

PEQUENA EMPRESA E PARCERIA: BINÔMIO PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL

Almiralva Ferraz Gomes¹

Ana Paula Ivo Pires²

Deise Danielle Neves Dias Pian³

RESUMO

Nos países em desenvolvimento, as pequenas e micro empresas são responsáveis pela geração de emprego e renda. Portanto, o contexto atual exige delas estratégias que as diferenciem em um mercado altamente competitivo. Tendo em vista a dificuldade de tornarem-se competitivas individualmente, este trabalho propõe a parceria entre os pequenos empreendimentos no intuito de alavancarem seus negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Pequena empresa. Desenvolvimento. Estratégia. Parceria. Competitividade.

INTRODUÇÃO

Qualquer empresa pode ter a surpresa de, a cada momento, ver aparecer um concorrente no mundo, produzindo melhor e mais barato. As mudanças são rápidas, muitas empresas não conseguem acompanhar o novo ritmo e quebram, demitem e geram desemprego. É por isso que muitos dizem que a globalização é uma realidade e que ela veio para ficar e trouxe consigo a necessidade de as empresas aumentarem a competitividade para manterem-se no mercado.

Para sobreviver, as organizações precisarão se adaptar à dinâmica ambiental e os gestores deverão procurar um novo patamar organizacional, coerente com o novo ambiente empresarial, que se caracterizará por ser cada vez menos previsível e com instabilidade crescente. Não serão apenas as mudanças intra-organizacionais que influenciarão a atuação do gestor nas organizações, mas também

¹ Administradora e professora da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb). Mestre em Administração (Ufba). E-mail: podion@uesb.br.

² Administradora (Uesb). Especialista em Gestão e Desenvolvimento de Seres Humanos (Fundação Visconde de Cairu / Juvêncio Terra Superior). Superintendente da Incubadora de Empresas da Uesb (Incubem). E-mail: anaivo@provyder.com.br.

³ Administradora e professora da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb). Especialista em Recursos Humanos e Psicopedagogia (Unigram/Rio). Professora da Faculdade de Tecnologia e Ciência (FTC). E-mail: deisepiau@hotmail.com.

forças externas, como a necessidade de formação de alianças estratégicas, parcerias e acordos com fornecedores e clientes. Assim, dada a complexidade do ambiente empresarial futuro, os gestores deverão estar atentos a uma nova maneira de fazer negócios, baseada na crescente velocidade da informação. Essa visão global exigida pelos novos tempos é possibilitada pelo enfoque sistêmico, que por sua vez, pode ser considerado o ponto de partida para a criação do modelo de gestão de negócios que permita responder eficazmente à nova realidade de concorrência acirrada e de expectativas mutáveis dos clientes.

Tendo em vista a representatividade das pequenas e micro empresas no Brasil⁴ é que este trabalho se propõe a discutir o seu papel no cenário nacional e as possíveis estratégias para a conquista da competitividade. Inicialmente, tratar-se-á da importância da pequena empresa como geradora de emprego e renda para um país. A partir de então, discutir-se-ão possíveis estratégias empresariais que possibilitem a melhoria da competitividade dos pequenos empreendimentos por conta de sua importância para o desenvolvimento econômico de um país.

A IMPORTÂNCIA DOS PEQUENOS EMPREENDIMENTOS

A importância das pequenas e micro empresas é facilmente percebida em nossa realidade através dos aspectos econômicos, sociais e políticos; entretanto, antes de tudo, é interessante definir o que é um empreendimento de micro e pequeno porte. Em geral, as MPE's⁵ apresentam uma estrutura muito elementar: "pequena" – poucos trabalhadores, baixo volume de produção e comercialização, reduzido mercado e raio de incidência; "pouco complexa" – centralizada, com pouca estratificação e escassa divisão de tarefas e papéis; e "relativamente informal" – insuficiente definição explícita de objetivos, normas, sistemas de sanções e recompensas.

Apesar de outras conceituações, este trabalho irá adotar a classificação utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), pelo fato de ser adotada pela maioria dos pesquisadores da área. No Brasil, utiliza-se o critério por tamanho, ou melhor, considera-se o número de empregados. Segundo definição do Sebrae, as empresas que possuem até 19 empregados (no setor industrial) e até 9 empregados (no setor comercial/serviços) podem ser classificadas como microempresas. Já aquelas que possuem de 20 a 99 empregados (no setor industrial) e de 10 a 49 empregados (setor comercial/serviços) podem ser consideradas empresas de pequeno porte.

As MPE's apresentam como característica essencial a figura de um fundador ou de fundadores. Nascerem pequenas como empreendimentos, mas nascem igualmente sob condução de um indivíduo ou de poucos indivíduos, imbuídos de um desafio, ao mesmo tempo pessoal e profissional. Há, portanto, um forte componente de individualidade. Pode-se acrescentar, igualmente, o caráter familiar de muitas empresas, aquelas em que o chefe da família-empresário vai administrar o negócio, mas sob a ótica da família, na perspectiva da condução do negócio de acordo com os pontos de vista familiares.

Tanto em empresas familiares como em empresas ainda individuais ou de poucos sócios, deve-se ressaltar que uma das características essenciais das MPE's é o empreendedorismo. Na verdade, pode-se observar, nos casos de criação de pequenas empresas, que os novos empreendimentos não

⁴ 98,5% das empresas existentes no país são de micro e pequeno porte (SEBRAE, 1999).

⁵ Micro e pequenas empresas.

trazem necessariamente a inovação, mas podem trazer, por vezes, algumas das características do empreendedor schumpeteriano, seja com a descoberta de um novo produto ou serviço, novos métodos capazes de revolucionar um processo produtivo, novos mecanismos de comercialização, distribuição, ações para aproximar consumidor dos produtos, novos mercados, novas fontes para a fabricação de determinado produto ou prestação de determinado serviço ou nova forma de organizar o negócio.

É claro que nem sempre se podem identificar essas características nos novos negócios de MPE's, mas pode-se identificar, ainda que como repetição, a tentativa de reproduzir algo já conhecido em um ambiente empresarial novo, na busca de inserir e explorar uma oportunidade pela ausência de um produto ou serviço, ou pela disposição desses produtos ou serviços de outra forma em uma dada coletividade.

A inovação pode nascer de uma busca de oportunidade, da criação de circunstâncias favoráveis ou da transformação de situações, e pode gerar, num primeiro momento, sucesso. Por que apenas num primeiro momento? Porque em um ambiente de concorrência acirrada, a empresa competitiva deve buscar criar e sustentar uma vantagem frente aos seus compradores (PORTER, 1990).

Essa problemática assim descrita revela uma grande questão do mundo das pequenas empresas: a falta de reconhecimento de que a gestão é algo que passa por uma construção que, a partir do momento em que se cria uma empresa, abre-se o espaço para a reflexão sobre a gestão, incluindo a busca de capacitação para compreender a problemática de um dado setor empresarial em que se opera.

Porém, segundo Montaña (1999), a fragilidade econômica das MPE's não é apenas consequência da ação ou inação do proprietário, mas do sistema socioeconômico e político. Se há dificuldades, por exemplo, de comercialização, isto nem sempre indica que o empresário não está preparado, mas que ele não tem o poder ou a capacidade de produção, ou o acesso a novos mercados, ou os custos são superiores aos de sua concorrência. O que Montaña quer dizer com isso? Quer dizer que, embora a capacidade pessoal do empresário de MPE seja um fator importante, nem sempre ela é suficiente. De fato, essas observações são pertinentes, mas, por outro lado, é inegável o papel da gestão na competitividade de um negócio.

De acordo com o Sebrae,⁶ as pequenas e micro empresas desempenham um papel de fundamental importância na economia nacional, pois são responsáveis pela geração de aproximadamente 30 milhões de empregos, com uma participação na população economicamente ativa – PEA – equivalente à metade.

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAS E COMPETITIVIDADE PARA PEQUENAS EMPRESAS

Diversos autores no campo da administração abordam as significativas mudanças verificadas no ambiente das empresas, que estão relacionadas com as transformações políticas e econômicas que ocorrem em nível mundial. A maioria delas enfoca a situação econômica mundial e a natureza das organizações, bem como as necessidades de um novo referencial na administração de empresas – uma abordagem essencialmente inovadora para compreender e tratar as novas realidades. Para Tachizawa (2002), esse novo contexto e essa nova forma de gestão das empresas exigem novos

⁶ Dados coletados no portal do Sebrae nacional, disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> de acordo pesquisa da Gerência de Planejamento, Estudos e Pesquisas (Gepep).

empresários, executivos e trabalhadores, fortalecidos e autônomos, agrupados em equipes e despojados dos tradicionais conceitos de hierarquia, comando e controle. Além disso, menores margens de lucros, combinadas com exigências de qualidade cada vez maiores por parte dos consumidores estão criando pressões insuportáveis para a maioria das organizações, particularmente as MPE's.

A globalização, cada vez mais acentuada, dos mercados e da produção está pondo em xeque a competitividade das pequenas empresas. Diferentemente da era industrial, em que as organizações tinham necessidade de ser auto-suficientes, por meio da integração vertical realizada de forma intra-organizacional, os novos tempos exigem que o gestor busque uma integração horizontal e vertical interorganizacionalmente, passando a interagir com entidades externas na forma de parcerias e alianças estratégicas. Então, com raríssimas exceções, as empresas, sejam elas de qualquer dimensão ou setor, encontram-se competindo num mercado internacionalizado.

A literatura especializada não é consensual na definição de estratégia. É possível encontrar inúmeros conceitos, definições, idéias e abordagens sobre o assunto. Neste trabalho, adotou-se a definição de Quintella (1993, p. 26), segundo a qual estratégia é “um padrão de recursos e competências, empregados para atingir uma meta ou objetivo, envolvendo as interações da empresa com os seus ambientes”. Essa opção se nos mostrou mais interessante porque permite estabelecer procedimentos que tornam possível a perseguição da visão da organização, cumprindo continuamente a missão de acordo com os valores e através do atingimento de objetivos e metas. Tendo em vista essa definição de Quintella, é importante analisar algumas classificações de estratégias. Aqui, serão abordados três tipos de estratégias.

O primeiro tipo é a estratégia competitiva. Porter (1990) apresentou um modelo que diz que empresas com grande fatia de mercado, e empresas com pequena fatia teriam boa rentabilidade, enquanto empresas que estivessem situadas no meio-termo teriam baixa rentabilidade. Assim, a empresa teria que escolher entre ser pequena, competindo por diferenciação de produto, ou grande, competindo por liderança de custos, podendo ou não adotar um foco de mercado. A diferenciação implicava fabricar produtos sob encomenda ou, pelo menos, com grande flexibilidade, ou ainda produtos de alta nobreza. Nesse caso, a ênfase está na tecnologia de produto. Já a liderança de custos implicava na produção em larga escala, de forma padronizada, com baixo preço final, e a ênfase era em tecnologia de processo, o que exige muito mais investimento para a empresa manter sua posição no mercado.

No fundo, o que vale é a relação valor/preço. Ou seja, para o produto ter sucesso, o cliente deve atribuir-lhe mais valor que seu preço. As pequenas empresas fazem produtos diferenciados cujo valor supera seu preço, ao passo que as grandes fazem produtos mais baratos do que realmente valem. Empresas caracterizadas como “meio-termo” seriam burocratizadas demais para produzir “sob medida” ou sem escala para liderarem por custos.

Isso levava a crer que pequenas empresas só poderiam optar pela diferenciação – produzindo sob encomenda ou para determinados nichos de mercado. No entanto, com a terceirização, parcerização, subcontratação e outras formas de repasse de produção, criaram-se redes *topdown*: qualquer empresa passa a ter uma rede de fornecedores, todos, normalmente competindo por liderança de custos.

Uma pequena empresa pode competir da seguinte forma: diferenciação de produto associado ou não a um nicho de mercado; liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande

rede *topdown*; flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis. Nessa nova perspectiva, a empresa não necessita ter de fazer uma escolha estratégica única entre liderança de custos ou diferenciação, como afirma Porter (1990), mas pode garantir vantagens competitivas oriundas de ambas as opções estratégicas por ele propostas.

Um segundo tipo de estratégia é a de Produto/Mercado (ANSOFF, 1990). Aqui, a questão é definir como desenvolver o negócio. Para a pequena empresa, são normalmente importantes as estratégias de novos produtos e a análise dos prós e contras de verticalizar e diversificar. A Verticalização pode ser interessante em casos de *know-how* elevado em que é importante o conhecimento da tecnologia de todas as fases da fabricação do produto. Neste caso, as empresas dedicam-se ao que sabem fazer: produzir. Já a diversificação dependerá do futuro do atual produto. Assim, as empresas se diversificam quando “seus objetivos não podem mais ser alcançados com a carteira existente” ou quando “os fluxos de caixa retidos serão superiores às exigências totais para a expansão da carteira existente” ou “as oportunidades de diversificação prometerem rentabilidade superior à de oportunidades de expansão”, ou ainda, quando “padecerem da síndrome a grama é mais verde no jardim do vizinho” (ANSOFF, 1990, p. 115).

O terceiro tipo de estratégia está relacionado à produção. Duas considerações devem ser feitas: o posicionamento inicial e a evolução do posicionamento. O posicionamento inicial refletirá as opções ou por ênfase no produto – flexibilidade ou variação de produtos e de quantidades – ou por ênfase no processo, para competição por liderança de custos. A evolução do posicionamento, especialmente para as empresas que começam pequenas, mas cujos dirigentes ambicionam o crescimento, é a questão de como crescer. O caminho mais simples, por exigir menos investimento, é primeiro ganhar mercado e aumentar volumes para, depois, investir em processo. Segundo Hayes e Wheelwright (1984), existem duas opções para crescer: (1) de risco e (2) conservadora. A opção conservadora exige menos investimento e, conseqüentemente, menos endividamento. Já a opção de risco significa primeiro investir pesado em processo, para depois conquistar o mercado. Isso requer endividamento e conseqüente risco. Na segunda opção, o problema é tentar produzir altos volumes a preços menores sem um processo adequado. Os baixos lucros, ou mesmo prejuízos decorrentes, podem levar a empresa à derrocada sem condição de retorno, acabando absorvida por outra maior com condições de investir em sua modernização. A empresa que opta pela alternativa de risco deve estar alicerçada em sólidos estudos sobre o mercado, com um bom projeto e muito bem organizada, para que o aumento de vendas efetivamente ocorra e consiga, em conseqüência, saldar o financiamento. A velocidade e o radicalismo das mudanças organizacionais e produtivas apontam, hoje, para a primeira alternativa como a mais indicada.

Os três tipos de estratégias analisadas até agora apontam para o fato de que pequenas empresas apresentam dificuldades ou maiores limitações para competir isoladamente. Assim, resta à pequena empresa duas opções: ser fornecedora numa rede *topdown* ou ser participante de uma rede flexível de pequenas empresas.

Na rede *topdown*, a pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe ou, principalmente, subfornecedora. Trata-se de uma rede na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede. Já na rede flexível, as empresas unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou restritos.

É evidente que a formação de consórcios não acontece de forma repentina. A questão cultural é altamente relevante e sua concretização está fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento

regional, especialmente ao tipo de ação exercido pelas associações patronais de pequenas empresas. Mas esse tipo de cooperação está chamando a atenção de vários pesquisadores em todo o mundo, pela possibilidade de geração de empregos e de assegurar desenvolvimento sustentado.

Assim, pode-se dizer que cooperação entre empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado.

A literatura sobre estratégia em pequenas empresas é altamente influenciada por duas grandes abordagens – uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora. A perspectiva econômica tem sido predominante na área, especialmente até meados da década de 80. Por outro lado, uma tendência mais recente – empreendedora – está surgindo como reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia. Essa nova abordagem estuda a associação entre características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica da pequena empresa. Tendo em vista a importância dessa nova abordagem, vale a pena se reportar, antes de concluir esta seção, ao trabalho de Miles e Snow (1978). Afinal de contas, o modelo de Porter (1990) tem se revelado inadequado ao atual ambiente empresarial devido sua impossibilidade de se descrever todos os tipos de estratégias. A taxonomia adotada por Miles e Snow tem chamado a atenção de diversos pesquisadores da área de Administração Estratégica por apresentar-se mais abrangente, oferecendo melhores qualidades conceituais para um agrupamento mais preciso de empresas (GIMENEZ, PELISSON, KRÜGER et al., 1998). A força dessa taxonomia é que ela “especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como todos integrados em interação com seus ambientes” (GIMENEZ, PELISSON, KRÜGER et al., 1998, p. 2).

De acordo com o modelo de Miles e Snow, as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Com base no estudo de diversas empresas, eles identificaram quatro estratégias ou padrões de adaptação – defensores, prospectores, analíticos e reativos –, que variam a partir da dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional caracterizado pela sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nelas, como tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para mantê-las competitivas.

A postura prospectora é a marca das empresas que continuamente procuram novas oportunidades no mercado e fazem tentativas para lidar com ameaças emergentes. O comportamento analítico é característico das organizações que atuam em dois mercados – um relativamente estável e o outro em processo de mudança. No mercado estável, atuam de maneira rotineira, usando seus processos e estruturas consolidadas. Já nos mercados turbulentos, procuram acompanhar e adotar as inovações mais promissoras introduzidas pela concorrência. A organização reativa é aquela que é incapaz de dar respostas ao ambiente. A menos que forçada pelas pressões ambientais, essas empresas ficam freqüentemente como estão, sem fazer qualquer ajuste em sua estratégia ou estrutura. Por último tem-se a postura defensiva, na qual as empresas têm um estreito domínio produto-mercado. Por causa desse foco estreito e altamente especializado, raramente modificam sua tecnologia, estrutura ou sistemas operacionais, dedicando-se apenas à melhoria da eficiência das operações vigentes. As estratégias defensivas, prospectoras e analíticas foram consideradas como formas estáveis de

organização, pois se houver um alinhamento entre estratégia escolhida, processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz. Mas, no entanto, se não houver um alinhamento entre estratégia e estrutura, o competidor será ineficaz: empresas reativas (GIMENEZ, PELISSON, KRÜGER et al., 1998).

Segundo Gimenez, Pelisson, Krüger et al., (1998), a taxonomia de Miles e Snow pode ser aplicada em qualquer tipo de organização, independente de seu porte, o que nem sempre é possível com as estratégias de estudiosos como Porter (1990). Inúmeros estudos têm sido desenvolvidos mundo afora, inclusive no Brasil, que adotam o modelo proposto por Miles e Snow (1978) devido a sua abrangência e a sua qualidade em termos de codificação e prognóstico.

Muito recentemente, Aktouf (2002) tem procurado desconstruir as teorias da “estratégia” gerencial em geral e mais especificamente a de Michael Porter, ou porteriana. A corrida desenfreada pela vantagem competitiva revela o excesso de preocupação com o econômico ao invés do social.

Portanto, muito há o que se discutir (construir e desconstruir) sobre o pensamento estratégico. Não é possível estabelecer, hoje, um consenso entre os inúmeros pesquisadores da área. Talvez, isso nunca seja possível. Afinal de contas, o conhecimento está permanentemente em construção e sofrendo alterações, a depender do paradigma predominante no momento. Naturalmente, os paradigmas são modificados e, conseqüentemente, os pensamentos, as idéias e as concepções também. Assim, este trabalho irá adotar as concepções e modelos convenientes a ele – apesar de apresentar propostas de vários estudiosos – sem defendê-las como verdade única e absoluta, pois a relatividade é o único fato absoluto que pode, pelo menos até agora, ser constatado.

O PAPEL DA PEQUENA EMPRESA PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL

O empresário inovador é um componente fundamental do processo de desenvolvimento econômico, de acordo com a visão schumpeteriana. Juntamente com o crédito bancário e as inovações tecnológicas, o empreendedor é um importante agente de criação de novos negócios e, conseqüentemente, de desenvolvimento econômico. A iniciativa individual do empresário pode ser estimulada pelo apoio oficial, contudo o empresário de sucesso geralmente é um homem de iniciativa, um individualista e auto-suficiente, mas que busca sustentação em todas as frentes. O empresário, nessas condições, apresenta-se também como um novo-rico, um egocêntrico e racional, cujo fim é o lucro e não o consumo (SCHUMPETER, 1982).

De acordo com essa visão, a capacidade de empreender está relacionada às características objetivas e subjetivas dos indivíduos. O nível educacional, a formação técnica e a quantidade de informações do indivíduo podem ser consideradas características objetivas. Outras características como “talento”, “tino empresarial”, “liderança”, são, em geral, consideradas subjetivas. É verdade que as características objetivas podem despertar ou realçar as características subjetivas dos empreendedores. Para Schumpeter, o comportamento do empresário jamais se caracteriza pelo tipo hedonista. Sua conduta pauta-se no sentido do sucesso, da conquista de um lugar de destaque social, mas predominando sempre a racionalidade. Suas decisões saem da rotina e os riscos mostram-se maiores do que aqueles provenientes das decisões do fluxo circular. Nesse sentido, o empresário apresenta-se como “o mais racional e o mais egoísta de todos” (SCHUMPETER, 1982, p. 64).

A existência de empresários inovadores e de novas combinações produtivas é, segundo Schumpeter (1982), condição necessária para o processo de desenvolvimento econômico. A situação em que uma economia não está em processo de desenvolvimento econômico é referida por Schumpeter como “economia em fluxo circular”. Essa situação caracteriza uma economia em equilíbrio, onde as relações entre as variáveis ocorrem em condições de crescimento equilibrado, o qual é determinado pelo ritmo da expansão demográfica; dessa forma, uma economia em fluxo circular ocorre na ausência de inovações e empreendedorismo. Em outras palavras: a ausência de novas combinações, de crédito bancário e de empreendedores é o fator limitante do processo de desenvolvimento econômico.

Apesar da importância e relevância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico, a visão schumpeteriana restringe o sucesso de uma economia a um indivíduo – o empreendedor. Dada a complexidade do ambiente empresarial futuro, os gestores deverão estar atentos a uma nova maneira de fazer negócios, baseada na crescente velocidade da informação e na necessidade de se trabalhar coletivamente: parcerias e alianças estratégicas.

O quadro atual da economia mundial tem apontado para três grandes vetores: no “plano econômico”, a globalização e a conseqüente competição internacional; no “plano social”, a regionalização, até como resposta aos efeitos da globalização econômica que obrigam os países a reduzirem seus custos e a “saírem” do assistencialismo e, por fim, no “plano político”, a descentralização, pois cada região necessita de flexibilidade para arranjar seus fatores e tornar-se competitiva. A essa competitividade num ambiente de regionalização social e descentralização política associa-se a cooperação.

Os sistemas econômicos locais competitivos são o fruto de um planejamento regional em que se busca ter aglomerações econômicas (os chamados *clusters*⁷) competitivas, com o adicional da componente social/comunitária. Um aglomerado competitivo caracteriza-se por ocupar todos os espaços da economia nos três setores. Uma região voltada para produtos agro-industriais, por exemplo, também produz equipamentos agro-industriais, tem produção agrícola avançada, tecnologia em toda a cadeia, turismo vocacionado e feiras internacionais, etc. A sinergia obtida, especialmente na geração de tecnologia (*royalties*), é significativa. A verticalização da região (alto nível de alto consumo) significa ocupação de todos os espaços econômicos e o conseqüente alto nível de empreendedorismo. Essa é a nova lógica: empresas desverticalizadas, região verticalizada.

O conceito de *cluster* ainda é pouco difundido no Brasil, mas é visto como forte tendência para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas nas próximas décadas. Já ganhou adeptos no Nordeste, nas áreas de avicultura e fruticultura; em Santa Catarina, no setor de cerâmica; e na Serra Gaúcha, na vinicultura (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Um dos *clusters* pioneiros no Brasil foi o segmento moveleiro de Votuporanga, interior de São Paulo, formado por um grupo de 25 empresas que adotam o sistema desde 1994. Na época, os fabricantes tinham em média 60% de sua capacidade ociosa. Atualmente, apresentam resultados satisfatórios, com 35% de aumento de produtividade, redução de 42% dos custos e a certificação no programa ISO 9000. Trabalhando em conjunto, as micro e pequenas empresas conseguem ganhos na compra de matéria-prima, reduzem custos e a burocracia, facilitam o transporte e estabelecem uma relação de confiança entre si, além de conquistar maior prospecção do mercado. Esse modelo de

⁷ Palavra inglesa que significa agrupamento.

trabalho integrado foi a garantia de sucesso de regiões como o vale do Silício, nos Estados Unidos, com os circuitos integrados de computadores e toda a indústria de *software* e *hardware*, bem como na indústria da moda e calçados no norte da Itália, na região da Lombardia. Apesar da idéia de associativismo e cooperativismo, o agrupamento não afeta a competição entre as empresas na medida em que cria um equilíbrio entre cooperação e competitividade. Esse novo conceito de gestão associativa pode ser o responsável pelo aumento da produção do pólo calçadista de Franca, no interior de São Paulo. A meta de crescimento, traçada a longo prazo, leva em conta toda a cadeia produtiva de calçados da região, do fabricante de sapato ao curtume, passando pelo fabricante de embalagens e de peças até chegar ao consumidor final (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

O Brasil, como a grande maioria dos países, enfrenta problemas sociais crônicos, desemprego, má distribuição de renda, balança comercial deficitária, etc. O desenvolvimento regional pode ser a alternativa para a superação desses problemas. Uma região competitiva tem condições de aumentar as exportações e gerar empregos. Além disso, o vetor da regionalização pode atuar no eixo de atenuação das desigualdades.

Qualquer processo de desenvolvimento local deve considerar a variável cultural, pois ela pode chegar a representar um nó estruturante em todo o processo. Afinal de contas, todo processo de mudança causa inquietações e resistências nos indivíduos que fazem parte de uma comunidade. A potencialidade básica de qualquer local, região ou país está assentada em sua população, ou ainda amplamente, em seu ambiente: a interação das pessoas, por meio de sua cultura, com o território e suas relações externas. Essa é a alavanca principal do processo de desenvolvimento e que requer grandes esforços de fomento e promoção. Para tanto, deve-se poder contar com as estruturas institucional e social existentes. Porém, nesses projetos, a “ótica do desenvolvimento” é nova e seu resultado está vinculado à transformação dessa ótica em “paradigma”, isto é, torna a concepção comum a todos os atores sociais em relação ao processo.

A escolha de um processo de implementação de um modelo de desenvolvimento local dependerá das características encontradas na microrregião, das determinadas necessidades endógenas dos ambientes em estudo de acordo com o grau de interação das redes internas e, ainda, da capacidade de reação do tecido econômico e institucional para as novas condições ambientais. Assim, devem-se concentrar esforços na criação de uma base de conhecimento para os atores envolvidos no processo de promoção do desenvolvimento para que dessa forma se possa chegar a uma linguagem comum, desenvolver as redes relacionais essenciais e, ainda, promover a efetiva colaboração estratégica e operativa que poderá proporcionar fortes efeitos sinérgicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Até o fim dos anos de 1970, o Estado e as grandes empresas eram considerados os únicos suportes econômicos relevantes para a sociedade. Nos anos de 1980, alguns fatores – o endividamento crescente dos governos, o aumento da concorrência dos mercados e sua mundialização, a utilização intensiva de tecnologia nos processos produtivos – transformaram esse panorama, delineando uma nova organização econômica. As grandes empresas passaram a produzir mais com menos empregados; os governos buscaram diminuir os seus déficits através do redimensionamento de seus quadros de pessoal. A partir daí, as únicas criadoras de empregos passaram a ser as MPE's que não mais se

restringiram ao mercado local. Portanto, as MPE's surgem como geradoras de emprego e renda e, além disso, surgem para preencher as lacunas de necessidades não atendidas pelas grandes empresas.

Tendo em vista a importância das MPE's para a sociedade brasileira, o que pode ser feito no intuito de fomentar o seu desenvolvimento? Para Dolabela (1999), muitas ações devem ser desenvolvidas, dentre elas: propagar o ensino de empreendedorismo para todos os níveis educacionais; estimular a pesquisa na área de empreendedorismo; sensibilizar os sistemas de suporte e as forças sociais, políticas e econômicas para a necessidade de apoio a empresas emergentes; implantar políticas públicas e legislação de apoio; estimular o empreendedor científico; estimular a criação de incubadoras e parques tecnológicos e científicos; preparar as empresas existentes para a formulação estruturada de suas demandas aos centros de alta tecnologia; preparar a inserção da pequena empresa no mercado mundial; formar um sistema brasileiro de capital de risco.

Não negando, mas somando à proposta de Dolabela, o desenvolvimento do empreendedorismo pode estar ligado a questões conjunturais ou a programas específicos, contudo está fundamentalmente relacionado às mudanças estruturais nos países em desenvolvimento. Assim, as políticas públicas de incentivo a áreas como educação, ciência e tecnologia são fundamentais para o desenvolvimento econômico de um país.

Nos últimos anos, a economia tem redescoberto a pequena empresa e a difusão do empreendedorismo nos sistemas locais. Ambos desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento de uma comunidade, mas, operando de modo individualizado, não mais pode servir como um modelo empresarial para o futuro. A pequena empresa 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 em velocidade e responsividade, inserindo-se em redes relacionais. A constatação é de que a vontade de se unir, de se associar, pode desencadear um processo extraordinário de desenvolvimento equilibrado. Para tanto, deve-se rever o atual padrão de comportamento das organizações, que em sua maioria tem sido fundamentado no egoísmo e individualismo.

SMAL BUSINESS AND PARTNERSHIP: BINARY FOR THE LOCAL DEVELOPMENT

ABSTRACT

In developing countries small and micro businesses are responsible for generation of employment and income. Therefore, the current context demands from these businesses strategies that differentiate them in a competitive market. In view of the difficulty of those small businesses becoming individually competitive, this work proposes the partnership among them as a condition for their development.

KEY-WORDS: Small businesses. Development. Strategy. Partnership. Competitiveness.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **RAE**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 43-53, jul./set. 2002.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.

DOLABELA, F. Os Novos Paradigmas. In: _____. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999. p. 29-74.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI JÚNIOR, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 1998. 1 CD-ROM.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restouring our competitive edge: competing through manufacturing**. New York: Wiley, 1984.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. The process of organization adaptation. In: _____. **Organizational, strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978. p. 13-30.

MONTAÑO, C. **Microempresa na era da globalização: uma abordagem histórico-crítica**. São Paulo: Cortez, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

QUINTELLA, R. H. Strategy, tactics and planning. In: _____. **The strategic management of technology in chemical and petrochemical industries**. London: Pinter Publishers, 1993.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Coleção Os Economistas).

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Micro e Pequena Empresa no Brasil: dados gerais sobre o segmento empresarial**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 11 ago. 2002.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. de S. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. São Paulo: FGV, 2002.