

# FORMAS DE INSERÇÃO PRODUTIVA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE ALIMENTOS DA REGIÃO DE MARÍLIA

Andréia de Abreu<sup>1</sup>

Deise Araújo Giovanini<sup>2</sup>

**Resumo:** Na atualidade, as micro e pequenas empresas são um dos pilares de sustentação da economia brasileira. Na região de Marília/SP há uma concentração de micro e pequenas empresas no ramo alimentício e, por isso, decidiu-se verificar se há relações entre elas que caracterizam um cluster ou APL (Arranjos Produtivos Locais) e quais seriam os benefícios vindos desse tipo de cooperação. Observa-se que a inserção em arranjos cooperativos contribui para o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas, a medida que possibilita o desenvolvimento de habilidades humanas e estruturais que seriam de difícil alcance caso essas empresas atuassem isoladamente, especialmente para a indústria de alimentos. A fim de atender o objetivo proposto, o procedimento metodológico utilizado foi o levantamento de dados secundários, por meio de revisão de literatura e o levantamento de dados primários, por meio de uma pesquisa realizada em uma empresa alimentícia do município. Enfim, como foi realizada pesquisa de campo em apenas uma empresa alimentícia, não é possível contextualizar, de forma generalizada, se (ou de que forma) as empresas alimentícias da região de Marília/SP têm se inserido em arranjos cooperativos. No entanto, pelo estudo de caso, foi possível observar que a micro empresa obteve vantagens e melhorias internas que seriam dificilmente obtidas caso atuasse isoladamente.

**Palavras-chave:** Micro e Pequena Empresa. Arranjo Cooperativo. Indústria de Alimentos

**Abstract:** Nowadays, the micro and small companies have been the support pillar of the Brazilian economy. In the region of Marília/SP, there is a concentration of micro and small companies in the food branch and that is why, it was decided to verify if there are bounds between them which characterize a cluster or LPA (Local Production Arrangements) and which benefits would come from these kinds of cooperation. It is observed that the insertion in cooperative arrangements contributes to the increasing of the micro and small companies' competitiveness, as it enables the development of human and structural abilities that would be difficult to reach if these companies act separately, especially for the food companies. To reach the proposed goal, the methodological process used was raising secondary data by a literature review and, primary data by an interview made in a Food Company from the city. At last, as the interview was made in only one company, it is not possible to contextualize in a general way, if (or how) the food companies from the region of Marília/SP have been inserted in cooperative arrangements. However, by the case studied, it was possible to observe that the micro company had internal advantages and improvements which it would be difficult to reach alone.

**Key words:** Micro and Small Companies, Production Arrangements, Food Industries

---

<sup>1</sup> Docente do Centro Universitário Eurípides Soares da Rocha – UNIVEM/Marília

<sup>2</sup> Bacharelado do 3º Ano do curso de Administração de Empresas com linha específica em Comércio Exterior – UNIVEM/Marília

## INTRODUÇÃO

Na atualidade, as micro e pequenas empresas são um dos pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.

Conforme Koteski (2001), diferentes fatores contribuem para a crescente participação desse tipo de empresa na economia do Brasil:

- estudos feitos pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) mostram que parte da proliferação dos pequenos empreendimentos é resultado da terceirização das grandes empresas, já que este fenômeno exige que elas, ao buscarem uma maior eficiência, terceirizem as atividades de apoio ao negócio principal.
- absorção de mão-de-obra demitida das grandes empresas em decorrência de avanços tecnológicos,
- constatação de gradual redução nas taxas de mortalidade de micro e pequenos estabelecimentos e uma expressiva taxa de natalidade de micro-negócios.
- estruturas flexíveis que permitem responder melhor e mais rapidamente às crises econômicas,
- exigência de modernidade, que requer empresas mais enxutas, menores e com maior índice de produtividade,
- espírito empreendedor do brasileiro.

Segundo Rodrigues (2003), além de geradoras de renda e emprego, as micro e pequenas empresas (MPE's) possuem um contato muito próximo com o seu mercado consumidor, conseguindo com isso, responder mais rapidamente e eficientemente às mudanças ocorridas nele, bem como proporcionar alterações, inovações ou o aparecimento de novos bens ou serviços de acordo com a necessidade e interesse de seus clientes. Assim, políticas de inovação voltadas para essas empresas podem ser um instrumento de estímulo ao crescimento e à competitividade de diversos setores industriais.

Porém, apesar da relevância das empresas de pequeno porte mediante o cenário nacional, a maioria destas empresas no Brasil apresenta alguns fatores que tornam sua posição competitiva ameaçada, tais como: equipamentos e instalações de teor tecnológico defasado, baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento, são lentas e relutantes quanto à adoção de inovações gerenciais e organizacionais, apresentam baixo relacionamento cooperativo, quer seja com seus fornecedores quanto com empresas similares (RODRIGUES, 2003).

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo identificar as formas de inserção produtivas das micro e pequenas empresas, que atuam na área de alimentos da região de Marília/SP, partindo de um diagnóstico da realidade dessas empresas e, posteriormente, analisando as reais possibilidades de aglomerações em arranjos produtivos.

A justificativa para o entendimento das relações cooperativas inter-organizacionais se dá pelo fato de que, atualmente, uma das principais características do ambiente organizacional é a necessidade de as empresas atuarem de forma conjunta e associada, compartilhando recursos, dentre outras variáveis do contexto empresarial.

A fim de atender o objetivo proposto, o procedimento metodológico utilizado foi o levantamento de dados secundários por meio de revisão de literatura e, o levantamento de dados primários por meio de uma pesquisa realizada em uma empresa alimentícia do município.

## **1 INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO BRASIL: CARACTERÍSTICAS GERAIS**

A indústria de alimentos é um elo do sistema agroalimentar que tem passado por grandes transformações, como a tendência de concentração das empresas em grandes conglomerados e a segmentação de mercado por meio da diferenciação de produtos (TOLEDO et al, 2005).

A tendência de concentração de empresas em grandes conglomerados é comprovada pelo fato de a indústria de alimentos na América Latina, e em especial no Brasil, estar entre os setores com o maior número de operações de fusões e aquisições na década de 1990 e início da década atual. De 1996 a 2002, os setores de alimentos, bebidas e fumos responderam por 267 operações de fusão e aquisição (CONCEIÇÃO e ALMEIDA, 2005).

O ambiente competitivo, cada vez mais acirrado no mercado nacional, justifica o processo de concentração da indústria de alimentos, cujo principal objetivo é buscar a redução de custos em função da redução de margens, devido aos gastos com lançamentos de novos produtos, redução do ciclo de vida dos produtos e pressões exercidas pelo setor varejistas por meio das marcas próprias.

No Brasil, a segunda metade dos anos 1990 foi um período em que ocorreu um forte crescimento na demanda por alimentos e bebidas. Como consequência, ocorreu uma forte entrada de Investimentos Diretos Estrangeiros (IDE) para esses setores e a intensificação do processo de fusões e aquisições.

Em outras palavras, pode-se dizer que neste período cresceu a internacionalização da indústria de alimentos no país. Segundo Canuto (1993) apud Conceição e Almeida (2005), o Brasil adotou uma série de mudanças que tornaram mais atrativas a entrada de IDE, sendo elas: a) início da concessão de financiamentos do banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) a empresas multinacionais (EMNs) a partir de 1991; b) redução do poder regulatório do Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI), responsável pela aprovação de acordos de transferência de tecnologia; c) autorização, em 1991, para que as EMNs passem a usar lucros financeiros para constituir aumento de capital registrado; d) permissão, em 1991, para pagamento de royalties das EMNs para suas matrizes; e) redução do Imposto de Renda sobre remessas e f) eliminação da separação constitucional entre empresas nacionais e estrangeiras em 1995.

Segundo Nantes e Machado (2005), o setor industrial de alimentos no Brasil está estruturado de maneira pouco uniforme entre os diferentes segmentos e entre as indústrias do mesmo segmento. Porém, existem aspectos da infra-estrutura e do ambiente institucional que são comuns a todas as indústrias, independentemente do porte e do segmento. Segue abaixo a descrição de cada um deles, segundo os autores:

- a cadeia de frio: os produtos alimentícios geralmente são perecíveis e precisam ser conservados. Assim, a manutenção da temperatura ideal é um fator primordial para proteger alimentos perecíveis da perda da qualidade durante o armazenamento e a distribuição em dois principais aspectos – proteção contra contaminação microbológica e conservação das características organolépticas e sensoriais do produto final.

- máquinas e equipamentos: as indústrias de maior porte freqüentemente utilizam equipamentos de origem externa por apresentarem maior confiabilidade, qualidade e rendimento. Para os processos mais simples, mesmo nas empresas de grande porte, utilizam-se equipamentos de origem nacional.

- sistema de transporte: a atividade de transporte vem se constituindo em uma das mais importantes das empresas do setor de alimentos com reflexos diretos nos níveis de competitividade, já que o mercado consumidor geralmente se encontra distante das plantas industriais. O modal de transporte (área, marítimo, rodoviário, ferroviário, lacustre) a ser utilizado depende das características do produto, do tipo de embalagem, da data de entrega, do mercado comprador, entre outros.

- comércio exterior: o mercado externo vem se apresentando como importante alternativa comercial para a indústria de alimentos, apesar do protecionismo imposto ao produto nacional, expresso em três formas – barreiras tarifárias, barreiras não-tarifárias e

barreiras técnicas. Mesmo com essas dificuldades, as indústrias alimentícias nacionais têm apresentado participação significativa no comércio internacional.

- condições macroeconômicas: grande influência na indústria de alimentos das políticas monetária (taxa de juros e crédito), fiscal e de rendas (tributação e investimentos públicos), cambial e de comércio exterior (taxas de câmbio e tarifas alfandegárias). Esses fatores tanto estimulam quanto restringem o crescimento e a atuação das indústrias alimentícias, dependendo dos interesses governamentais e das características do mercado consumidor no momento.

- legislação sanitária: regulamentada pelo governo através da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). que aprovou o regulamento técnico para a inspeção sanitária de alimentos, demarcando as diretrizes para o estabelecimento das Boas Práticas de Produção, estabelecendo que a eficácia no processo de fabricação, as instalações e os controles utilizados na produção, armazenamento, transporte, distribuição e comercialização de alimentos, sejam realizados através do sistema de Avaliação dos Perigos em Pontos Críticos de Controle (APPCC) - entendido como uma metodologia sistemática de identificação, avaliação e controle dos perigos de contaminação dos alimentos.

- serviços de fiscalização: a legislação sanitária possui três níveis de fiscalização: federal, exercida pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF); estadual, por intermédio do Serviço de Inspeção Estadual (SIP) e municipal, por meio do Serviço de Inspeção Municipal (SIM). Porém, a capacidade de fiscalização no Brasil é ainda muito baixa. Existem também empresas privadas que através da produção de alimentos de alta qualidade vêm atuando como fiscalizadoras ao longo do sistema agroindustrial. A fiscalização na indústria de alimentos representa um importante fator de credibilidade, na medida em que certifica o produto para o mercado externo e interno.

Atualmente, a indústria brasileira de alimentos é composta por pequenas, médias e grandes empresas distribuídas por todo território nacional; sendo as pequenas e médias, em sua maioria, atuantes em mercados regionais e as grandes, embora poucas, atuantes no mercado nacional.

Reúne atualmente cerca de 41 mil empresas das quais cerca de 330 são de grande porte (0,8% do total), sendo mais de 90% do mercado formado por micro, pequenas e médias empresas. O setor emprega aproximadamente um milhão de trabalhadores e responde por 10,4% do PIB, com faturamento líquido anual em torno de R\$ 180,6 bilhões (ABIA, 2007).

As exportações brasileiras deram um grande impulso para o crescimento das indústrias de alimentos nacionais. Em 2004, do total das vendas dos produtos, 17,8% foram

enviados para o mercado internacional, gerando R\$ 47 bilhões no saldo da balança comercial. O mercado europeu foi o principal destino das mercadorias brasileiras (32,3%), seguido pelo Oriente Médio (13,3%).

Mesmo com a valorização do Real, as vendas externas das indústrias brasileiras de alimentos, em 2005, totalizaram US\$ 20 bilhões. Em volume, as vendas foram de 44,6 milhões de toneladas, superando 2004, que somou 41,2 milhões de toneladas. Com esses números, o setor bateu o recorde de faturamento em 2005, cuja soma representou aumento de 4,7% em relação a 2004 (ABIA, 2007).

Conforme Araújo (2006), o principal destino das exportações brasileiras de alimentos industrializados é a União Européia, responsável por 26,4% das vendas externas, com destaque para o Reino Unido, que consome 3,2% desta fatia. A Federação Russa ocupa a segunda posição, com 13%, seguida pelo Oriente Médio, com 12%. Os Estados Unidos, o Mercosul e a China também se destacam no consumo de alimentos industrializados brasileiros, com participação de 4,3%, 1,9% e 1,6% respectivamente.

O panorama mundial de negócios aponta algumas tendências importantes para o setor, quais sejam: aumento das exigências dos clientes, aumento da concorrência mundial, diversificação de produtos, sistema de produção enxuta, concentração em core competences, formação de cadeias e redes de produção globais e aumento na colaboração entre atores das cadeias produtivas. Essas novas tendências levam a novos fatores que definem a competitividade para as empresas alimentícias.

### **1.1 A indústria de alimentos de Marília/SP**

O município de Marília/SP é considerado como um pólo industrial de alimentos processados, representando, atualmente, 12% da produção nacional do setor. Acolhe 100 empresas do ramo alimentício, além de inúmeras outras pequenas empresas do ramo, com uma produção mensal de 30.000 toneladas de alimentos por mês, gerando uma receita bruta mensal de R\$ 50 milhões (ADIMA, 2005). Dentre os principais produtos deste município, destacam-se os biscoitos, balas e doces, destinados principalmente ao mercado regional e nacional. Todos os estados brasileiros recebem produtos de Marília.

No município, há também uma pequena parcela de empresas que destina parte de sua produção para exportação, com destaque para países do Mercosul, Estados Unidos, Ásia, Europa e África. O volume de exportação da cidade encontra-se em crescimento, superando a média do crescimento nacional, passando dos US\$ 25 milhões anuais.

Segundo (ADIMA, 2005), o parque industrial do município emprega na atualidade mais de 12.000 trabalhadores, dos quais 7.000 empregos diretos estão concentrados nas indústrias de alimentos e mais de 15.000 empregos indiretos. A grande maioria dos trabalhadores conta com cursos de especialização, por meio de uma parceria realizada pela ADIMA/SENAI/STIAM (Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação e Afins de Marília e Região).

As indústrias de alimentos de Marília produzem mais de 30 mil toneladas de alimentos/mês, demandando quase 100 milhões de embalagens. A maioria das empresas da cidade é de micro e pequeno porte, sendo que as de grande porte correspondem a apenas 10% do total.

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), Marília é o segundo maior pólo alimentício no segmento de biscoitos e derivados no estado de São Paulo, atrás apenas da Grande São Paulo. Com relação ao número de empresas do setor, o município ocupa a quinta colocação, contando com 389 empresas formais. No corrente ano, Marília deve acompanhar o crescimento na produção anual do setor, que está previsto entre 4,5% a 5% em relação a 2005.

## **2 COOPERAÇÃO INTER-ORGANIZACIONAL**

A indústria alimentícia nacional tem se adaptado às modificações em curso nos mercados mundiais que afetam diretamente as empresas e definem novas formas de atuação nestes mercados. O amplo processo de globalização dos mercados tem ampliado os horizontes das empresas para além dos limites nacionais, aumentando, com isso, a concorrência, que agora passa a ser mundial (HUMPHREY & SCHIMITZ, 2000).

Para sobreviver às condições impostas pela economia vigente, observa-se o surgimento de novas formas de organização industrial baseadas na flexibilidade e na parceria, com destaque às que estimulam as cooperações entre empresas de um mesmo setor ou de setores complementares (Ingley, 1999; Amato Neto, 1999). Estas relações entre empresas, também chamadas de redes de cooperação, podem se dar de várias maneiras. Temos como exemplos os consórcios (empresas com necessidades similares criam uma nova entidade que preencha a necessidade de todas), as alianças, parcerias (envolvimento de vários parceiros em diferentes estágios de um processo de negócio), joint-ventures (constituição de um novo negócio ou ampliação de algum existente), entre outros, e cada uma destas enfoca interações específicas entre empresas.

Amato Neto (1999) diz que a cooperação entre empresas pode viabilizar o atendimento de necessidades de difícil satisfação caso cada empresa tenha atuação isolada. Elenca as seguintes vantagens da cooperação produtiva: combinação de competências; divisão do ônus referentes à realização de pesquisas tecnológicas; partilhamento de riscos e custos relativos à exploração de novas oportunidades; oferecimento de uma linha de produtos mais completa e diversificada; compartilhamento de recursos (sobretudo dos sub-utilizados por uma dada empresa); fortalecimento do poder de compra; obtenção de maior força para a competição no mercado internacional e fortalecimento da força competitiva.

Alguns fatores são fundamentais para a formação de redes de cooperação. Segundo Olave & Amato Neto (2001) ressalta-se a cultura da confiança (confiabilidade entre participantes da rede é essencial para o desenvolvimento desta), a cultura da competência (se relaciona às competências essenciais de cada parceiro no que tange aos aspectos materiais) e a cultura da tecnologia (procura verificar a agilidade dos fluxos de informações e como eles são feitos).

Pode-se encontrar na literatura dois enfoques associados ao conceito de redes de empresa. Um primeiro deles é o enfoque intra-empresa, ou seja, diz respeito a ligações e contratos fechados entre membros de setores funcionais diferentes como forma de diminuir a burocracia própria do sistema administrativo. O objetivo dessas redes é responder, de forma rápida e flexível, às exigências dos consumidores e dos mercados, sem exigir que as empresas passem por grandes e lentos processos de mudança e reestruturação organizacional. A grande vantagem proporcionada por esse tipo de rede é o envolvimento de interesses, geralmente antagônicos, em projetos comuns, onde a cooperação é pré-requisito de sucesso e a ruptura com o passado de práticas obsoletas (CHARAM, 1997).

O segundo enfoque pode ser encontrado em Grandori e Soda (1995), que consideram as redes como conjuntos de relações externas, ou seja, redes interfirmas ou interempresas, entendidas como formas de coordenação entre unidades organizacionais especializadas de empresas diferentes. Esse tipo de rede permite uma adaptação ao ambiente concorrencial cada vez mais forte e uma ruptura com as práticas de gestão obsoletas.

De acordo com os referidos autores, a criação de mecanismos de comunicação, decisão e negociação comuns entre parceiros; controle e formas de coordenação entre os grupos envolvidos; alocação de responsabilidades horizontais entre unidades-chave de cada empresa; criação de *staff* comum; sistemas de incentivos, como descontos para parceiros que adotam uma nova tecnologia; criação de uma hierarquia ou de relações de autoridade para tomada de decisão; sistemas de planejamento e controle, com foco nos comportamentos



cooperativos; criação de mecanismos de seleção para rede de parceiros; suporte em termos de sistemas de informação; suporte público em termos de infra-estrutura e desenvolvimento de confiança entre parceiros são alguns dos mecanismos importantes para a criação e manutenção de redes inter-empresas.

Ainda dentro da tipificação de redes de cooperação inter-empresas, Grandori & Soda (1995) identificam três tipos básicos de redes, sob o critério da formalidade ou informalidade das relações entre as empresas: redes sociais (informais); redes burocráticas (existência de contrato formal) e redes proprietárias (formalização de acordos relativos ao direito de propriedade).

As redes sociais prescindem de qualquer tipo de acordo ou contrato formal, direcionando-se para o intercâmbio de prestígio, status, mobilidade profissional (mercadoria social) e por isso são consideradas informais. Dividem-se em: 1) redes sociais simétricas – caracterizam-se pela inexistência de poder centralizado, onde todos os participantes compartilham a mesma capacidade de influência. Utilizados em projetos exploratórios cujas informações são importantes, porém de valor econômico desconhecido; 2) redes sociais assimétricas – há a presença de um agente central com a função de coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos/serviços entre as organizações participantes da rede.

As redes burocráticas são caracterizadas pela existência de um contrato formal, ao contrário das redes sociais. Destinam-se a regular a organização da rede e as condições de relacionamento entre os membros participantes. Dividem-se em: 1) redes burocráticas simétricas – não há centralização do poder. Encontram-se, por exemplo, as associações comerciais que se caracterizam pelos cartéis, pelas federações e pelos consórcios; 2) redes burocráticas assimétricas – há a presença de um agente central. Relacionadas às redes de agências, acordos de licenciamento e contratos de franquia. Os contratos de franquia podem ser considerados a categoria mais completa de rede burocrática, já que são estabelecidos conjuntos de procedimentos formalizados, resultados, sistemas de contabilidade e treinamento de pessoal padronizados (AMATO NETO, 2000).

As redes proprietárias caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas da empresa. Dividem-se igualmente em simétricas e assimétricas. As redes simétricas são empregadas na regulação de atividades de P&D e de alto conteúdo tecnológico, como as joint ventures. As redes assimétricas são aquelas que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira do outro, e são encontradas com maior frequência nos setores de tecnologia de ponta (AMATO NETO, 2000).

Santos et al (1994) apud Amato Neto (2000), afirmam que há basicamente dois tipos de redes de cooperação interempresariais:

- *redes verticais de cooperação*: quando as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os diferentes elos da cadeia produtiva, ou seja, as empresas cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços. Ocorre com maior frequência nos casos em que o produto final é composto por um grande número de peças/partes componentes, como no caso da indústria automobilística.
- *redes horizontais de cooperação*: ocorrem entre empresas que produzem e oferecem produtos similares num mesmo setor ou ramo de atuação, ou seja, cooperação entre empresa e seus concorrentes diretos. Implantadas quando as empresas apresentam, isoladamente, dificuldades em adquirir recursos escassos de produção, atender externa e internamente ao mercado que atuam e lançar e manter uma nova linha de produtos.

Cassaroto e Pires (1999) ainda apresentam duas tipologias de redes de cooperação: redes topdown de cooperação e redes flexíveis de cooperação. As redes topdown são formadas por uma empresa mãe que coordena sua cadeia de fornecedores e sub-fornecedores em vários níveis, sendo os fornecedores dependentes das estratégias da empresa mãe e sem flexibilidade e poder de influência na rede. A indústria automobilística é um exemplo desse tipo de rede. Já as redes flexíveis são utilizadas em consórcios verticalizados e horizontalizados, onde há cooperação entre empresas independentes, formando um grupo administrado como se fosse uma grande empresa. A tabela 1 demonstra outras formas de cooperação entre empresas, destacando as principais características entre elas.

**Tabela 1:** Outras formas de cooperação entre empresas

Denominação	Tipologia	Característica Principal	Exemplo
<b>Clusters</b>	Aglomerados	Empresas que cooperam tendo como base a <b>localização</b> das plantas.	Mármore de Carrara (Itália), Vale do Silício (EUA), Calçados do Vale dos Sinos-RGS (Brasil)
<b>Organizações Virtuais</b>	Redes dinâmicas de cooperação	Combinação temporária através da telemática (internet) de competências essenciais de empresas independentes que cooperam entre si	<i>The Case of Northeast England</i> (Reino Unido)
<b>Incubadora de Empresas</b>		Cooperação inter-institucional com o objetivo de criar um ambiente propício para o nascimento e desenvolvimento de empresas.	Vinculação Universidade-Empresa (e outras instituições acadêmicas)

<b>Parques Tecnológicos</b>		Destinam-se a acelerar a transformação de resultado de pesquisas em produtos e processos, otimizando todas as formas possíveis de cooperação entre indústria e ciência envolvendo PME's	Vale do Silício (EUA), Parque Akademia Kazusa (Japão)
-----------------------------	--	---	---

**Fonte:** autora, com base em Amato Neto (2000)

É importante frisar que as alianças não são feitas somente pelas grandes empresas; na verdade as pequenas empresas se beneficiam dessa estratégia para formar centrais de compras e acordos de representação e de produção conjunta (LIMA FILHO et al, 2006).

Lima Filho (2006) identifica que há três domínios de cooperação: comercial, técnico ou de produção, e financeiro.

Atividades de compras, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-venda estão no domínio comercial. O domínio técnico ou de produção compreende as alianças estratégicas voltadas para as atividades de produção, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico. Finalmente, o domínio financeiro envolve as alianças em função do capital envolvido e do grau de integração entre os parceiros.

A rede de cooperação configura-se como uma estratégia de competitividade para as PME's, visto que, organizadas em rede, tais empresas conjugam esforços para competir de forma mais equilibrada com as grandes. Entre os objetivos estratégicos para a formação de redes de cooperação estão: economias de escala por meio da ação coletiva; poder de barganha junto a fornecedores, clientes e demais instituições; acesso a novos mercados, clientes e representantes; aumento do portfólio de produtos e economias de especialização; aprendizagem coletiva com a partilha de informações, habilidades, competências e conhecimento sobre soluções de problemas; facilitação do processo de inovação nos produtos, nos métodos de produção e na estrutura organizacional; credibilidade organizacional; definição de marcas de qualidade e ações de marketing (LIMA FILHO, et al, 2006)

## **2.1 Sistema Local de Produção e Clusters como estratégia de competitividade**

A crescente valorização do “local” como fonte de vantagens competitivas e duradouras parece contraditória diante da globalização atual dos mercados. Contrariando idéias pré-concebidas, Courlet e Ferguene (2003) afirmam que a globalização não significa o desaparecimento dos efeitos locais, tão pouco coloca em dúvida a importância da variável geográfica na dinâmica das economias sociais; ao contrário, a aceleração do processo de

globalização dos últimos anos é acompanhada de uma reformulação das questões de desenvolvimento no sentido regional ou local.

Dessa forma, o global e o local são hoje tratados em conjunto dentro de uma visão sistêmica das dinâmicas territoriais e organizacionais, como forma de alcançar a competitividade. Termos como sinergia, competitividade sistêmica, sistemas locais de inovação e eficiência coletiva compõem os debates atuais sobre o tema (SCHMITZ, 2000).

As empresas estão cada vez mais integrando os aspectos territoriais às suas estratégias. Albert e Muñoz (1996) definem território como um espaço caracterizado tanto por aspectos espaciais quanto por características culturais e afetivas, numa tríplice dimensão: geográfica, histórica e cultural. Portanto, o ambiente local de uma empresa é onde ela está fisicamente/ geograficamente localizada e essa escolha se baseia na busca pela minimização dos custos de produção e na otimização das receitas.

De acordo com Campeão (2004), as empresas têm se inserido num determinado local com vista não apenas à exploração de recursos pré-existentes, mas também à criação de novos recursos naquele espaço. Assim, o local de implementação deve ser capaz de oferecer, além da infra-estrutura básica, sinergia entre as empresas e com isso gerar economias externas, ou externalidades positivas, que favoreçam um desenvolvimento duradouro tanto para as empresas quanto para sistema local de produção como um todo.

Segundo Garcia *et al.* (2004), sistemas locais de produção referem-se a agrupamentos de um conjunto de empresas concentradas geográfica e setorialmente, ou ainda, segundo Courlet (1994), *apud* Campeão (2004) “é uma configuração de empresas agrupadas num espaço de proximidade em torno de uma ou de várias especialidades industriais, sendo que a presença de uma especialidade dominante não exclui a possibilidade de existência de vários ramos industriais”.

A presença de fornecedores de insumos e máquinas; prestadores de serviços e produtores de componentes; mão-de-obra especializada; instituições públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento, promoção e financiamento; criação e difusão de inovação; construção de recursos e vantagens específicas são conseqüências da aglomeração de produtores especializados, gerando uma estrutura em que se destacam as inter-relações no âmbito local, onde as empresas pertencentes e estes sistemas obtêm maiores vantagens competitivas em relação às empresas dispersas geograficamente. Porter (1998) salienta que os produtores desses sistemas, além de melhorarem seu desempenho no mercado doméstico, também conseguem superar restrições para atuarem em mercados internacionais.

Para Garcia et al. (2004), as vantagens competitivas das empresas pertencentes a um sistema local de produção são de duas naturezas: as economias externas puras e as ações conjuntas estabelecidas pelos agentes econômicos. As economias externas à firma decorrem do extenso processo de divisão do trabalho e da especialização dos produtores, o que leva ao fomento de um processo local de aprendizado pela interação. As ações conjuntas decorrem das formas de cooperação tanto privada (estabelecidas deliberadamente por empresas e instituições) quanto por meio de políticas públicas específicas.

Lastres (2004) apresenta outras vantagens competitivas advindas de um sistema local de produção, quais sejam:

- representar uma unidade prática de investigação que vai além da tradicional visão baseada na organização individual (empresa), setor ou cadeia produtiva;
- focalizar um grupo de diferentes agentes (empresas e organizações de P&D, educação, treinamento, promoção, financiamento) e atividades conexas;
- cobrir todo o espaço onde ocorre o aprendizado e onde são criadas as capacitações produtivas e inovativas e fluem os conhecimentos tácitos,
- representar o nível no qual as políticas de promoção do aprendizado, inovação e criação de capacitações podem ser mais efetivas.

Outra característica importante em relação aos sistemas locais de produção é que esses sistemas não procedem de uma geração espontânea, ou seja, são uma construção sócio-econômica e institucional. Conforme Campeão (2004), as empresas que compõem um sistema produtivo local possuem relações entre si, que não são apenas comerciais, mas também informais, e com o meio sócio-cultural no qual estão inseridas. Todos esses fatores contribuem para o aumento da competitividade do sistema, bem como da região em que está inserido.

De acordo com Porter (1998), clusters se definem como concentrações geográficas de empresas e instituições, ligadas por aspectos que podem ser compartilhados e complementados entre si. Estas empresas cooperam e colaboram para o desenvolvimento de vantagens econômicas e estratégicas. Os aglomerados também desempenham papel de ímã na atração de investimentos externos. O cluster é capaz de orientar tipos de políticas distintas, como por exemplo, políticas de exportação, tecnológicas, de investimentos, de treinamentos e educacionais. As políticas governamentais focadas nos aglomerados, por conseguinte, facilitam o ajuste das empresas à nova realidade econômica, reduzindo os riscos da economia local.

Já para Botelho (2004), clusters se definem como concentrações geográficas de empresas e instituições, ligadas por aspectos que podem ser compartilhados e complementados entre si. Estas empresas cooperam e colaboram para o desenvolvimento de vantagens econômicas e estratégicas. Os aglomerados também desempenham o papel de ímã na atração de investimentos externos, além de serem capazes de orientar tipos de políticas distintas, como por exemplo, políticas de exportação, tecnológicas, de investimentos, de treinamentos e educacionais. As políticas governamentais focadas nos aglomerados, por conseguinte, facilitam o ajuste das empresas à nova realidade econômica, reduzindo os riscos da economia local.

Os clusters possibilitam às empresas incrementos em seus processos produtivos, tanto em termos de volume de produção, como em aumento de possibilidades tecnológicas através do compartilhamento de meios produtivos e de investimentos na busca por melhores tecnologias, sejam elas de produtos, de processo ou de gestão. Outra vantagem associada aos clusters diz respeito à possibilidade de cooperação entre as diversas empresas e entre seus fornecedores, de tal forma a ganhar vantagem econômica e estratégica com a localização. A cooperação entre empresas pode, ainda, proporcionar outras vantagens, como o aumento de flexibilidade e agilidade no atendimento de pedidos em comparação a uma empresa operando sozinha.

Quanto a sua origem, eles não acontecem formalmente, como associações de redes de empresas, ou através de um planejamento feito pelos empresários da região; eles nascem naturalmente, tanto que muitas vezes os empresários não percebem que estão dentro deste cluster e que podem tirar vantagens disto.

Por fim, pode-se entender *clusters* como contrações geográficas de empresas e instituições interconectadas numa mesma área de atuação particular. Os clusters abrangem fornecedores de insumos especializados, tais como: componentes, máquinas, serviços e provedores de infra-estrutura.

Os clusters se estendem na cadeia produtiva para incluir canais de comercialização e produtores de bens complementares, atingindo empresas relacionadas por qualificação da mão-de-obra, tecnologias ou insumos locais. Finalmente, clusters incluem instituições governamentais e de outra natureza, tais como: universidades, instituições de controle de qualidade, empresas de pesquisa e geração de idéias, especializadas em qualificação profissional e associações patronais, que provêm treinamentos especializados, educação, pesquisa e suporte técnico.

Existem condições essenciais para o sucesso na formação de um cluster, a saber:

- 1-) Condições de Fatores, como trabalho especializado ou infra-estrutura necessária à competição;
- 2-) Condições de Demanda, que diz respeito a natureza da demanda interna para produtos;
- 3-) Indústrias correlatas e de Apoio: que é a presença de indústrias abastecedoras que sejam internacionalmente competitivas e;
- 4-) Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, ou seja, as condições que governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas (BOTELHO,2004).

### **2.1.1 Histórico das formas de inserção produtiva das micro e pequenas empresas**

Segundo Lima Filho *et al.* (2006), nos anos 90, iniciou-se a abertura comercial no Brasil e com o plano de estabilização da moeda, Plano Real, houve o acirramento da concorrência em âmbito nacional e internacional. Esse ambiente exigiu das empresas ajustes em seus processos de negócios, a fim de se adequarem à nova realidade do mercado.

As alianças estratégicas e as redes de cooperação têm sido meios pelos quais as empresas têm se ajustado ao ambiente competitivo e exigente da atualidade.

No cenário dos anos 2000, as relações de cooperação e alianças estratégicas entre empresas passaram a ser consideradas uma opção estratégica, e não mais a última alternativa disponível. Por meio da formação de alianças estratégicas, as empresas buscam compartilhamento de recursos e competências e principalmente, a redução dos custos operacionais.

## **3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Com o intuito de analisar as formas de inserção produtiva das micro e pequenas empresas da região de Marília/ SP, e como os processos de cooperação podem auxiliar nesse processo, segue um estudo de caso realizado em uma micro empresa, que por questões internas de gestão, preferiu não ser identificada.

Esta empresa atua no mercado desde 1977, mas as informações obtidas foram relativas aos últimos 3 anos, período da atual gestão, que adquiriu a empresa posteriormente a outras duas gestões.

A empresa já teve grande representatividade pelos produtos fabricados e pela sua capacidade instalada, chegando a ser fornecedora de produtos semi-processados para grandes empresas da região e algumas multinacionais. Porém, em função do cancelamento de contratos de fornecimento para as grandes empresas, aliado às decisões estratégicas

precipitadas e às mudanças de mercado, a empresa entrou em um processo de crise financeira que afetou fortemente sua de imagem.

Neste período, havia realizado significativos investimentos em máquinas, equipamentos e mão-de-obra para atender essa demanda. Atualmente, a empresa encontra-se instalada no mesmo prédio ocupado pela gestão anterior, porém, funcionando com uma capacidade de produção inferior aos períodos anteriores.

A gestão é feita principalmente pelo proprietário, embora outros membros da família também participem e cooperem na administração. O staff é formado pelo gerente de produção, um auxiliar administrativo e técnicos de nível médio, porém, as principais decisões estratégicas estão concentradas no proprietário atual. Com exceção da auxiliar administrativa, não há nenhum outro funcionário com curso superior completo, inclusive o proprietário.

Os produtos fabricados são os doces de amendoim (doces e salgados) e os salgadinhos de trigo de diversos sabores, com participação no faturamento de 70% e 30%, respectivamente. O amendoim confeitado tipo japonês é o principal produto da empresa.

Como estratégia de posicionamento, a empresa utiliza o preço baixo, já que seus produtos são destinados ao atendimento das classes de consumidores de baixa renda. Portanto, a estratégia da empresa é totalmente apoiada em preço.

A maior parte das vendas se destina ao Nordeste, cabendo aos municípios da região uma parcela bem menor. Como na região existe um grande número de pequenas empresas que fabricam os mesmos produtos, com as mesmas estratégias de posicionamento, a concorrência tornou-se muito acirrada, justificando os esforços para consolidar o mercado nordestino.

A relação de cooperação com outra empresa ocorreu com o fornecedor da máquina de desplicação do amendoim. Os passos para o estabelecimento do processo de cooperação foram os seguintes:

- 1) num primeiro momento, a empresa fornecedora desenvolveu a máquina de desplicação do amendoim;
- 2) posteriormente, como forma de testar a viabilidade e funcionalidade da mesma, ofereceu-a à empresa, que a adquiriu;
- 3) neste momento, foi estabelecida uma parceria entre as empresas: à medida que a micro empresa utilizava a máquina e identificava problemas; as informações eram repassadas à empresa fornecedora, que, por sua vez, buscava a melhor solução. Esse procedimento mostrou-se vantajoso para ambas, pois o produto pode ser aprimorado em uso.



Além dos ajustes promovidos, o fornecedor facilitou o pagamento da máquina em troca das informações sobre seus problemas de funcionamento e sugestões sobre como aperfeiçoá-la.

No treinamento dos funcionários, também houve troca de informações entre as empresas. Os técnicos da empresa fornecedora do equipamento inicialmente treinaram os funcionários da micro empresa. Quando novos modos de utilização foram desenvolvidos, a partir da sua utilização e posterior ajuste, as informações eram repassadas aos técnicos da empresa fornecedora. Esta troca de informações resultou em abatimento no valor das parcelas.

Os principais benefícios gerados com essa relação de cooperação foram:

- *o estreitamento no relacionamento com um fornecedor importante de máquinas e equipamentos para a indústria de alimentos:* além de se localizar no mesmo município, o que facilita o intercâmbio de informações, o estabelecimento de confiança e o atendimento técnico, é um fornecedor bastante inovador e ciente da realidade das micro e pequenas empresas alimentícias da região, desenvolvendo máquinas e equipamentos adequados à realidade e necessidade dessas empresas,
- *a construção em conjunto do conhecimento técnico da máquina adquirida:* a maior parte dos problemas que a máquina venha a apresentar, a própria empresa poderá corrigi-los internamente, sem a necessidade de contratação de assistência técnica.

Um fato importante é que durante todo o processo de cooperação não houve atritos ou desconfiança de nenhuma das partes. O relacionamento foi tranqüilo e bastante construtivo para ambas. Por todos esses motivos, a relação de cooperação estabelecida se configurou como muito relevante para a empresa. O Quadro 4 apresenta uma síntese das informações relatadas.

<b>Fatores</b>	<b>Descrição</b>
Parceiro	fornecedor
Localização do parceiro	mesmo município da empresa em estudo
Objeto de cooperação	P&D, treinamento e assistência técnica
Relevância da cooperação	muito relevante
Principais benefícios	melhor relacionamento com o fornecedor e construção em conjunto de conhecimento técnico sobre a máquina
Principais dificuldades	não houve dificuldades de relacionamento

**Quadro 1:** Síntese das informações relativas ao processo de cooperação

Com clientes, consumidores, concorrentes, universidades e instituto de pesquisa, centros de capacitação profissional e assistência técnica, a empresa não tentou estabelecer

relação de cooperação. Os motivos são a falta de informação, incentivo e o fato de nunca ter sido diretamente procurada por esses possíveis parceiros, principalmente pelas instituições de ensino e centros de capacitação técnica/ profissional estabelecidas no município.

Observa-se que as relações de cooperação precisam ser melhor trabalhadas. Algumas ações que facilitariam a aproximação dos parceiros, segunda a empresa, são as seguintes:

- facilitar o intercâmbio com investidores;
- promover a participação das micro e pequenas empresas nas feiras nacionais e internacionais de alimentos;
- prestar ajuda técnica no momento em que as empresas necessitassem se adequar às exigências dos clientes;
- incentivar as universidades e institutos de pesquisa do município a realizar pesquisas acadêmicas nas micro e pequenas empresas;
- aproximar os empresários das empresas alimentícias do município para a troca de conhecimentos;
- incentivar o desenvolvimento de mais cursos técnicos e superiores voltados para a área de alimentos, tanto em termos administrativos, quanto industrial, nas instituições de ensino existentes no município e,
- promover a aproximação entre as instituições e as micro e pequenas empresas nos cursos já existentes.

A intenção da empresa é aumentar a participação nas relações de cooperação, já que teve uma experiência muito positiva de cooperação com fornecedor. Porém, a falta de informação sobre como estabelecer essas relações causa desestímulo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A conjugação das novas tecnologias, com redução de tempo e de custos nas operações e processos, combinadas com sistemas organizacionais mais flexíveis e eficientes, têm estimulado as empresas no mundo a passarem por profunda reestruturação para se tornarem competitivas. Essa reestruturação incluiu profundas mudanças no seio das empresas, com modificações nas estratégias, nas formas de organização da produção, nas políticas de produto (especialização ou diversificação) e nos esquemas de relacionamentos com outras empresas .

Atualmente é reconhecido que a competitividade das empresas não se relaciona somente com seu tamanho, fator este que se associava à capacidade de obter grandes volumes de produção, realizar vultosos investimentos em bens de capital, empreender custosas estratégias de comercialização, ou reduzir os custos de mão de obra. Na verdade, a competitividade depende basicamente da capacidade tecnológica, da organização flexível dos fatores produtivos e da atividade que é o *core business* da empresa.

As condições e características encontradas na cidade de Marília se apresentam como as razões fundamentais para a realização deste trabalho. Diante dos novos padrões de competitividades, tais como custo, confiabilidade, qualidade, agilidade de entrega e flexibilidade, as empresas têm procurado novas formas de organização e cooperação para sobreviver no mercado.

Dessa forma, diante da grande representatividade das indústrias alimentícias de Marília/SP no cenário nacional e início de inserção no mercado internacional, o estudo do arranjo produtivo local e das possíveis formas de cooperação se torna muito relevante, a medida que pode elencar possíveis atitudes para que essas empresas se tornem mais competitivas.

Enfim, como foi realizada pesquisa de campo em apenas uma empresa alimentícia, não é possível contextualizar, de forma generalizada, se (ou de que forma) as empresas alimentícias da região de Marília/SP têm se inserido em arranjos cooperativos.

No entanto, pelo estudo de caso, foi possível observar que a micro empresa obteve vantagens e melhorias internas que seriam dificilmente obtidas caso atuasse isoladamente. Conforme aponta a literatura, empresas que estabelecem relações de cooperação tendem a desenvolver suas habilidades inovativas mais facilmente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIA Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. **Principais Indicadores Econômicos da Indústria de Alimentos**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vst/eco/FichaTecnica.pdf>>. Acesso em: 15 agos. 2007.
- ADIMA Associação das Indústrias de Alimentos de Marília/SP. **Estatísticas do Setor**. Disponível em: <<http://www.foods-adima.com.br>>. Acesso em: 10 fev. 2007.
- ALBERT, P.C.; MUÑOZ, A C. G. Productos típicos, territorio y competitividad. **Agricultura y Sociedad**, n. 80/81, jul. Dic., 1996.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial**. Tese (Livre Docência) – Departamento de Engenharia de Produção – Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- ARAUJO, L. Setor está otimista em 2006. **Brasil Alimentos**, n. 32, p. 15-22, fev. 2006.
- BOTELHO, J. A. **Dinâmicas de competitividade via inovações tecnológicas:** cluster, arranjo produtivo local (APL) e sistema local de inovação (SLI). 2007
- CAMPEÃO, P. **Sistemas locais de produção agroindustrial:** um modelo de competitividade. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2004.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local.** São Paulo: Atlas, 1999.
- CHARAM, R. O uso das redes para redefinir as organizações e obter resultados. In: CHAMPY, J. ; NOHRIA, N. **Avanço rápido:** as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios. São Paulo: Campus, 1997.
- CONCEIÇÃO, J. C. P. R. ; ALMEIDA, M. Inovação na indústria de alimentos no Brasil: identificação dos principais fatores determinantes. In: NEGRI, J. A. ; SALERNO, M. (Orgs). **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras.** Brasília: IPEA, 2005.
- COURLET, C.; FERGUENE, A. Globalisation et territoire: le cas des SPL dans les pays em developpement. **Revista Facef Pesquisa**, v.6, n.3, p. 89-107, 2003.
- GARCIA, R.; MOTTA, F. G.; AMATO NETO, J. Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. **Revista Gestão & Produção**, v. 11, n.3, p.343-354, set-dez. 2004.
- GRANDORI, A. ; SODA, G. Inter-firm networks : antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, n. 16, v. 2, 1995.
- HUMPHREY, J.; SCHIMITZ, H. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. **Institute of Development Studies (IDS)**, UK. 2000.
- INGLEBY, C. **The cluster concept:** cooperative networks and replicability. In ICBS, Naples – Italy, June, 1999.
- LASTRES, H. M. M. Políticas para a promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais. In: LASTRES, H. M. M. ; CASSIOLATO, J. E. (Orgs) **Relatório de Atividades de Divulgação do Referencial Conceitual, Analítico e Propositivo.** Instituto de Economia – Universidade Federal do Rio de Janeiro: setembro 2004.
- LIMA FILHO, D. O. et al. **Redes de cooperação no varejo alimentar e vizinhança:** percepções dos associados. **Gestão e Produção (UFSCar)**, São Carlos-SP, v. 13, n. 2, p. 311-324, 2006.
- NANTES, J. F. D. ; MACHADO, J. G. C. F. Aspectos competitivos da Indústria de Alimentos no Brasil. In: RESULTADOS/Workshop Identificação de Gargalos Tecnológicos na Agroindústria Paranaense. Curitiba: IPARDES, 2005.
- OLAVE, M.E.L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para as pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**, São Carlos-SP, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**. nov/Dec, 1998
- RODRIGUES, A. M. **Cluster e competitividade: um estudo da concentração de micro e pequenas empresas de alimentos no município de Marília/SP.** Tese

(Doutorado em Engenharia Mecânica) – Departamento de Engenharia Mecânica – Universidade de São Paulo. São Carlos, 2003.

- SCHMITZ, H. **Local Upgrading in Global Chains**. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 03 jul 2007
- TOLEDO, J.C; ALLIPRANDINI, D.H.; ZUIN, L.F.S.; BOSI, M.G. Gestão do Processo de Desenvolvimento de Produto na Indústria de Alimentos: análise, propostas para melhoria da capacitação e modelo de referência. In: BATALHA, M.O. **Gestão do Agronegócio: Textos Seleccionados**. EdUFSCar: São Carlos, 2005.