

Aglomerados Industriais de Pequenas e Médias Empresas como Mecanismo para Promoção de Desenvolvimento Regional

Gesinaldo Ataíde Cândido

Aline França de Abreu

1. Introdução

O ambiente da gestão de negócios nos últimos tempos tem enfrentado uma série de implicações decorrentes de um conjunto de transformações políticas, econômicas e sociais, tais como:

- um aumento da taxa de mudança e da complexidade do ambiente;
- incremento e utilização efetiva de novas tecnologias, acelerando a obsolescência técnica e econômica de equipamentos, processos e produtos;
- surgimento de novos concorrentes; gerando o acirramento da concorrência e o excesso de oferta;
- novas exigências políticas e sociais, por exemplo a participação do governo numa perspectiva macroeconômica; as novas exigências dos clientes por melhor qualidade dos produtos/serviços e concomitantemente menores preços, as novas dinâmicas da força de trabalho;
- as crescentes flutuações nos mercados; a diluição das fronteiras e o aumento das condições de incerteza e de risco no processo de tomada de decisões.

Para Porter(1999) a competição se intensificou de forma drástica ao longo das duas últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo. Poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e dominação dos mercados. Nenhuma empresa e nenhum país tem condições de ignorar a necessidade de competir. Todas as empresas devem procurar compreender e exercer com maestria a competição.

Neste contexto surgem novas formas de abordagens, tipologias, modelos e arquiteturas organizacionais que têm como objetivo a adequação e contextualização às novas características do ambiente e a necessidade se serem mais competitivas, condições estas imprescindíveis para que as organizações adquiram as devidas condições para a sua sobrevivência e desenvolvimento.

Uma destas novas abordagens organizacionais é a formação de Redes interempresariais baseadas na parceria, na colaboração, na associação e complementaridade entre as organizações partindo do princípio de que no atual ambiente de negócios, nenhuma empresa, seja ela pequena, ou grande, não é independente e auto-suficiente. Para Lipnack & Stamps(1994) atualmente nenhuma empresa pode isoladamente fazer tudo o tempo todo, seria demasiadamente complicado e dispendioso para empresas de qualquer tamanho realizar todos os trabalhos isoladamente durante todo o tempo. Hoje em dia, trabalhar unilateralmente significa perder oportunidades. E amanhã estará significando o encerramento das atividades da empresa

Este novo modelo de organização tem uma série de formatos específicos tais como alianças, fusões, formação de consórcios; de *jointventures* e aglomerados. Neste trabalho, iremos tratar especificamente do processo de formação dos aglomerados industriais entre Pequenas e Médias Empresas(PME's), mostrando o papel e importância deste segmento empresarial para o desenvolvimento regional, ao mesmo tempo em que, identifica quais as implicações decorrentes do surgimento dos novos modelos organizacionais para as PME's, dentre eles os aglomerados. Explicitando quando, como e porquê surgem os aglomerados e, como isto constitui-se num mecanismo para superação dos diversos problemas enfrentados pelas PME's. A partir daí, são identificados os conceitos, as experiências passadas e mais atuais de aglomerados industriais no Brasil e no exterior, enfatizando o papel das políticas públicas de apoio a estes empreendimentos e de um conjunto de fatores que precisam ser observados no seu processo de formação, desenvolvimento e manutenção.

2. As Pequenas e Médias Empresas(PME's) e os Novos Modelos Organizacionais

2.1. Papel e Características das Pequenas e Médias Empresas(PME's) no Contexto Político, Econômico e Social

O desenvolvimento empresarial em uma dada região ou setor econômico deve envolver conjunto de atividades destinadas a estimular o espírito empreendedor em uma sociedade e favorecer a criação de novas empresas e oferecer condições para sobrevivência e desenvolvimento das já existentes. As PME's são fortes geradoras de empregos e renda, sendo considerada o motor do desenvolvimento econômico de uma sociedade, uma vez que, por uma questão natural, os seus negócios tendem ao crescimento, são estimuladores da competência e como consequência, produzem grandes trocas nos participantes dos mercados e na política de preços e são permanente fonte de inovação, já que sua necessidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades em mercados que se encontram estancados, obriga a estas empresas a ter a inovação como uma prática constante, como uma condição imprescindível para a obtenção das devidas condições para a competitividade.

Para Santos(1998) as PME's têm um relevante papel econômico e social nas economias capitalistas no que refere-se à geração de emprego e renda, possuindo uma série de vantagens, dentre as quais a sua maior capacidade de flexibilidade e agilidade para se adaptarem às mudanças ocorridas no ambiente onde

encontram-se inseridas. Para Souza & Bacic(1998) as PME's, em geral, conseguem reunir as competências e qualificações para acompanhar rapidamente seus concorrentes, em função da sua maior capacidade de diversificação e flexibilidade. No entanto, poucas empresas estão dispostas a correr o risco de inovar. Nas PME's, a avaliação e o risco econômico é mais influenciado pela intuição, o que em determinadas circunstâncias pode representar uma vantagem que se manifesta em maior flexibilidade e capacidade de adaptação a novas restrições. Por outro lado, problemas de gestão podem se acumular sem serem claramente diagnosticados até que apareçam na forma de dificuldades financeiras de tal monta que podem inviabilizar o funcionamento da empresa .

Isto ocorre por um conjunto sistêmico de problemas com os quais as empresas convivem, trazendo a necessidade de identificar e compreender certas características de ordem conjuntural e relacionadas a questões internas. De um modo geral, as PME's são caracterizadas pela sua baixa capacidade competitiva; por políticas de treinamento ineficientes e inadequadas; pela inexistência de um sistema de custos; pelo atraso e deficiência tecnológica; pela falta de orientação para o mercado; pela escassez de recursos econômicos; pela pouca participação nos mercados internacionais e, pelos poucos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento(P & D).

2.2 Principais Problemas Enfrentados e Contextualização das PME's na Atual Conjuntura Econômica Brasileira

Em função destas características citadas no item anterior, podem ser levantados um conjunto de problemas que são mais comuns nas PME's, os quais podem ser agrupados, conforme quadro abaixo :

Aspectos	Problemas
Gestão	Deficiência na condução Falta de Delegação Desconhecimento de variáveis macroeconômicas
Poder de Negociação	Frente a fornecedores e clientes; Frente a entidades financeiras; Frente a organismos públicos
Custos	Escassez e/ou ausência de uma política de custos
Estratégia de Mercado	Falta de organização na comercialização Falta de planos de vendas Necessidade de maior vinculação com o mercado
Finanças	Dificuldade no tratamento a variáveis macro e microeconômicas; Dificuldades em conseguir crédito por ter garantias insuficientes; Dificuldade em obter e manter capital de giro
Escala	Baixos níveis de produtividade
Produção	Escasso planejamento Obsolescência tecnológica
Estrutura de Vendas	Necessidade de dimensionamento Escassa força de vendas
Capacitação	Falta de motivação nos diferentes níveis; Escasso treinamento; Falta de informação
Diversificação de Produtos	Necessidade de dimensionamento Falta de especialização
Aceitação no mercado	Escassa participação Posicionamento nulo

*QUADRO
1
-
Principais
áreas
e
problemas
enfrentados
pelas
PME's*

No Brasil, segundo Amorim(1998) a despeito da significativa atenção que as PME's têm merecido nos últimos

vinte anos, quando estas têm sido alvo de inúmeras políticas voltadas para a criação de emprego e promoção do crescimento, elas na verdade continuam a enfrentar grandes obstáculos. As principais barreiras que prejudicam o desenvolvimento das PME's tem origem nas dificuldades de acesso a vários instrumentos, tais como : 1) insumos e componentes, 2) crédito, 3) tecnologia, 4) mercados, 5) órgãos públicos.

A maioria dos problemas aqui mostrados podem ser resumidos nas categorias : 1) falta de recursos próprios; 2) política de oferta de crédito inadequado; 3) ausência de pessoal qualificado e 4) falta de predisposição para mudança por parte dos seus dirigentes.

As soluções para estes problemas passam necessariamente, pela adoção de políticas que viabilizem a sua sobrevivência e crescimento, envolvendo: 1) financiamento para criação e expansão; 2) programa de capacitação técnica e gerencial; 3) estímulos à regularização fiscal, trabalhista e previdenciária e 4) criação de um sistema de informação de mercado e de oportunidades de negócios. Todos estes problemas são de difícil solução, mormente se encarados pelas firmas de forma isolada.

Para Souza & Bacic(op. cit) um conjunto de problemas típicos das PME's inseridas em mercados competitivos , tais como baixa produtividade, deficiências de marketing, baixa qualidade, tendência à imitação entre os competidores, etc., explica a razão pela qual a sobrevivência individual de cada empresa esteja permanentemente ameaçada. Para os autores, isto ocorre pelo fato das PME's não atingirem os dois requisitos básicos para acumular(geração de valor e diferenciabilidade da oferta individual) pois têm dificuldades de gerar novos valores para os seus clientes e apresentam permanentemente igualação dos valores oferecidos. Uma decorrência dessas deficiências é que essas empresas encontram dificuldades para oferecer um sistema completo de valores. As deficiências de serviço e de aspectos complementares impede que seus produtos se tornem dominantes no mercado, abrindo-se espaço para a ação de concorrentes, na maioria das vezes de grande porte, que acabam lançando um produto semelhante com as mesmas características e atributos porém ,com um benefício ampliado e acabam por ocupar aquele nicho de mercado.

No caso das PME's brasileiras, a abertura do mercado brasileiro tem exigido dos empresários uma preocupação crescente com a capacidade competitiva dos seus produtos/serviços. Buscar aumentar a qualidade, a produtividade e a reduzir seus custos passou a ser o grande desafio das empresas brasileiras para disputar com os produtos importados segmentos antes cativos do mercado interno e, em alguns casos concorrer no mercado internacional. Para recuperar o atraso tecnológico e gerencial as empresas precisam investir em novas tecnologias de processo e de produtos em nível da produção e na reciclagem constante de seus recursos humanos. No que refere-se a tecnologias de gestão, as empresas precisam incorporar novos conceitos, modelos e técnicas de administração que impactem a empresa como um todo. No caso das PME's a superação destes desafios é mais difícil de ser alcançada pelas características e pelos problemas aqui identificados.

Neste sentido, Santos(op. cit.) parte do princípio de que as PME's isoladamente não têm condições de arcar com os investimentos necessários neste sentido. E, que a solução seria uma forma de atuação conjunta e associativa, na qual pudessem compartilhar os investimentos e benefícios resultantes de projetos conjunto, envolvendo troca de informações, compartilhamento de custos e benefícios de projetos gerenciais e tecnológicos direcionados para a solução de problemas comuns.

Os novos modelos organizacionais baseados na formação de alianças, parcerias são alternativas viáveis para superar a maior parte dos problemas enfrentados pelas PME's. Atuando de forma articulada e em parceria, as PME's poderão obter as devidas condições de sobrevivência, crescimento e competitividade, podendo concorrer com grandes empresas e ampliar sua participação nos mercados nacionais e internacionais.

De modo geral, uma rede de PME's seria um conjunto de empresas, participando de um mesmo negócio, de forma autônoma e harmônica, operando em um regime de intensa cooperação, onde cada uma das firmas executa uma ou mais etapas do processo de produção, comercialização e distribuição de produtos/serviços,

assim como a complementaridade de práticas gerenciais.

Para Coutinho & Ferraz(1995) as empresas modernas têm um conjunto de características surgidas a partir de um enfoque direcionado para a cooperação dentro das organizações e entre empresas, pela formação em Rede(networks) entre fornecedores- produtores - usuários - consumidores e, até empresas concorrentes. Estas características sublinha a inequívoca obsolescência do modelo vertical hierarquizado de empresas. Os desafios competitivos contemporâneos impõem à gestão empresarial a tarefa de definir e implementar políticas - de organização e operação - indutoras de comportamentos orientados para a melhoria contínua de seus produtos/serviços e da eficiência dos seus processos. Para os autores, a busca de melhoria contínua implica uma gestão comprometida com investimentos permanentes em aprendizado. Neste sentido, são necessárias ações explícitas para que a força de trabalho esteja orientada para criar, adquirir e transformar conhecimentos, e modificar comportamentos para incorporar novos conhecimentos. A participação extensiva e intensiva da força de trabalho no processo de aprendizagem requer ampla disseminação de atividades empreendedoras em toda a organização.

Os autores apontam duas questões básicas que dificultam a modernização das PME's no contexto político, econômico e social brasileiro, quais sejam :

1. A política industrial executada ao longo dos anos desconheceu o papel das micro, pequenas e médias empresas na inovação tecnológica e como geradoras de emprego e renda. Neste sentido eles apontam que a massificação do atendimento às necessidades das PME's permitirá a criação de novos empregos, aproveitamento da mão-de-obra excedente fruto da modernização tecnológica, maior flexibilidade produtiva e viabilização de fornecedores qualificados. Esta nova postura das PME's exigirá nova postura dos atores direta e indiretamente envolvidos, além de instrumentos adequados para análise e controle.
2. Em geral, nas empresas nacionais ainda prevalecem organizações familiares e formatos empresariais incipientes. O desafio competitivo para essas empresas não é fácil, implicando processos de fusão, especialização, busca de parcerias com outras empresas, inclusive estrangeiras. As empresas de capital nacional de médio e grande porte estão em fase de transição para uma administração mais profissionalizada.

No caso das Pequenas Empresas há uma diferença : não há como separar a propriedade da gestão e a interferência de interesses familiares no negócio. O desafio neste tipo de empresa é distinto, que é passar de uma gestão baseada na experiência para uma gestão que além da experiência, seja capacitada tecnicamente.

Amorim(1998) ao situar as PME's dentro do contexto da competitividade mostra que os percalços sofridos pelo parque industrial brasileiro podem ser amenizados à medida que o país se prepare para apoiar de forma sistemática o desenvolvimento de pequenas e médias competitivas, inovadoras, de estrutura flexível e que sejam capazes de fazer uso adequado de moderna tecnologia. Encarar pequenas empresas como sendo, de fato, fonte de dinamismo econômico introduz novas e mais conseqüentes perspectivas para esse segmento, do qual se pode aguardar bem mais do que absorver a mão-de-obra que não consegue encontrar emprego nas grandes firmas. Em vez de serem utilizados apenas como instrumentos de políticas sociais, as pequenas empresas podem de fato constituir importantes estratégias de desenvolvimento econômico, proporcionando maior competitividade a regiões inteiras e integrando um número maior de indivíduos nesse processo.

3. A Formação dos Aglomerados(clusters) como Alternativa para Solução dos Problemas enfrentados pelas PME's e como Possibilidade de Geração do Desenvolvimento Regional

Em diversos tipos e setores industriais têm surgido novas formas organizacionais, baseadas na aplicação dos conceitos de Redes. Para Clegg & Hardy(1998), as organizações em rede em sua forma mais pura, são grupos de PME's que juntas fornecem um produto ou prestam um serviço. Cada participante da rede contribui com uma especialidade, em funções que agregam valor. Uma empresa poderá se encarregar do projeto, outra da produção, outra do marketing e assim por diante, com uma dessas empresas ou alguém de fora podendo atuar como um agente do empreendimento geral.

Dentre as variações e formas destacam-se os aglomerados industriais amplamente explorado por diversos autores tais como Bahran & Evans(1987), Powell(1987), Nohria(1992), Rowly(1997) e Porter(1999). Porter(op. cit.) chega aos conceitos e aplicações de aglomerados industriais a partir da evolução dos conceitos de competitividade, mostrando como os aglomerados constituem-se num efetivo mecanismo para gerar o desenvolvimento regional. Para o autor, as vantagens competitivas duradouras em uma economia globalizada dependem cada vez mais de fatores locais como conhecimento, relacionamentos, identidades, motivações, etc., com os quais os concorrentes geograficamente não conseguem competir.

O grande problema nas tentativas de gerar o desenvolvimento regional a partir do incremento das atividades das PME's é encontrar formas de garantir competitividade às empresas de menor porte para que essas possam assim ser capazes de iniciar e sustentar um processo de desenvolvimento econômico de uma região. Enfrentando, tipicamente, um sólido conjunto de barreiras que prejudicam sua competitividade, as PME's precisam adotar novas formas de organização que lhes possibilitem reagir positivamente a esses desafios. A grande vantagem dos aglomerados está no fato de que ele resgata o poder de competitividade das PME's, adotando um esquema de organização que lhes permite auferir economias de escala, permitindo-as tornarem-se tão eficientes e em muitos casos até mais – quanto as empresas de grande porte.

Nos aglomerados, as pequenas empresas formam parte de uma rede de empresas que adotam formas de divisão do trabalho altamente especializadas em indústrias típicas e em áreas geográficas definidas.

3.1 Importância e Conceitos de Aglomerados

A atual forma de concorrência entre as empresas depende da produtividade, a qual por sua vez depende da forma de concorrência existente entre elas. As empresas podem ser altamente produtivas em qualquer setor se empregarem métodos sofisticados, utilizarem tecnologia sofisticada e oferecerem diferenciação. Para Porter(op. cit.) todos os setores podem tanto empregar tecnologias sofisticadas avançadas como se caracterizar pelo uso intensivo de conhecimento. Mas, o grau de sofisticação das empresas é fortemente influenciado pelas condições do ambiente empresarial local. As empresas não podem empregar técnicas avançadas de logística, por exemplo, sem uma boa infra-estrutura de transporte. Para o autor, os aglomerados afetam a capacidade de competição de três formas

principais:

- aumentando a produtividade das empresas sediadas na região;
- indicando a direção e o ritmo da inovação e,
- estimulando a formação de novas empresas.

Além disso, os aglomerados tornam as empresas participantes mais competitivas na medida em que, possibilitam maior acesso a fornecedores e mão-de-obra, permite acesso a informações especializadas; atividades conjuntas em algumas funções administrativas, marketing por exemplo e proporciona melhores condições de acesso a instituições públicas e privadas.

Amorim(op. cit.) define aglomerados como um conjunto numeroso de empresas, em geral, pequenas e médias, operando em regime de intensa cooperação, onde cada uma das firmas executa um estágio do processo de produção. Essas empresas participam de um mesmo negócio - como produção de calçados e confecções - embora cada uma das firmas executa um estágio do processo de produção.

Já Porter(op. cit.) conceitua os aglomerados como sendo concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas, podendo envolver toda a cadeia de valor, muitas vezes incluindo instituições governamentais como universidades, entidades normativas e associações e associações comerciais. Com estas instituições oferecendo treinamento, informação e apoio técnico. Para o autor, as vantagens de escolher regiões com salários mais baixos e fortes políticas de isenção, por exemplo, são ilusórias se a infra-estrutura e os fornecedores forem ineficientes.

Os conceitos de aglomerados podem ser considerados uma decorrência dos estudos acerca da competitividade desenvolvidos pelo economista americano Michael E. Porter, a partir da proposição de um referencial sistemático para a compreensão da estrutura produtiva e desempenho, a qual pode ser dividida em duas partes:

A primeira quando envolve o desempenho médio de todos os concorrentes do setor, identificando as grandes e duradouras diferenças na rentabilidade média dos setores, abrangendo o que ele chama de "referencial das cinco forças", que são: o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça dos novos concorrentes, a ameaça dos produtos substitutos e a intensidade da rivalidade. A partir da análise destas variáveis, é descrito os determinantes da rentabilidade setorial de longo prazo, ao mesmo tempo e quem, mostra como as empresas são capazes de influenciar a produtividade, a rentabilidade e a competitividade daquele setor da economia. Isto torna mais eficaz a definição e implementação da sua estratégia. O autor chama isto de Estratégia Competitiva (Porter, 1986).

A segunda envolve as diferenças existentes entre os concorrentes. O autor defende que a empresa conquista níveis de rentabilidade superiores à média do setor através da prática de políticas de preços e custos. Existindo dois tipos de diferenças de preços e/ou custos entre os concorrentes, a primeira seria resultante de diferenças na eficácia operacional e as provenientes de diferenças no posicionamento estratégico, as quais podem ser melhor compreendidas através da divisão das empresas em atividades. Neste sentido o autor apresenta um referencial para o exame sistemático das atividades e de suas relações com a competitividade, denominado cadeia de valor. Isto faz com que a empresa consiga vantagens em relação aos seus concorrentes. O autor define isto como Vantagem Competitiva.(Porter,1989)

A partir dos conceitos e modelos de Estratégia e Vantagem Competitiva definidos acima. Porter(1986, 1989) desenvolve uma nova teoria sobre a competitividade, envolvendo agora países, estados e cidades. No livro "Vantagem Competitiva das Nações" ele aponta que o interesse por este tema surge em razão da difusão e da intensificação da concorrência não só entre empresas, mas também envolvendo países e localidades e seus referentes setores econômicos.

O autor parte do princípio de que a maioria das abordagens sobre a competitividade se concentraram em políticas macroeconômicas ou em vantagens decorrentes da disponibilidade de insumos como mão-de-obra, recursos naturais e capital. Ele adota um enfoque diferente, argumentando que a competitividade fundamenta-se basicamente na natureza do ambiente de negócios ao qual as empresas estejam inseridas. O acesso ao trabalho, ao capital e aos recursos não determina a prosperidade, pois estes fatores se tornam de ampla disponibilidade. Para Porter, a competitividade resulta da produtividade com que as empresas numa determinada localidade são capazes de utilizar os insumos para a produção de bens e serviços. Neste sentido é explicitado os efeitos da localização na competitividade através de um modelo referencial composto de 4 grandes variáveis: condição dos fatores, condição de demanda, o contexto da estratégia e da rivalidade e, os setores relacionados e de apoio.

Tomando como referência os conceitos de Estratégia e Vantagem Competitiva e postulados definidos em Vantagem Competitiva das Nações, Porter(op. cit.) propõe um referencial para a compreensão da influência da localização na

competitividade, revelando novos papéis para as empresas no desenvolvimento, salientando a necessidade de um novo tipo de relacionamento entre as empresas, o governo e outras instituições locais e estimulando novas formas de pensar sobre as políticas governamentais. Dentre elas, surge o conceito de Aglomerados, definidos como concentrações geográficas de empresas, fornecedores, setores relacionados e instituições especializadas existentes em determinada área de um país, estado ou cidade. Para o autor, os aglomerados são um aspecto importante do cenário político, econômico e social em todas as economias avançadas. Oferecendo um novo modo de pensar sobre a economia e sobre o desenvolvimento regional; demandam novos papéis das empresas, dos governos e das instituições; e propõem novas alternativas para a estruturação do relacionamento empresas-governo ou empresas-instituições.

3.2 - Redes Intermempresariais de PME's e Aglomerados : Uma visão histórica

Pode-se afirmar que os primeiros autores a inserirem as PME's no contexto dos novos modelos organizacionais baseados nos conceitos de Redes foram Piore & Sabel(1984), Os quais mostram como e porquê nasce e morre o modelo econômico da "produção em massa", baseado principalmente na especialização e padronização e, a passagem para o modelo da "produção enxuta" baseado na reestruturação, na flexibilidade e na inovação até chegar a "especialização flexível", na qual pequenas empresas especializadas, focadas em competências essenciais e utilizando formas flexíveis de contratação de serviços para suplementar suas competências centrais. Mostrando ainda que, a interação das "flexibilidades" internas e externas às empresas, configuram um novo modelo de organização produtiva. Neste contexto, abrem-se novos espaços para pequenas, médias e grandes empresas e para novas formas de interação entre elas.

Além disso eles apontam um conjunto de implicações decorrentes da utilização destes novos modelos organizacionais, apontando que as empresas teriam que passar por um amplo processo de reestruturação que poderiam conduzir a algumas conseqüências econômicas e sociais, dentre elas a possibilidade real de incrementar o desenvolvimento econômico e social das regiões e países que incentivassem à sua aplicação

Piore & Sabel apud Souza(**op. cit.**) mostram que a forma de atuação mais cooperativa e articulada entre PME's não é nenhuma novidade em termos de aspectos conjunturais da economia, mostrando que já no século XIX existiam – "Distritos Industriais – formas de organização nas quais pequenas empresas freqüentemente desenvolviam ou exploravam novas formas de tecnologias, sem que se tornassem grandes. Para os autores aquele modelo organizacional na verdade não tinha uma forma única, ele poderia ser caracterizada de três maneiras básicas, são elas :

- a) **Municipalismo** : constituía a forma predominante no caso de unidades de produção com poucas exigências de capital. Através dele, pequenas produções dispersas territorialmente eram centradas em uma base urbana, ou coordenadas por ela, adquirindo 1) a forma de associação(ou corporação) de pequenas oficinas especializadas por fase de processo produtivo. No que se refere à operacionalização do sistema, normalmente tornava-se imprescindível a coordenação exercida ou por um "agente intermediário" – que fornecia crédito e matéria-prima e assumia a comercialização do produto final dos subcontratados – ou 2) pela atuação de uma GE que, além de desenvolver as mesmas tarefas do "agente", encarregava-se também da montagem dos produtos finais. No conjunto, o funcionamento era flexível e fluído, permitindo rápido ajuste a mudanças imprevistas no mercado.
- b) **Capitalismo do bem-estar ou paternalismo** : constituía a forma predominante no caso de indústrias que exigiam um montante de capital não acessível a pequenos produtores. Apesar de terem a produção concentrada em grandes plantas, usando máquinas avançadas para a época e empregando grande número de pessoas, uma observação mais detalhada da forma de organização do trabalho nas grandes fábricas do século passado mostra que este modelo aproximava-se de uma agregação de pequenas oficinas sob um mesmo teto, produzindo grande variedade de produtos de forma flexível e mantendo as habilidades artesanais.
- c) **Sistema familiar ou "sistema Motte"** : era uma forma intermediária de organização de produtores, fundada na aliança informal, mas de confiança, entre pequenas e médias empresas especializadas e inspirada na estratégia utilizada por Alfred Motte(industrial têxtil francês), nos anos 50 do século XIX, para fazer face ao aumento da pressão competitiva exercida pela grande produção em massa. Tal estratégia pressupunha a lealdade familiar como uma vantagem, consistindo numa confederação de firmas pertencentes a vários

membros de uma família que, em conjunto dedicavam-se à produção de tecidos da moda.

Clive & Samini(1997) também reforçam a existência de experiências passadas na aplicação dos conceitos de alianças entre PME's ao citarem a existência de "Firmas-Redes", baseada na complementaridade PME/GE, mostrando que no Japão do final do século passado já existia um modelo econômico no qual as Pequenas e Médias Empresas exerciam um importante papel na economia japonesa, com forte apoio governamental. O modelo consistia num pequeno número de empresas, chamadas *zaibatsus* com relativa independência, integradas verticalmente(ou seja, só produziam na necessidade de outros zaibatsus). As atividades era realizadas por uma rede entre firmas separadas, internalizando mais e mais atividades dentro de uma única empresa

3.2.1. Experiências mais recentes de formação de aglomerados industriais no Japão e Itália

Mais recentemente novas experiências são postas em funcionamento, tomando como referência os princípios da especialização flexível definidos por Piore & Sabel(1984) em várias partes do mundo, mas tendo como de partida a Itália com a formação de Redes flexíveis de PME's, principalmente no setor industrial e a experiência japonesa de subcontratação de PME's vinculadas à cadeia de valor de grandes conglomerados empresariais.

No Japão, como forma de incremento da competitividade internacional de sua indústria são criadas um conjunto de estratégias de ajuste com amplo apoio de políticas governamentais, no qual buscava-se atender aos interesses e necessidades tanto das Pequenas e Médias Empresas quanto aos das grandes. O principal objetivo era aproveitar as potenciais vantagens de criar, manter e fortalecer uma extensa e eficiente rede de pequenos fornecedores altamente especializados(em termos de custos, produtividade e competitividade) nas fases do processo produtivo ou na fabricação de componentes.

Tais fornecedores são mantidos na órbita da "empresa-mãe" por vínculos que garantiam a preservação da coordenação e do controle da totalidade do sistema, mas que, simultaneamente, estimulam a flexibilidade e a independência necessárias ao conjunto das "empresas-satélite", de forma a não obstaculizar possíveis iniciativas de melhorias em produtos e processos. Isso pressupõe constante diálogo e colaboração entre contratantes e subcontratados.

Amato Neto(1998) ao estudar as formas japonesas de gerenciamento da produção e de organização do trabalho, aponta que além de várias inovações de caráter tecnológico e gerencial surgidas no Japão do pós-guerra, deve-se destacar o novo padrão de relações inter-empresariais, onde o *Keiretsu organization* e o sistema de subcontratação constituem-se em inovações institucionais que têm contribuído sobremaneira para o intenso processo de desenvolvimento econômico daquele país.

As pequenas e médias empresas fornecedoras de matérias primas, peças e componentes são classificadas de acordo com seu nível de capacitação tecnológica e capacidade produtiva. A partir dessa idéia, as empresas industriais são organizadas em grupos hierárquicos, na forma de uma estrutura piramidal. Nesta estrutura, a empresa localizada no topo da pirâmide, "empresa-mãe", é a responsável pela montagem final do produto, repassando "para baixo" da pirâmide, ou seja, para empresas subcontratadas, as encomendas das peças e componentes necessários à montagem do produto final.

No primeiro nível de subcontratação, encontram-se as empresas que fornecem sistemas ou subconjuntos mais complexos de peças ou componentes, tais como um sistema de freios para veículos, um motor para um

aparelho eletrodoméstico, etc. São em geral empresas de médio porte e, às vezes, de grande porte, altamente especializadas e dinâmicas em seus respectivos mercados, e, via de regra, participam de forma cooperativa de todo desenvolvimento do projeto do produto junto a "empresa-mãe".

Nos demais níveis intermediários, encontram-se empresas especializadas no fornecimento de matérias-primas básicas(aço, plástico, tecidos, etc.), assim como empresas fornecedoras de peças ou componentes individuais(parafusos, porcas, arruelas, etc.). Quanto ao seu porte, podem variar entre pequenas, médias e em alguns casos, mesmo grandes empresas. São empresas especializadas em um determinado tipo de produto, variando de modelos, tamanhos, formas, etc.

Na base da pirâmide se localizam as micro e pequenas empresas(em muitos casos empresas familiares), que executam um conjunto de tarefas com baixo nível de conteúdo tecnológico, apresentando, em consequência, níveis inferiores de salários médios, produtividade e valor agregado por trabalhador, em comparação às empresas de níveis superiores da pirâmide. Operam, via de regra, em regime de encomendas e em tempo parcial e, neste sentido, são conhecidos como "empresas flutuantes".

Na Itália, Locke(1995) e Putnan(1993) ao estudarem a atual dinâmica da economia italiana apontam que, a principal causa do surto de desenvolvimento econômico foi a superação das diferenças regionais entre o norte e o sul através da criação, implementação e manutenção de redes empresariais entre PME's na região sul, levando em consideração as potencialidades dos recursos da região e um amplo apoio de políticas públicas.

Lipnack & Stamps(1994) ao analisarem o desenvolvimento econômico da Itália a partir do início dos anos 70, mostram que o país foi dividido em 21 regiões administrativas, dentre elas, a Emília-Romagna, uma região antiga, histórica, moderadamente rural, porém altamente industrializada, a qual naquele momento estava com sua economia em declínio. Depois de 15 anos, a região passa a ter aspectos totalmente diversos, tornando-se a segunda região mais rica da Itália, elevando seu nível de renda em 35% em relação à média nacional; seu nível de desemprego que era de 20% no início dos anos 70 passa a zero em 1985. Além disso, a região é a que tem melhorado mais rapidamente o padrão e a qualidade de vida da sua população na Itália nos anos 90.

Esta transformação ocorreu, em função de um reorganização administrativa ocorrida em 1970, na qual o governo estabeleceu um programa de desenvolvimento baseado no grande número de empresas de pequeno porte da região. No início de 1976, o governo patrocinou diversos programas visando estimular a cooperação, tais como donativos, estimulando participação em feiras, aquisição de equipamentos e até mesmo incentivos para construção de fábricas. Tais benefícios estavam geralmente disponíveis para as pequenas empresas que quisessem ou estivesse atuando em conjunto.

Cassaroto & Pires(1999) ao estudarem a experiência de desenvolvimento regional italiana, mostram que ela ocorre basicamente através da formação de Redes de PME's independentes, na qual têm-se um distrito industrial formado de empresas cooperadas que compunham uma Rede de Pequenas e Médias Empresas especializadas por etapas do processo produtivo e integradas entre si de forma a potencializar as vantagens das chamadas "economias de aglomeração". As principais características destas Redes são :

1. constituídas de pequenas empresas sem dominação de uma GE;
2. voltada para a produção flexível em determinado setor;
3. um conjunto produtivo que é reconhecido, por seus produtos/serviços, no mercado externo e,
4. Uma comunidade social com forte coesão interna. Estas Redes formam Federações que permitem mobilizar as capacidades coletivas daquelas empresas para projetar novos produtos e processos, fazendo com que ocorra um grande surto de desenvolvimento econômico nas regiões em que, tais modelos foram implantados.

Este modelo é composto de distritos industriais no qual PME's cooperam em nível local, especializando-se nas fases que compõem o mesmo ciclo de produção. Estes distritos são estabelecidos dentro de tradições industriais e artesanais e vêm sendo desenvolvidos a partir de políticas de desenvolvimento locais. As redes de PME's, neste caso são formadas por uma estrutura celular não rigorosa e compostas de atividades de valor agregado que, constantemente, introduzem novos materiais e elementos. Podem assumir muitas formas diferentes, variando de formal a informal, podem existir para a simples troca de informações ou para serem envolvidas em um processo de atividades conjuntas.

Cassarotto & Pires (op. cit.) explicitam o surgimento na Itália à formação de Redes de Pequenas e Médias Empresas podem ter finalidades diferentemente do processo de Relação e Organização industrial dentro da "especialização flexível", com as seguintes variações :

1) Consórcio de Valorização de Produto : onde cooperativas, empresas de comercialização e produtores se unem e investem em Marketing para tornar um determinado produto conhecido além fronteira. O exemplo mais conhecido é o da batata da Bolonha; os autores relatam como um grupo de cooperativas e operadores valorizou a batata produzida nesta região, através da criação de uma marca que garante a origem do produto e sua adequação em relação as normas de qualidade estabelecidas pelos participantes, diferenciando o produto pela qualidade, pela apresentação da embalagem, dentro outros fatores;

2) Consórcio de Formação de Produto : no qual as empresas uniam-se através de um consórcio com objetivos amplos ou restritos. Simulando a administração de uma GE, muito mais flexível, podendo existir nas formas de formação, valorização e desenvolvimento de produto, comercialização, exportação etc.

3) As Cooperativas e os Consórcios de Garantia de Crédito : as quais possibilitam crédito barato, abundante e ágil para às empresas cooperadas.

Para os autores, esse tipo de organização em redes é uma forma intermediária de arranjo entre a desintegração vertical por meio dos sistemas de subcontratação de uma grande empresa e as redes horizontais de pequenas empresas. É uma rede horizontal, mas baseada em um conjunto de relações periféricas/centrais, tanto no lado da oferta como no lado da demanda.

A atuação em rede das PME's da região desenvolveu-se espontaneamente e cresceu rapidamente em outras regiões da Itália em outros diversos países europeus como Dinamarca, Espanha, Suécia, Alemanha e Portugal. Assim como em diversos setores econômicos e em diversas regiões dos Estados Unidos. Com todas às experiências podendo ser considerada uma tentativa deliberada de revitalizar as empresas de pequeno e médio porte através do estabelecimento de redes de empresas em diversos setores e a criatividade empregada quanto aos negócios que tais empresa fazem ou podem vir a fazer em conjunto

Castells(1999) além de explicitar as experiências de formação de redes entre PME's na Itália e no Japão, cita o exemplo das indústrias em Hong Kong, mostrando que o sucesso no setor de exportações, no período compreendido entre o final dos anos 50 e o início da década de 80 baseou-se em redes de pequenos negócios doméstico, os quais eram subcontratados de empresas maiores, mas que exportavam por meio de um rede de empresas importadoras e exportadoras de Hong Kong(também pequenas e familiares). O autor mostra também o "modelo Benetton", de comercialização e de produção em redes. Na primeira, a empresa opera com franquias comerciais e conta com cerca de 5 mil lojas em todo mundo para a distribuição exclusiva dos seus produtos, sob o mais rígido controle da empresa principal. Na Segunda, a empresa fornece trabalhos a pequenas empresas e domicílios na Itália e em outros países do Mediterrâneo.

Saxenian(1990) aponta que a força propulsora para a criação e desenvolvimento da indústria eletrônica do Vale do Silício, foi à formação de redes entre PME's através de um política de apoio e incentivo oferecidas

pelo Massachusetts Institute of Technology(MIT) e a Universidade Stanford, na havia um forte incentivo para que as empresas buscassem integrar a utilização de alta tecnologia e intenso relacionamento entre às PME's. Neste sentido,. As empresas tinham suas necessidades atendidas desenvolvendo relações com outras firmas ao invés de tornarem-se auto-suficientes, através da verticalização.

Durand(1991) e Souza(1995) ao estudarem os exemplos da Itália e do Japão, assim como o processo de criação e implementação das Redes interempresariais de PME's em diversos países dentro das novas formas de "especialização flexível" evidencia que esse modelo não tem uma única forma de expressão. Para os autores as principais características desse modelo que poderiam ser agrupados em :

- conglomerações regionais de pequenas empresas independentes;
- formas de organização dos grandes conglomerados japoneses nos quais são adotados permanentemente, como parte da estratégia geral da empresa, medidas que visam a garantir que os empregados continuem a pensar sua relação com a organização como familiar;
- sistema "solar" – "empresa-mãe" e seus satélites subcontratadas, em geral pequenas empresas;
- empresas descentralizadas internamente;
- constituídas de pequenas empresas sem dominação de uma Grande Empresa;

- voltadas para à produção flexível em um determinado setor;
- um conjunto produtivo que é reconhecido por seus produtos/serviços n mercado externo;
- uma comunidade social com forte coesão interna;

- aproveitamento de sinergias potenciais;
- pouca divisão de trabalho por empresa X divisão de trabalho no interior do distrito;
- posições pouco rígidas;
- poder das empresas não muito desigual;
- baixa hierarquia nas relações entre empresas.

As redes tem inúmeras vantagens como modelo de organização, incluindo: diluição do risco e compartilhamento de recursos para se evitar a duplicação onerosa de esforço independente; maior flexibilidade, maior acesso ao *know-how* e às informações por meio de relações de colaboração; etc.

O conjunto destas características acentuam a capacidade de flexibilização de suas práticas e estratégias, propiciando maior eficiência técnica e operacional. O modelo cooperativo permite acessibilidade às PME's no mercado são às organizações coletivas e cooperativas. Neste sentido para que as PME's integrantes deste modelo organizacional possam obter vantagens diferenciadas, é necessário que essas comunidades de PME's sejam mais que simples aglomerações geográficas e setoriais. O ponto fundamental é que as ações conjuntas e coordenadas permitam obter ganhos e vantagens que, de outra forma, seriam inacessíveis a uma pequena unidade individual.

3.3 - Formas de Atuação das PME's e as Experiências de Aglomerados Industriais no Brasil

Como decorrência do explicitada até aqui, é preciso definir a forma de atuação que mais se adeque ao

contexto ambiental de forma que a aplicação das suas estratégias gere efetivamente uma vantagem competitiva. Neste sentido, a forma de atuação das PME's deve ser pautada na busca permanente da inovação, de maneira que possam manter e/ou ampliar seus mercados. Salientando-se que, esta busca ocorre de forma diferenciada nas PME's em função da sua heterogeneidade. Souza & Bacic(op. cit.) aponta que existem os seguintes tipos de PME's, com cada uma delas tendo uma forma diferenciada para a busca e prática da inovação:

Tipo de PME's Forma mais indicada para a busca e prática da inovação da Inovação

PME's dependentes em setores mais competitivos	Melhoria constante nas suas técnicas de gestão
PME's integrantes de aglomerados ou pólos industriais	Estímulos a programas coletivos, que estimulem o desenvolvimento de atividades que possam ser realizadas conjuntamente.
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.
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.

Tipos de PME's e políticas mais adequadas para a prática da Inovação : Adaptado de SOUZA & BACIC(1998)

Para efeito do presente artigo, consideremos o segundo tipo de PME's, e considerando que a formação de aglomerados é efetivamente 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, etc.

Relatório do CNI(1998), revela que os conceitos de aglomerados no processo de industrialização brasileiro podem ser divididos em duas partes a primeira seria os "agrupamentos", que seria um conjunto de indústrias heterogêneas e de diversos ramos, sendo estas a maioria das experiências existentes no Brasil. O segundo tipo seria o "agrupamento avançado" ou "distrito industrial articulado" que tem o mesmo significado dos conceitos de aglomerados aqui tratados, o qual distingue-se do primeiro por ser um sistema sócio-econômico mais evoluído, com um grau elevado de interação entre as empresas.

Mostrando as formas de aplicação dos conceitos e as experiências de formação de aglomerados industriais no

Brasil, a experiência mais marcante na formação de redes entre PME's refere-se a produção de calçados no Vale dos Sinos, na qual pequenas têm-se destacado por sua capacidade de produzir calçados de uma grande variedade, com alto padrão de qualidade, além de apresentarem expressiva flexibilidade para adaptar e modificar processos e características dos produtos. Estas empresas não realizam todo o processo de produção do calçado, a essência da funcionalidade da rede é a especialização e a divisão do trabalho. Essa forma de organização entre PME's na região propiciou uma grande vitalidade, traduzida em efetivo aumento da competitividade local.

Em Santa Rita do Sapucaí, sul do Estado de Minas Gerais, as atividades industriais nos ramos de microeletrônica e telecomunicações apresenta são realizadas através de PME's atuando sob a 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 interempresarial e com as instituições locais, proporcionando a região um surto de desenvolvimento econômico, tecnológico e empresarial.

No Nordeste, um conjunto de experiências, de iniciativa 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 um experiência de 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 equipamentos e ferramentas de madeira. A partir de contratos de fornecimento da produção ao governo, tendo os contratos de fornecimento sendo estabelecidos com a associação de pequenos produtores, ficando esta responsável pelos compromissos de fornecimento, da qualidade do produto, etc. Isto reduziu os custos de contratação, de assistência técnica, da difusão da tecnologia e a eficácia de toda a cadeia de valor do conjunto de produtores.

Estudos recentes realizados pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo identificou mais de 80 municípios no Estado com iniciativas de promoção de investimentos em PME's. Estas iniciativas vão desde a oferta de incentivos, como redução de taxas, disponibilidade de áreas e de serviços de infra-estrutura para a instalação de empresas, incubadoras de empresas, etc., Estas promoções, na sua maioria contam com parcerias com entidades como Federação das Indústrias, SEBRAE, SENAI, SENAC, Associações comerciais e industriais. A adoção de estratégias que sejam focadas na parceria com estas instituições tornam mais seguro o alcance dos parceiros envolvidos.

No entanto, para a consecução destes objetivos é necessário levar em consideração duas questões básicas iniciais são elas 1) de uma efetiva capacidade mobilizadora dos agentes e das instituições privadas, especialmente as de cunho local e microregional e 2) 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 mantidos às relações e dependência com outros agentes dentro da cadeia produtiva(fornecedores, clientes, poder público, etc.).

Além disso, é preciso estar-se consciente de que o estabelecimento de relações de cooperação entre PME's não é fácil, dada a fragmentação das estruturas de mercado, o clima de desconfiança, desconhecimento que existe entre os pequenos e médios 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. Para as PME's, outro problema precisa ser devidamente solucionado, qual seja, 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.

4. Considerações Finais

Como vemos, o conjunto das características das empresas modernas têm como fatores predominantes aspectos relacionados à cooperação, às alianças, às parcerias ou coisas semelhantes, como às formas de sistemas de cooperação em rede(networks) entre produtores, fornecedores, usuários, consumidores e até mesmo empresas concorrentes. Estas características sublinha a inequívoca obsolescência do modelo vertical hierarquizado das organizações, e o surgimento de um novo tipo relação intra e interempresariais mais horizontalizada, mais democrática e participativa e que precisa ser estimulada.

Neste sentido, o trabalho mostra como a formação de redes interempresariais do tipo aglomerados industriais constitui-se num mecanismo capaz de solucionar a maioria dos problemas enfrentados pelas Pequenas e Médias Empresas(PME's) do setor e proporciona o desenvolvimento econômico e social da região, partindo do princípio de que elas oferecem uma grande contribuição neste sentido. Ao manter, modificar e transformar os relacionamentos interorganizacionais multifacetados, estas organizações podem construir seus próprios ambientes, seus próprios mercados, a medida que buscam aliados para se unir por meio de benefício mútuo. Entretanto, para serem bem sucedidas, as novas relações externas exigem novas relações internas, na qual as barreiras interdepartamentais precisam serem demolidas; as fronteiras externas da organização precisam ser redefinidas, de maneira que fornecedores, consumidores e sócios possam tornar-se parte de um grupo. As empresas precisaram ter estruturas mentais e organizacionais para encorajar ativamente o trabalho de equipes interdisciplinares, a colaboração e, assim a aprendizagem.

Mostrando que o processo de formação de redes interempresariais não é um processo fácil e que uma série de medidas preventivas são necessárias, envolvendo metodologias específicas e apropriadas para cada contexto econômico, político e social das regiões onde forem instaladas esta abordagem organizacional e, que um conjunto de Fatores Críticos de Sucesso mais genéricos precisam ser levantados durante a fase anterior de criação e formação das Redes e depois levado em consideração durante todo o processo instalação, desenvolvimento e manutenção da Rede.

BIBLIOGRAFIA :

AMATO NETO, J., **Gestão de Operações - A Engenharia de Produção a serviço da modernização da empresa**, São Paulo: Editora Edgard Blucher, 1998, 593 p. Cap. 16: As formas japonesas de gerenciamento da produção e de organização do trabalho", p. 201-214

AMORIM, M. A, "**Clusters**" como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará, Fortaleza: BNB, 1998. 100p.

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

- CASTELLS, M., **A Sociedade em Rede**, V. 1, São Paulo : Paz e Terra, 1999
- CLIVE, T. E., SAMINI, R., "Japanese Interfirm Networks: Exploring the Seminal Sources of their success" In **Journal of Management Studies** , v. 34, n. 4, July, 1997, p. 489-510
- CNI, **Agrupamentos(Clusters) de Pequenas e Médias Empresas: Uma Estratégia de Industrialização Local**, Brasília, CNI, COMPI, 1998
- COUTINHO, L., FERRAZ, J. C., **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**, 3^a ed., São Paulo: Papirus
- LIPNACK, J., STAMPS, J., **Rede de Informações**: São Paulo: MakronBooks, 1994. 422p.
- LOCKE, R. M., **Remaking the Italian Economy** , New York: Cornell University Press, 1995
- NOHRIA, Nitin. IS a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin & ECCLES, Robert G.(ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992, p. 1-22.
- PIORE, M. J., SABEL, C. F., **The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity**, Nova York: Basic Books, 1984.
- PORTER, M. E., **Competição - On Competition : Estratégias Competitivas Essenciais**, Rio de Janeiro : Campus, 1999.515p.
- PORTER, M. E., **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e Concorrência**, Rio de Janeiro: Campus, 1986
- PORTER, M. E, **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**, Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E, **Vantagem Competitiva das Nações**, Rio de Janeiro: Campus, 1990
- POWELL, Walter W. **Hybrid organizational arrangements**. *California management review*. California, Vol. XXX, N°. 1, p.67-87, fall 1987.
- PUTNAN, R. D., **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**, Princeton University Press, 1993
- SANTOS, S. A, Modernização Gerencial e Tecnológica de Pequenas Empresas Industriais. In SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20., São Paulo, 1998, v. 2, p. 269-271.
- SAXENIAN, A L., "Regional Networks and Resurgence of Silicon Valley" In **California Management Review**, 1990, p. 89-111
- SOUZA, M. C. A F., BACIC, M. J., Pensando Políticas para as Pequenas Empresas: Importância das Formas de Inserção e as Condições de Apropriação dos Benefícios, **REE**, Brasília, p. 3-16, junho-1998.
- SOUZA, M. C. A F., **Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial**. Brasília: Edição SEBRAE, 1995. 257p.

