TOTAL	D/P1	DP/P2	N/P3	CP/P4	C/P5	TOTAL
Fator 7 – Confiança													
7.2.Houve melhoria nos relacionamentos entre os membros do pólo de jóias de S.J.Rio Preto?	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	35	35	5,00
7.4.A maioria dos integrantes do pólo de jóias de S.J.Rio Preto já eram amigos / conhecidos, pelo menos, socialmente?	0	2	0	1	4	7	0	4	0	4	20	28	4,00
7.5.A redução da incerteza quanto aos resultados é o que motiva uma empresa a participar do pólo de jóias de S.J.Rio Preto?	0	0	0	1	6	7	0	0	0	4	30	34	4,86
7.6.As Empresas do pólo de jóias de S.J.Rio Preto efetuam compras em conjunto?	7	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	7	1,00
7.7. Empresas do pólo de jóias de S.J.Rio Preto desenvolvem ações de marketing em conjunto?	1	4	0	2	0	7	1	8	0	8	0	17	2,43
7.8. Empresas do pólo de jóias de S.J.Rio Preto participam de forma conjunta em feiras / exposições?	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	35	35	5,00
7.9.Ocorre o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os membros do pólo?	0	0	0	6	1	7	0	0	0	24	5	29	4,14
7.10.Ocorre o compartilhamento de equipamentos, materiais e/ ou mão-de-obra entre os membros do pólo?	7	0	0	0	0	7	7	0	0	0	0	7	1,00
7.11.Ocorre o compartilhamento com outras empresas do pólo na venda / distribuição dos produtos?	3	2	0	2	0	7	3	4	0	8	0	15	2,14
7.12.Ocorre parceria entre as empresas do pólo de jóias de S.J.Rio Preto na área de produção?	5	1	0	1	0	7	5	2	0	4	0	11	1,57
7.13.Ocorre exploração conjunta de novos mercados pelas empresas do pólo de jóias de S.J.Rio Preto?	6	1	0	0	0	7	6	2	0	0	0	8	1,14
TOTAL	29	10	0	13	25								

Fonte: Dados da pesquisa. Bando, MF, 2008

A confiança é o fator mais importante e fundamental para a indução e evolução das relações de cooperação entre empresas e sem ela, torna-se mais freqüente a observação de características das MPE's de atuação isolada e independente, ou pior ainda, como constatado em alguns comportamentos, a adoção de condutas aéticas.

O que inicialmente era uma postura dos empresários mais de “vamos esperar para ver o que acontece” ou “preciso ver para crer”, atualmente podemos constatar que pelas ações desenvolvidas houve uma evolução nas atitudes e comportamento dos empresários e que, apesar de não praticado em todos os momentos, a idéia da relação de cooperação como um forte e decisivo fator de sucesso e superação das principais dificuldades das empresas do setor é muito claro e entendido por todos.

Na pesquisa realizada mostrou, em geral, que consideram seus concorrentes como inimigos e os relacionamentos são permeados pela extrema desconfiança.

Neste segmento esta é uma característica marcante e muito mais evidenciada que em outros setores, em decorrência dos tipos de materiais trabalhados: insumos (ouro e pedras preciosas) e produtos fabricados (jóias), setor onde predomina o alto valor agregado dos produtos e a importância do quesito segurança patrimonial.

Os fatores poucos presentes estão as seguintes questões: as empresas efetuam compra em conjunto; ocorrência de compartilhamento de equipamentos, materiais e/ ou mão-de-obra e a ocorrência de exploração conjunta de novos mercados.

5.1.7.2 Confiança na Visão das Instituições

Segundo a perspectiva das instituições a confiança nas empresas do pólo se caracteriza pela: melhoria nos relacionamentos entre os membros do pólo do que com outros empresários fora do pólo; já eram amigos / conhecidos, pelo menos, socialmente; a redução da incerteza quanto aos resultados; participação em feiras / exposições; compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os membros do pólo; exploração conjunta de novos mercados.

Entretanto não ocorrem: compras em conjunto; compartilhamento de equipamentos, materiais e/ ou mão-de-obra; venda / distribuição dos produtos; parceria na área de produção; ações de marketing em conjunto.

Em síntese, podemos concluir que para as instituições as relações de cooperação entre as empresas do pólo ocorrem em alguns aspectos mais simples e superficiais de um relacionamento empresarial e principalmente naqueles de interesse oportunistas.

Na visão geral das instituições é necessário um aprofundamento e aprimoramento no grau de relacionamento praticado, especificamente quanto ao grau e nível de confiança entre os empresários.

5.1.8 Informações Complementares das Empresas Pesquisadas

No questionário aplicado na pesquisa também foram coletadas informações quantitativas e qualitativas complementares que auxiliam na melhor compreensão e análise das empresas do pólo de jóias de São José do Rio Preto em 2008.

As questões abaixo descritas foram apresentadas e respondidas pelos empresários.

5.1.8.1 Característica das Empresas e da Produção

Na fabricação de jóias, todas as indústrias utilizam o processo de produção por fundição em cera e /ou estamparia.

O tempo médio em atividade das 7 (sete) empresas pesquisadas é de 18 anos. Vale ressaltar que das empresas pesquisadas, aquela com o menor tempo em atividade tem 8 anos, portanto todas já ultrapassaram a fase de até 5 anos de constituição em que o índice de mortalidade da empresa chega a 56% .

5.1.8.2 Produção Média Mensal em kg de Ouro e Prata

A produção total média mensal em ouro pelas 7 (sete) empresas pesquisadas é de 46 kg, com uma média por empresa de 6,57 kg.

A produção média mensal informada pelos empresários foi a dos últimos 3 meses.

Foram relatados casos de empresas que durante o ultimo trimestre do ano a produção foi normal, principalmente pelo fato de ser final de ano e uma das melhores datas em vendas do setor que é o período do Natal.

A produção total mensal media em prata pelas 7 (sete) empresas pesquisadas é de 28 em kg, com uma média por empresa de 4,00 kg.

Outro indicador é que muitas das empresas que anteriormente fabricavam exclusivamente produtos em ouro estão produzindo também em prata que tem um preço menor de venda e o valor deste insumo ser muito menor que o ouro, denotando a exploração de novos nichos de mercado.

5.1.8.3 Produção por Tipo de Processo e Produto

O percentual de produção por tipo de processo adotado pelas 7 (sete) empresas pesquisadas é a fundição em cera com 67,14% e estamparia com 20%.

O processo por fundição em cera resulta em produtos de maior valor agregado, exigindo uma quantidade maior de etapas nos processos de fabricação (moldes, modelagem em cera, fundição, polimento, acabamento, cravação), bem como no número de funcionários envolvidos. Processo que é adotado tendo como insumo tanto o ouro como a prata.

Demais tipos de processos identificados foram à usinagem, processo adotado por 4,29% das empresas e a trefilação que nenhuma das empresas pesquisadas adota este tipo de fabricação.

Os produtos específicos produzidos pelas indústrias são as correntes com 1,43% das empresas fabricam este tipo de produto e a aliança que é produzido por 7,14% das empresas.

As correntes e alianças são produtos de baixo valor agregado em comparação com os outros tipos de jóias produzidos pelas empresas do setor, por serem fabricados em série e destinados a um público de menor renda.

5.1.8.4 Número de Funcionários e de Sócios / Gerentes

O número total de funcionários das empresas pesquisadas é de 148, com uma média por empresa de 21,14 funcionários.

As empresas pesquisadas são constituídas de Microempresas (até 19 funcionários) em sua maioria, com exceção de uma que tem 60 funcionários, portanto uma Pequena Empresa.

O número de sócios / gerentes atuantes nas empresas pesquisadas é de 13, com uma media de 1,86 por empresa.

5.1.8.5 Principais Dificuldades em Gestão Empresarial

A principal dificuldade atual mencionada pelas empresas pesquisadas é quanto ao mercado, ou queda das vendas.

Entretanto dois outros itens mencionados são relevantes: a falta de capital de giro e a inadimplência no recebimento das vendas com 28,57% cada questão. As dificuldades mencionadas refletem a situação atual de crise na economia com a queda nas vendas (considerando que este tipo de produto – jóias – é um bem considerado supérfluo e nestes momentos de incertezas na economia são os primeiros itens cujas compras são postergadas), o aumento na inadimplência no recebimento das vendas (seja diminuição da renda ou até para o atendimento das necessidades básicas, os clientes deixam de cumprir os compromissos daqueles considerados não prioritários) que afeta diretamente o capital de giro das empresas (o setor de jóias é muito dependente do capital de giro e o fato de não receber tem um impacto muito grande, pois muitos dos empresários pagaram pelos insumos – ouro e pedras – em dólar).

Outras dificuldades apontadas foram: a baixa qualificação da mão-de-obra, o marketing junto aos seus clientes, a falta de investimentos e dificuldade na aquisição das matérias primas decorrente da falta de capital de giro.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa permitiu analisar as relações de cooperação entre MPE's do Pólo joalheiro de São Jose do Rio Preto em 2008, a partir da implementação do projeto de competitividade em 2002, articulada com os vínculos entre algumas empresas do setor e interesses das instituições presentes no município. Os resultados positivos desta ação, numa visão macro, podem ser comprovados pelo desenvolvimento do setor e pela evolução das empresas, consequência das ações coletivas realizadas e das melhorias competitivas geradas pelas boas práticas empresariais. A pesquisa possibilitou uma análise detalhada de cada um dos fatores e uma visão consolidada destes condicionantes.

Para a análise proposta, cabe uma introdução ao contexto atual. As mudanças recentes na economia mundial e o crescente acirramento da concorrência e da competitividade entre as empresas estão produzindo grandes mudanças no ambiente organizacional, em que a eficiência e produtividade, levaram as empresas a buscarem alternativas para aumentar as suas possibilidades de sucesso empresarial. Diversos fatores passaram a ser considerados, tais como a dimensão territorial, a importância do conhecimento e da informação e de que empresas atuando de forma isolada, não cabem mais neste novo ambiente econômico. A cooperação entre empresas, especialmente para as empresas de pequeno porte, passou a ser uma das alternativas adotadas para o enfrentamento do aumento da competitividade neste novo cenário mundial, tornando-se tema amplamente estudado, mas ainda carente de um aprofundamento em casos específicos como o abordado nesta pesquisa.

Este novo cenário econômico impactou diretamente nas micros e pequenas empresas que pelas suas características de atuação de forma isolada, baixa aplicação de tecnologia e inovação e deficiência em gestão empresarial, que corroboram com o alto índice de mortalidade deste perfil de empresas. Ao mesmo tempo, conforme levantamento bibliográfico, as MPE's representam 99,2% do total de empresas formais do Brasil e a sua importância na geração de emprego e renda, além da comprovada expansão das MPE's e o seu impacto no desenvolvimento regional. Assim, tanto pela sobrevivência como pela necessidade de melhorar a sua competitividade, começaram a florescer em todo o país diversos agrupamentos setoriais e territoriais de MPE's. Muitos

destes agrupamentos tiveram incentivos de projetos de apoio através de políticas públicas (governos de todos os níveis e órgãos afins) e de para-públicas (FIESP e assemelhados, Associações, SEBRAE).

Conceitualmente a formação de grupos de empresas de um mesmo setor parece ser muito funcional e simples, mas na prática são complexas, tornando-se fundamental a existência de determinadas condições para que as relações de cooperação prosperem e os bons resultados sejam alcançados. Os projetos de apoio mostram que as instituições locais, bem como a articulação das lideranças empresariais têm um papel importante na criação e evolução de um ambiente favorável à cooperação, concomitantemente a adesão das empresas está relacionada diretamente com a percepção da obtenção de benefícios. Entretanto, deve se considerar que o sucesso dos projetos de apoio não depende exclusivamente das instituições locais.

A escolha do local e do segmento para analisar os fatores condicionantes para a evolução das relações de cooperação entre MPE's foi decorrente da existência de uma concentração de indústrias de um setor específico (indústrias de jóias), definido territorialmente (São Jose do Rio Preto), tendo um histórico disponível (projeto competitividade) e os atores envolvidos serem os principais operadores e representantes das instituições atuantes junto ao empresariado (AJORESP – Associação das indústrias de jóias da região; SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micros e Pequenas empresas; FIESP – Federação das indústrias do estado de São Paulo; PREFEITURA Municipal de São Jose do Rio Preto).

Na análise da pesquisa numa visão mais detalhada das relações de cooperação constata-se que foi fundamental o desenvolvimento dos vínculos entre as instituições (AJORESP, FIESP e SEBRAE) e a liderança do setor (COSTANTINI) para o início do projeto de competitividade, quando tomaram a iniciativa e induziram a participação das demais empresas do setor. Neste sentido, a primeira dificuldade observada nas relações de cooperação foi a de reunir os empresários de um setor como o de jóias em que a concorrência é extremamente acirrada, chegando a ser predatória. Para no segundo momento iniciar as ações associativas / cooperadas e, posteriormente, o desenvolvimento das ações compartilhadas.

Observa-se a existência do entendimento pelas empresas do Pólo de Jóias de São Jose do Rio Preto que as relações de cooperação a longo prazo podem trazer benefícios para os negócios, além de melhorarem a *performance* dos mesmos. Também nota-se um consenso de que os relacionamentos colaborativos estão falhos e deficientes, e que muito ainda podem ser realizados, enxergando que o estágio atual de cooperação faz parte de um processo de transição de competição mais acirrada para o de colaboração, e que, portanto, deve ser entendida como parte do processo contínuo de melhoria competitiva. Houve uma evolução nas relações de cooperação quanto ao compartilhamento de informações e conhecimento, a de ambientes propícios ao empreendedorismo, a melhor coordenação e coerência de processos de tomada de decisões coletivos e a melhoria da previsibilidade do comportamento dos agentes devido ao maior conhecimento mútuo, desestimulando determinados comportamentos oportunistas ainda muito fortes e presentes. Entretanto, vale ressaltar que a evolução das relações de cooperação entre as MPE's não aconteceu de forma uniforme, não ocorreu espontaneamente e as dificuldades são várias, características próprias do relacionamento entre pessoas, atual estágio empresarial e das relações entre as empresas do setor.

É notório entre os empresários quanto à importância do evento Feiras e Exposição de jóias por representar o principal canal de vendas, entretanto poucas empresas podem participar, diretamente, destes eventos, pois nem todas têm condições de arcar com os elevados investimentos financeiros e de infra-estrutura, além da necessidade de convite dos organizadores. Desta forma, a feira de São Jose do Rio Preto (evento semestral) assume um papel relevante nas relações de cooperação entre as empresas do pólo e de toda a cadeia produtiva. Este evento é um exemplo do que as relações de cooperação entre as instituições e empresas de um setor podem realizar para os participantes (empresas e instituições), para o setor como um todo e para o desenvolvimento local.

Na análise da evolução das relações de cooperação entre MPE's quanto à troca de conhecimentos e informações entre as indústrias de jóias de São Jose do Rio Preto observa-se que se apresentam num estágio inicial e de forma superficial, provocadas pela participação das empresas nas ações coletivas de capacitações do projeto de competitividade. A troca de conhecimentos e informações que possam agregar maior competitividade às empresas ocorre de forma informal e entre pequenos grupos de empresas com perfis semelhantes. Nota-se que a troca de conhecimentos e informações

ocorre quando existe um nível maior de confiança entre os participantes e/ou por interesses oportunistas.

Verificou-se em duas questões de interesse e de importância, houve uma troca de conhecimento e informação envolvendo todas as indústrias do setor, mas de fora para dentro do grupo, ou seja, as instituições levaram a informação e conhecimento para as empresas do setor. A primeira questão foi quanto às peças do mostruário que eram produzidas em ouro, peças de uso tanto pelos representantes comerciais como nos pontos de vendas, que passaram a ser fabricadas em prata, possibilitando com esta mudança uma redução muito grande de custos e de capital de giro, além dos demais benefícios inerentes: segurança, transporte, contratação da equipe de vendas, entre outras. A segunda questão foi quanto à redução de perdas no processo de produção e de recuperação do ouro com as melhorias adotadas no processo produtivo e de recuperação de ouro, possibilitando com as medidas adotadas uma redução de perdas de aproximadamente 50%. Todas as empresas do setor passaram a adotar estes conhecimentos, mesmo aquelas que não faziam parte do projeto.

Entretanto não foram observadas trocas de informações e conhecimentos nas questões que exigem maior maturidade empresarial e maior grau de confiança entre os empresários, como nas compras, na mão-de-obra, no mercado e quanto aos clientes. Também neste caso, as empresas participantes ficaram voltadas para seus próprios interesses e necessidades diferenciadas pelo seu porte e nível empresarial, além das questões oportunistas.

Na análise da evolução das relações de cooperação entre MPE's referentes a importância do pólo e a identidade das empresas, observa-se o reconhecimento dos empresários e das instituições da existência de um alto grau de identificação entre as empresas do setor e o reconhecimento do mercado pelos produtos de qualidade. O entendimento dos empresários é a de que ocorreu uma melhora representativa na imagem anteriormente existente dos produtos fabricados em São Jose do Rio Preto, que eram conhecidos como sendo cópias e de baixa qualidade. A inovação no desenvolvimento de produtos, especialmente quanto ao design que trouxe um diferencial competitivo na criação de novos produtos com a adoção do conceito de coleção, aplicação de novos processos de fabricação, em alguns casos com novas máquinas e equipamentos, e pela capacitação e qualificação profissional dos

empresários e dos funcionários. Entretanto, não foi observada a identidade visual do pólo nos produtos fabricados, sendo ainda reconhecidos pela logomarca das empresas fabricantes e o pólo ainda não é conhecido pelo mercado consumidor, estando restrito aos revendedores.

Na análise da evolução das relações de cooperação entre MPE's referentes à governança local e liderança, observa-se que os empresários do pólo sintetizaram o entendimento da importância da existência e do papel exercido pela AJORESP, SEBRAE e FIESP, tanto para que o projeto tivesse início como para a sua manutenção. Assim, os resultados da pesquisa corroboram as reflexões de LIPIETZ e LEBORGNE e *op.cit*, segundo as quais o desenvolvimento local depende da forma assumida pelas relações entre empresas e instituições locais. Quanto à liderança nota-se que foi decisiva a presença de uma empresa líder na aglutinação dos demais empresários, além de exercer um atrativo para o ingresso das demais empresas na rede de cooperação. O papel de liderança no início do projeto foi exercido pelo Sr. COSTANTINI, empresário da indústria de jóias pioneira em São José do Rio Preto, que além de ser uma das referências no mercado de jóias no Brasil é a única empresa no pólo com certificação do ISO.

Na análise da evolução das relações de cooperação entre MPE's referentes à participação das instituições locais observa-se o reconhecimento dos empresários da importância para as empresas do setor e para a consolidação do pólo a participação efetiva das instituições locais representadas pela FIESP, SEBRAE, AJORESP, PREFEITURA MUNICIPAL. Esta participação ocorreu no apoio, instigando para as ações de melhoria competitiva das empresas e evolução das relações de cooperação. A participação das instituições continua sendo fundamental para as etapas de: implantação do condomínio empresarial com o apoio da prefeitura e das demais entidades (AJORESP, SEBRAE, FIESP/CIESP); implantação de uma escola técnica para formação de mão-de-obra de ourives, cravador e relojoeiro em parceria com as instituições locais, o governo do estado de São Paulo e a FIESP; implantação de um centro de pesquisa dentro do condomínio de empresas das indústrias de jóias do pólo de São José do Rio Preto.

Na análise da evolução das relações de cooperação entre MPE's referentes à busca de oportunidades observa-se a prática de comportamentos inadequados por alguns

empresários envolvendo questões éticas e morais, tendo o oportunismo como comportamento mais freqüente, comprometendo as relações de cooperação da forma completa e saudável, pautados por parâmetros de valores aceitáveis. Este tipo de comportamento denota que algumas empresas pensam em resultados para si, usufruindo dos benefícios e vantagens do pólo e das relações de cooperação existentes. A atuação de determinados empresários oportunistas indica que as relações de cooperação ainda não estão sendo delimitadores de padrões de comportamento éticos e saudáveis dentro do grupo. Estas constatações vão de encontro ao pensamento de ADAM SMITH (1723 – 1790) que em sua formulação clássica, definiu a “sociedade comercial” e da celebre constatação de que o homem age comercialmente por interesse próprio, egoísmo e cobiça.

A análise da evolução das relações de cooperação entre MPE's referentes à confiança traduzem a fase que as empresas do pólo se encontram, onde nas questões de interesse houve fatores muito presentes nas relações de cooperação, exemplificado pela participação das empresas do setor em feiras / exposições. Por outro lado nas questões que expressam maior maturidade empresarial, especialmente nas questões como compras em conjunto, compartilhamento de equipamentos, materiais e mão-de-obra e exploração conjunta de novos mercados, não foram observadas relações de cooperação. Podemos considerar que ainda não existem as condições adequadas e o nível de confiança necessário entre as empresas do pólo joalheiro de São Jose do Rio Preto para que todas as vantagens e benefícios das relações de cooperação entre empresas possam ser concretizadas.

Para o nascimento e a sobrevivência das relações de cooperação foi constatada a importância da cultura da confiança, especificamente nas questões ligadas à cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e empresas, conforme relatado por CORREA (1999) e CASAROTTO (1999). O oportunismo com ética assume um papel fundamental nas atitudes dos empresários e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que tem interesses comuns tornam-se o primeiro passo para a geração desta cultura. Na análise das ações coletivas, oportunismo e confiança aparecem juntos como vetores opostos, ou seja, quanto maior a confiança, menor o oportunismo. Enquanto o oportunismo é um comportamento individual que depende da decisão pessoal de cada indivíduo, a confiança sempre envolve uma decisão, no mínimo, bilateral.

A falta de confiança entre os empresários do setor quanto ao mercado e clientes tem provocado uma competição acirrada e predatória, amplificado pela grande quantidade de empresas informais existentes em São Jose do Rio Preto. Uma das conseqüências destes fatos está na mudança do local de realização da próxima feira de jóias das indústrias de São Jose do Rio Preto para Campinas, em decorrência da constatação de que empresas não participante da feira procuravam os clientes no local do evento e nos hotéis onde estavam hospedados para oferecer produtos a preços e condições desleais.

Estas foram as constatações verificadas, avaliando-se separadamente os sete fatores.

Considerando o conjunto dos fatores, apresentamos uma conclusão final da atual situação das MPE's e do pólo de jóias de São Jose do Rio Preto em 2008.

Em resumo, as relações de cooperação evoluíram naqueles casos de maior impacto e interesse dos empresários: vendas (feiras e exposições), custos (modelos fabricados para mostruários e recuperação das perdas do processo produtivo) e na troca de informações e tecnologias em pequenos grupos (capacitação e assessoria nas empresas). Nos demais aspectos foram observados poucas evidências, principalmente pela constatação de que o fator confiança precisa ser disseminado e que o fator oportunismo necessita ser equacionado. Estas características indicam a existência de alianças oportunisticas em que as empresas vêem uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata (ainda que temporária), com o objetivo de: aumentar o poder de competitividade, cortar custos “de saída”, entre outros.

As relações de cooperação entre MPE's ocorrem para proporcionar benefícios coletivos para seus participantes. Estes benefícios serão percebidos de acordo com os objetivos e anseios de cada um dos participantes, havendo necessidade de disponibilizar incentivos específicos para garantir a estabilidade e consolidação do grupo. Esta pode ser a chave para a evolução das relações de cooperação entre as MPE's do setor joalheiro de São Jose do Rio Preto.

Por outro lado, é fundamental encontrar um equilíbrio entre os fatores confiança e oportunismo. Conforme mencionado por WILLIAMSON (1985), os agentes econômicos, na busca da maximização de suas utilidades, não agem de forma

cooperativa, mas sim oportunística. Se a confiança entre os agentes for superior ao oportunismo de cada indivíduo, a negociação tende a ocorrer e evoluir.

Podemos afirmar que existe uma simetria entre o fator confiança e a evolução das relações de cooperação, ou seja, quanto maior a confiança entre os microempresários, maior é a ocorrência de cooperação entre elas. E da forte presença da cultura do oportunismo (do levar vantagem) nas questões pesquisadas relacionadas aos 7 fatores nas relações de cooperação.

Em síntese, a principal constatação é quanto à importância do fator confiança para o início, manutenção e desenvolvimento das relações de cooperação entre microempresas de um segmento empresarial. É essencial para a evolução das relações de cooperação e o ritmo é determinado pelos avanços neste fator. É um processo de amadurecimento.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, S. e MACIEL, M.L. (2003). Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 3, p.9-16, set./dez. 2004.**

ALBALADEJO, C. (2001). O dialogo para uma interação entre os saberes dos agricultores e os saberes dos técnicos: uma utopia necessária. **CAT, Belém, Universidade Federal do Pará.**

ALFRED MARSHALL (1.890). Princípios de Economia: tratado introdutório. Tradução revista de Rômulo Almeida e Ottolmy Strauch. **São Paulo: Nova Cultural,1996.**

ALTENBURG, T.; MEYES-STAMER, J. (1999). *How to promote clusters: policy experiences from Latin America.* In: **WILSON, Suzigan (Coord.).** Clusters e sistemas locais de inovação: estudos de casos e avaliação da região de Campinas. **Campinas, Unicamp/Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários.**

AMATO, J.N. (2000). Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais, **Fundação Vanzolini, Editora Atlas.**

AMATO, J.N., OLAVE, M.E.L. (2001). Redes de cooperação produtiva: estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e medias empresas. **Gestão e Produção.**

ARROW, K.J. (1962). *Economic Welfare and the allocation of resources for invention.*

AXELROD, R. (1984). *The Evolution of Cooperation.* **New York: Basic Books.**

BAIARDI, B.; BASTO, C. C. (2004). A rede como habitat potencial da informação e gênese do APL: o caso da Retex na Bahia. XXIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. **Curitiba. FEA/USP, 2004.**

BANDO, M.F.; DINIZ, S; MATOS, A.C.; PAES, M.A.; ROSE, G. (1999) - Metodologia Saindo a Campo - Estudo da Atividade Empresarial – **SEBRAE-SP.**

BARDIN, L. (1977). Análise do Conteúdo. **Lisboa: Ed.70.**

BELUSSI, F.; ARCANGELI, F. (1998). *A tipology of networks: flexible and evolutionary firms. Research Policy 27. Revista Elsevier Science.*

BIZAGUET, A. *Les petites et moyennes entreprises. PUF. Paris, 1991*

BRUSCO, S. (1990). *Small firms and industrial districts: the experience of Italy.*

BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE (1986). Dinâmica da pesquisa em ciências sociais. **Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.**

BRYMAN, A. *The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology? British Journal of Sociology, London, n. 35, p. 78-92, 1984.*

CANDIDO, G.A., ABREU, A.F. (2000). Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção do desenvolvimento regional. **Read. Porto Alegre.**

CARNEIRO, A. (1995). Inovação: estratégia e competitividade. **Lisboa: Texto.**

CASAROTTO FILHO, N., PIRES, L.H. (1998). Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. **São Paulo, Atlas.**

CASAROTTO FILHO, N., PIRES, L.H. (1999). Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local - Estratégias para a conquista da Competitividade Global com base na experiência Italiana, **São Paulo: Atlas, 148p.**

CASAROTTO Filho, N., PIRES, L. H. (2001). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global. 2º edição. São Paulo: Atlas.*

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. (2001). Arranjos produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. **Rio de Janeiro: UFRJ/IE/REDESIST. Notas técnicas. mimeo.**

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. (2003). Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local, **Relume Dumará Editora.**

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. (2004). O Foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas. **Rio de Janeiro: Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – RedeSist.**

COOKE, P. & D. WILLS. (1999). “*Small Firms, Social Capital and the Enhancement of Business Performance Through Innovation Programmes*” *Small Business Economics* 13, pp. 219-234.

CORREA, G.N. (1999). Proposta de otimização da integração de parceiros na formação e gerencia de empresas virtuais. **Tese Doutorado – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.**

CRESWELL, J.W. (2003). *Qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Thousand Oaks, CA: Sage. Research Design.*

CROSTA, V.M.D. (2000). Gerenciamento e qualidade em empresas de pequeno porte: um estudo de caso no segmento de farmácia de manipulação. **Dissertação (Mestrado em Gestão da Qualidade) - Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.**

DE SOUZA, M. (1993). Cooperação inter-empresas e difusão das inovações Organizacionais. **SCTDE/FECAMP/UNICAMP-IE.**

DOSI, G., et all. (1988). *The nature of the innovative process.*

DRUCKER, P. (1992). *The age of discontinuity.*

ESSER, J.; HIRSCH, J. (1989). *The crisis of fordism and the dimensions of a “postfordist” regional and urban structure. International Journal of Urban and Regional Research. v. 13, n. 3, p. 417- 437.*

FORAY, D., et al. (1999). *The explicit economics of knowledge codification and tacitness. Research Memoranda.*

FREEMAN, C. (1987). *Technology policy and economic performance – lessons from Japan. London: Frances Pinter.*

GERWIN, D; FERRIS, JS. (2004). *Organizing new product development projects in strategic alliances. Organization Science, v.15, n.1, p.22-37, jan./fev.*

GFMS. (2003). *Tin World Supply Demand. London.*

GILL, J., BUTLER, R.J. (2003). Gerenciamento de instabilidade em alianças: multicultural. **Long Range Planning.**

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM)
(www.gemconsortium.org/ Acesso em: 19.4.2005) *research program is an annual assessment of the national level of entrepreneurial activity.*

GRANDORI, A., SODA, G. (1995). “*Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms*”. *Organization Studies, 16/2.*

GRAY, B., WOOD, J. (1991). (Ed.): *Collaborative alliances: Moving from practice to Theory. Applied Behavioral Science, vol. 27, number 1 and 2.*

GUIMARÃES, E.A.A. (1982). A decisão de investir na firma. **RJ, Zahar.**

HO, C. H. (2006). *Exchange Based Value Creation System for Network Relationships Management. The Journal of American of Business, Cambridge, Vol 9, n° 1.*

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. (1996). *Trust and Inter-Firm Relations in developing and Transition Economies. IDS – Univ. of Sussex, UK.*

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. (2005) - Developing Country Firms in The World Economy: Governance and Upgrading. INEF Report. Trabalho desenvolvido para IDS-INEF project. Disponível em: < These two papers are outputs of the joint IDS-INEF project. Disponível em: <<http://inef.uniduisburg.de/page/englisch/documents/Report61.pdf>> Acesso em: <12.4.2005>

HUMPRERY, J., SCHIMITZ, H. (1997). Principles for promoting clusters & networks of SMEs. **UNIDO, Vienna.**

IBGE, (2003). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD: síntese de indicadores 2002. **IBGE, Rio de Janeiro.**

IBGE, (2008). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – 2007. **Disponível em** <<http://www.ibge.gov.br>>

IBGE (2005-a/b/c). Cadastro Central de Empresas, Pesquisa Nacional por amostra de Domicílios e Produto Interno Bruto de Municípios – 2003.

IBGM, (2001). Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos. Estimativa de produção de ouro no setor de mineração. <http://www.ibgm.com.br/estat02.htm> #3

ITC, (2000). *Internacional Test Conference, Atlantic City, EUA.*

JÖRG MEYER – STAMER, (2000). Estratégias de desenvolvimento local e regional: Clusters, política de localização e competitividade sistêmica. – **Fundação Empreender.**

KANNEBLEY JR., S. (2004). Características das Empresas Inovadoras no Estado de São Paulo: Uma Análise Empírica a Partir da PAEP. **São Paulo: Revista de Economia Aplicada. Departamento de Economia FEA/USP, FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, vol. 08, nº 04.**

KANTER, R.M. (1990). *When giants learn cooperative strategies. Planning Review.*

KOTESKI, Marcos A. (2004). As Micros e Pequenas Empresas no Contexto Econômico Brasileiro. **São Paulo: Revista FAE Business, nº 08.**

KREPS, D. (1990). *Game Theory and Economic Modeling. Oxford, Oxford University Press.*

LA ROVERE, R.L. (2001). Perspectiva das Micros, Pequenas e Médias Empresas no Brasil. **Rio de Janeiro: Revista de Economia Contemporânea, vol. 5, n. Ed. Especial.**

LA ROVERE, R.L. (1999). As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: implicações para políticas de inovação **In: Lastres, H.M.M., e Albagli, S., Informação e Globalização na Era do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus.**

LASTRES, H.M.M., CASSIOLATO, J.E., e MACIEL, M.L. (2003). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. **Relume Dumará Editora.**

LEMOS, A. (1999). O imaginário da cibercultura. **Publicado na Revista São Paulo em Perspectiva.**

LEON, M.E. (1998). Uma análise de redes de cooperação das pequenas e médias empresas do setor de telecomunicações. **Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção – Escola Politécnica . São Paulo, USP.**

LEVISTKY, J. (1996). *Support systems for SMEs in developing countries a review. Small medium programe. UNIDO.*

LIPIETZ, A.; LEBORGNE, D. (1988). O pós-fordismo e seu espaço. *Espaço e Debates*, São Paulo, v. 8, n. 25, p. 12-29.

LIPNACK, J., STAMPS, J. (1994). *The age of the network: organizing principles for the 21 st century. John Wiley & sons, Inc, New York.*

LUNDVALL, B.A. (1988). *Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. Technical Change and Economic Theory, Londres.*

LUNDVALL, B.A. (Ed.) (1992). *National systems of innovation, Towards a theory of innovation and interactive learning. UK: Pinter Publisherr.*

MANCUR, O. (1965). *The Logic of collective action. Cambridge: HARVARD University.*

MARSHALL, A. (1.890). Princípios de economia: tratado introdutório. **Ed. Nova Cultural, São Paulo, 1985.**

MATTAR, F.N. (1997). Pesquisa de marketing. 4.a Ed. **São Paulo: Atlas.**

MORAES, J.M. (2004). A força da pequena empresa. **Revista SEBRAE, nº 12.**

MOULAERT, F.; SWYNGEDOUW, E. (1988). *Développement regional et geographie de la production flexible. Cahiers Lillois d'Économie et de Sociologie, n. 1.*

MÜLLER, M.J. (1991). *An exploration in participatory design. New York, EUA.*

NADVI, K. (1997). *The cutting Edge: collective efficiency and international competitiveness in Pakistan.* **Brighton: Institute of Development Studies.**

NAUWELAERS, C. (2001). A política de inovação em seis países candidatos: os desafios. **Relatório para a Comissão Européia.**

OCDE. (1998). *Trends in International Migration - Annual Report.* **Paris: OCDE Publications.**

OCDE, 2000. *ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Measuring students knowledge and skills: the Pisa 2000 assessment of reading, mathematical and scientific literacy.* **Paris: OECD.**

OCDE, (1996, in Albuquerque, 2000).

PIORE, M & SABEL, C. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity.* **New York, basic Book.**

PLOETNER, O.; EHRET, M. (2006). *From relationships to partnerships: new forms of cooperation between buyer and seller.* **Industrial Marketing Management, n. 35.**

PORTER, M.E. (1990). A vantagem competitiva das nações. **Rio de Janeiro: Campus.**

PORTER, M.E. (1992). Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. **Rio de Janeiro. Campus, 1992. 512 p.**

PORTER, M.E. (1998). *On Competition.* **Harvard Business Review Scholl Publishing.**

PORTER, M.E. (1999). Competição: estratégias competitivas essenciais. **Rio de Janeiro, Campus.**

POWELL, W.W. (1990). *Neither market nor hierarchy: network forms of organization.* **Research in Organization Behavior.**

PUGA, D. (2000). *Nursery cidades: diversidade urbana, processo de inovação, bem como o ciclo de vida dos produtos.* **Universidad de Toronto, Departamento de Economia.**

- PUTNAM, R. D. (1996).** Comunidade e Democracia – A experiência da Itália Moderna. Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- PYKE, F. (1992).** *Industrial development through small firm cooperation: theory and practice.* Geneva: *International Institute for Labour Studies.*
- RABELLOTI, R. (1995).** *Is there an “industrial district model”?* Footwear districts in Italy and Mexico compared. *World Development.*
- RAHMAN, M. M; KUMARASWAMY, M. M. (2004).** *Potential for Implementing Relational Contracting and Joint Risk Management.* *Journal of Management in Engineering, p. 178 – 189.*
- RIBAUT, M.; MARTINET, B & LEBIDOIS, D. (1995).** A gestão das tecnologias. Coleção gestão & inovação. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- ROPER, S.; CRONE, M. (2003).** *Knowledge Complementarity and Coordination in the Local Supply Chain: Some Empirical Evidence.* *British Journal of Management, v. 14, p. 339-355*
- SAMARA, B.S., BARROS, J.C. (2002).** Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia. São Paulo: Prentice Hall.
- Santos, Pereira e França (1994, pág.38-46, apud Santos, 2004).**
- SCHMITZ, R.; NADVI, K. (1999).** *Clustering and industrialization: introduction.* *World development, v. 27, n. 9, p. 1503-1514.*
- SCHMITZ, R. (1995).** *Small shoemakers and fordist giants: tale of a superclusters.* *World Development.*
- SCHMITZ, R. (1988).** *Flexible Specialization: a new paradigm of small scale industrialization? – Sussex: IDS.*
- SCHUMPETER, J. (1982).** Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Abril Cultural.
- SEBRAE-NA. (2000).** As Empresas de Menor Porte na Economia Nacional: alguns Indicadores Selecionados.

SEBRAE. (2003). Termo de referencia para atuação do Sistema SEBRAE em APL.

SEBRAE-SP. (2003-b). Pesquisa de necessidades: os empreendedores formais e informais do Estado de São Paulo.

SEBRAE. (2004). Boletim “Fatores Condicionantes e Taxa de mortalidade de empresas no Brasil”.

SEBRAE. (2005). Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas - **Observatório SEBRAE, 1º Semestre.**

SEBRAE-SP. (2005 e 2005-A). Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos e Indicadores SEBRAE-SP – pesquisa de conjuntura.

SOLOMON, S. (1986). A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo. **Rio de Janeiro: Nórdica.**

SOUZA, M.C.A.F. (1995). Pequenas e Medias empresas na reestruturação industrial. **Brasília, SEBRAE.**

SOUZA, M.C.A.F., BACIC, M.J. (1998). Pensando Políticas para as pequenas empresas: importância das formas de inserção e as condições de apropriação de benefícios. **Brasília.**

SPEKMAN, R.E., CARRAWAY, R. (2006). *Making the transition to collaborative buyer – seller relationships: An emerging framework, Elsevier Inc.*

STOHR, W. (1986). *Territorial innovation complexes. In AYDALOT, Ph. (ed.) Milieux Innovateurs en Europe. Paris: GREMI.*

SUZIGAN, W. (1999). Clusters e sistemas locais de inovação: estudos de casos e avaliação da região de Campinas. **Campinas: Papirus. (Texto para discussão).**

VIEIRA co-authors, P.C.C.C. (2005). *The importance in the papers impact of the number of pages ...* , **Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto, Portugal.**

VISSER, I.N. 1999. (1999). *Antarctic orca in New Zealand waters? New Zealand Journal of Marine and Freshwater Research, 33: 515-520.*

WILLIAMSON. O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

WOOD, Jr. T. e ZUFFO, P.K. (1998). P.K. *Supply Chain Management*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.38, n.3, p.55-63.

ZANELLI, J.C. (2002). O psicólogo nas Organizações de Trabalho. **Porto Alegre, Artmed.**

YIN, R. K. Estudo de caso, planejamento e métodos. **2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.**

ANEXO**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

Data: / /

DADOS CADASTRAIS		
Nome da Empresa:		
Endereço:		
Bairro:	Município: São Jose do Rio Preto	Nº Sócios:
CEP:	Fone:	Fax:
Contato:	Função:	

Produção média mensal : Ouro	kg	Prata:	kg	Nº
de Funcionários:				
Percentual de inadimplência em relação ao faturamento:				%

PROCESSO DE FABRICAÇÃO	Marque c/ X	% DA PRODUÇÃO
Fundição em Cera Perdida		
Estamparia		
Trefilação		
Fabricação de Corrente		
Usinagem		

Participou das fases iniciais do projeto com o SEBRAE? Sim () Não ()
Sua Avaliação sobre as ações:
Quais foram os resultados para sua empresa?
Quais são as principais dificuldades enfrentadas pela sua empresa atualmente?
Tem interesse na continuidade do projeto de melhoria competitiva com o SEBRAE ou outra entidade? Sim (S) Não (N)
Em que?

Escolher uma única opção entre as opções abaixo:

Discordo (D), Discordo Parcialmente (DP), Não sei ou não tenho opinião (N), Concordo (C), Concordo Parcialmente (CP).

Fatores que Influenciam as Empresas a Aderirem a Relacionamento Cooperativos		
Fator 1 – Cooperação	D/DP/N/ C/CP	Comentários
1.1.As empresas do setor de Jóias de S.J.Rio Preto adotam um procedimento semelhante no relacionamento com clientes e fornecedores?		
1.2.As empresas do setor de Jóias de S.J.Rio Preto adotam formas semelhantes nas compras e nos processos de fabricação?		
1.3.A maioria dos fornecedores do setor de jóias está presente em S.J. Rio Preto?		
1.4.Quais as formas de cooperação existentes no pólo do setor de jóias de S.J.Rio Preto?		
1.5.Os conhecimentos e tecnologias desenvolvidos ou praticados por empresas do setor de Jóias de S.J.Rio Preto são de uso comum?		
1.6.Existe relacionamento social com os empresários do setor de Jóias de S.J.Rio Preto?		
1.7.Existem acordos de cooperação com os demais entidades e instituições de S.J. Rio Preto?		
1.8.É possível a realização de cursos de capacitação em conjunto com outras empresas do setor de jóias de S.J. Rio Preto?		
1.9. Um dos motivos para participar do projeto de competitividade do pólo de jóias de S.J. Rio Preto foi com o		

objetivo de reduzir / minimizar custos?		
1.10.Por que você considera as relações de cooperação importante?		
Fator 2 – Conhecimentos e Informações (Canais informais através dos quais fluem os conhecimentos tácitos e explícitos)	D/DP/N/ C/CP	Comentários
2.1.Existe troca de conhecimentos e informações entre as empresas do Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?		
2.2.Existe experiência prévia para adaptação ao trabalho e mobilidade da mão-de-obra entre as empresas do Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?		
2.3. Ocorre transmissão informal de conhecimentos e inovações entre as empresas do Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?		
2.4.Ocorre troca de informação sobre produtos e tecnologias entre empresas do Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?		
2.5. Ocorre troca de informação sobre mercados e clientes entre as empresas do Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?		
2.6.O ingresso na rede ocorreu com o objetivo de interagir com os outros membros e, assim, aprender novos conhecimentos?		
2.7.Houve melhorias em processos com os conhecimentos e inovações adquiridos no projeto setorial do pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?		
2.8.Para o desenvolvimento de novos produtos é importante a troca de conhecimentos e informações entre as empresas do Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?		
Fator 3 – Instituições Locais	D/DP/N/ C/CP	Comentários
3.1.E importante a presença de uma entidade / instituição de		

apoio ao Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?		
3.2.É importante o apoio das entidades / instituições nas atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para as empresa do Pólo do setor de Jóias de S.J. Rio Preto?		
3.3.Utiliza os serviços dos centros de tecnologia / laboratórios de pesquisa?		
3.4. São importantes as associações empresariais / patronais para as empresas do setor de jóias de S.J. Rio Preto?		
3.5.Existe informação institucional do pólo de jóias de S.J.Rio Preto nos produtos e mercados?		
3.6. É importante o papel das instituições na consolidação dos produtos e mercados do Pólo do setor de jóias de S.J. Rio Preto?		
3.7. São importantes os serviços oferecidos pelas instituições do setor de apoio às atividades do empresário?		
3.8. É importantes a participação de entidades (FIESP, SEBRAE) para a promoção das relações de cooperação?		
Fator 4 – Pólo	D/DP/N/ C/CP	Comentários
4.1.Existe um alto grau de identificação entre as empresas e o pólo de jóias de S.J. Rio Preto?		
4.2.Os produtos do pólo de jóias de S.J.Rio Preto são reconhecidos junto ao mercado?		
4.3.Existe uma visão positiva quanto a conduta ética das empresas do Pólo do setor de jóias de S.J. Rio Preto pelo mercado?		
4.4.Existe o reconhecimento da prática de conduta ética pelas empresas do pólo do setor de jóias de S.J. Rio Preto?		

Fator 5 – Governança Local e Liderança	D/DP/N/ C/CP	Comentários
5.1.Existe a percepção da importância do papel de uma governança local e de uma liderança empresarial no Pólo do setor de jóias de S.J. Rio Preto?		
5.2. É decisiva a presença de uma empresa Líder e/ou governança local para que ocorra relações de cooperação entre as empresas do setor de jóias de S.J.Rio Preto?		
5.3.A presença de um líder proeminente e com reputação é um atrativo para o ingresso na rede de cooperação entre empresas do setor de Jóias de S.J.Rio Preto?		
Fator 6 – Oportunidades	D/DP/N/ C/CP	Comentários
6.1.Existem empresas que não geram benefícios no pólo de jóias de S.J.Rio Preto, mas têm incentivos com os resultados dos outros?		
6.2.Existem empresas que dependem mais do pólo do que outras?		
6.3.Existem empresas no pólo de jóias de S.J.Rio Preto que na busca da maximização de seus lucros, não agem de forma associativa?		
6.4.A participação no pólo de jóias de S.J.Rio Preto possibilita ampliar os contatos e relacionamentos?		
6.5.As empresas associadas no pólo de jóias de S.J.Rio Preto ganham mais do que as outras empresas do setor?		
Fator 7 – Confiança	D/DP/N/ C/CP	Comentários
7.1.Quais são os fatores que favorecem a cooperação?		

7.2.Houve melhoria nos relacionamentos entre os membros do pólo de jóias de S.J.Rio Preto do que com outros empresários fora do pólo?		
7.3.Em que são baseadas as relações de confiança no início do projeto com o setor de jóias de S.J.Rio Preto?		
7.4.A maioria dos integrantes do pólo de jóias de S.J.Rio Preto já eram amigos / conhecidos, pelo menos, socialmente anteriormente a sua constituição?		
7.5.O que motiva uma empresa a participar do pólo de jóias de S.J.Rio Preto é a redução da incerteza quanto aos resultados?		
7.6.Empresas do pólo de jóias de S.J.Rio Preto efetuam compras em conjunto?		
7.7. Empresas do pólo de jóias de S.J.Rio Preto desenvolvem ações de marketing em conjunto?		
7.8. Empresas do pólo de jóias de S.J.Rio Preto participam de forma conjunta em feiras / exposições?		
7.9.Ocorre o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os membros do pólo?		
7.10.Ocorre o compartilhamento de equipamentos, materiais e/ou mão-de-obra entre os membros do pólo?		
7.11.Ocorre o compartilhamento com outras empresas do pólo na venda / distribuição dos produtos?		
7.12.Ocorre parceria entre as empresas do pólo de jóias de S.J.Rio Preto na área de produção?		
7.13.Ocorre exploração conjunta de novos mercados pelas empresas do pólo de jóias de S.J.Rio Preto?		