

Redes de Cooperação como Instrumento de Desenvolvimento Regional: A Indústria Calçadista Francana

Everton Roberto de Oliveira PIRES
Centro Universitário de Franca Uni-FACEF
pires_everton@hotmail.com

Alfredo José MACHADO NETO
Centro Universitário de Franca Uni-FACEF
alfredo@facef.br

Resumo

O presente artigo trata das redes de cooperação interorganizacionais como alternativa para o desenvolvimento local, com foco nas micro e pequenas empresas do setor calçadista francano. Identificar os principais atributos necessários para implementação de um sistema de redes de cooperação interorganizacionais e verificar a existência destes fatores na cidade de Franca são os objetivos deste trabalho. A investigação se justifica pela busca de caminhos para o fortalecimento da indústria de calçados local, setor muito importante para o desenvolvimento regional. Trata-se de uma pesquisa, inicialmente, bibliográfica e na seqüência, empírica quantitativa. Na primeira etapa da pesquisa foram levantados os atributos necessários para implementação do sistema. Em seguida, foi aplicado um questionário em uma amostra de micro e pequenos empresários produtores de calçados, com o objetivo de verificar a existência dos atributos na cidade. A análise dos dados foi realizada com a utilização de métodos estatísticos, utilizando-se o *software* SPSS. Os resultados obtidos permitiram constatar a existência de ações efetivas de alguns atores institucionais e verificar que, apesar da incipiência dos atributos, os empresários demonstram uma propensão positiva à cooperação. O grande desafio das ações cooperativas na cidade é a fraca coordenação e governança existentes, além da baixa articulação entre os atores e o governo local.

Palavras-chave: *redes de cooperação; indústria calçadista; desenvolvimento local.*

Abstract

The present article is about the inter-organizational cooperation networks as an alternative for the local development based on the micro and small companies of the footwear sector from Franca. Identify the main attributes necessary for the implementation of a system of inter-organizational cooperation networks and verify the existence of such factors in Franca is the goal of this work, which is justified by the attempt to find ways for the shoe industry from Franca to become stronger bringing economical and social benefits for the city. At first, it is a bibliographical research and then it is quantitative empirical. In the first part of the research the necessary attributes for the implementation of the system were raised. Afterwards, a questionnaire was applied to a sample of micro and small businessmen who produce shoes in order to verify the existence of the attributes in the city. The analysis of the data was effectuated in a quantitative way with statistic methods. The results of the research emphasized that, despite the incipiency of the attributes, the businessmen showed a positive propensity to cooperation, in addition to the verification of effective actions of some institutional actors. The big challenge for the cooperative actions in the city is the weak existing coordination and governance, in addition to the low articulation between the actors and the local government.

Key words: cooperation networks; shoe industry; local development

Introdução

As mudanças e transformações sempre ocorreram ao longo da história da humanidade, mas nunca se estabeleceram de forma tão rápida e veemente como nas últimas décadas. Vários fatores têm intensificado estas transformações, dentre eles o fenômeno da globalização e os avanços tecnológicos.

Diante deste cenário, as organizações tendem a buscarem práticas cooperativas de gestão, como forma de complementar suas potencialidades e aperfeiçoar sua eficácia organizacional.

Casarotto Filho e Pires (2001) afirmam que a cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ressaltando que esta é uma das formas que irão permitir a essas empresas assegurar sua sobrevivência e à sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado.

Estabelecendo um paralelo entre inovação e cooperação, Carvalho (2009) afirma que, em um mundo cada vez mais impregnado de novas tecnologias, o domínio do conhecimento necessário para a inovação já não está restrito a empresas ou indivíduos. A complexidade tecnológica da era do conhecimento exige a articulação e a cooperação. Para inovar é preciso estar conectado a redes: formais ou informais, presenciais ou virtuais (CARVALHO, 2009).

Nesse contexto, Breschi e Malerba (2005) enfocam os clusters em torno de um modelo de inovação e desenvolvimento local. Assim, esta abordagem considera a inovação como um processo de aprendizado interativo entre uma grande variedade de atores, em que ocorre a transferência de conhecimento. Neste mesmo contexto, Amato Neto (2009) afirma que o processo de aprendizado, apresenta-se como um dos principais benefícios da interação entre os agentes, que pode ocorrer pela troca permanente de conhecimentos, experiências e informações entre eles.

Para Nadvi (1995), a conclusão que emerge é que as aglomerações industriais e as redes inter-firmas são de grande importância para a viabilidade das pequenas empresas. A cooperação entre os agentes dentro dos *clusters* ajuda a reduzir os custos de transação, reforçar a competitividade, bem como acelerar a aprendizagem e a inovação tecnológica. Por consequência, contribui para o desenvolvimento econômico e social da região.

Pelo exposto, o objetivo do artigo, é verificar quais atributos são necessários para a implementação efetiva de um sistema de redes de cooperação interorganizacionais, na complexidade das micro e pequenas empresas (MPE's) de calçados da cidade de Franca (SP), como forma de fortalecer o setor e promover o desenvolvimento econômico e social da região.

O *cluster* de Franca tem como principal característica sua forte especialização na fabricação de calçados masculinos de couro, que respondem pelo emprego de quase 90% dos trabalhadores da indústria calçadista (GARCIA, 2001). Outra característica do setor calçadista francano é a presença importante de indústrias correlatas e de apoio, notadamente de fornecedores de máquinas, insumos e componentes para calçados.

Segundo Porter (1989), a concentração geográfica e setorial é capaz de atrair indústrias correlatas e de apoio, que são beneficiadas pela proximidade com os seus usuários. Isso permite que as empresas tenham acessos mais facilitados e custos mais reduzidos aos insumos e serviços, do que se estivessem fora do *cluster*.

Analisando-se o passado recente, verifica-se que várias das grandes indústrias calçadistas locais sucumbiram nesta nova realidade competitiva, que tem causado problemas também para as micro e pequenas empresas. Assim, a justificativa dessa pesquisa está norteadada pelo intuito de se encontrar caminhos para o fortalecimento do setor, no cenário competitivo atual.

No último levantamento cadastral da indústria calçadista francana, realizado em 2005, de um universo de 760 indústrias, 682 (90%) caracterizam-se como micro e pequenas empresas (MACHADO NETO, 2006). Diante desta tendência do predomínio das MPE's na fabricação de calçados e considerando a limitação de acesso aos recursos necessários ao novo ambiente competitivo, propor um contexto cooperativo entre estas empresas é a proposta deste trabalho.

Assim, o artigo está subdividido por essa introdução, na sequência, o referencial teórico que trata a emergência da cooperação interorganizacional, as redes de cooperação entre MPE's como fator de desenvolvimento local e os fatores condicionantes para a sua implementação. Em seguida, é exposta a metodologia, apresentados os resultados e as análises da pesquisa de campo, para ao final serem apresentadas as conclusões.

1 Referencial Teórico

1.1 A emergência da cooperação interorganizacional

Amato Neto (2009) constata que nem todas as empresas de pequeno porte estão em um estágio de desenvolvimento ou apresentam condições de se modernizar o suficiente para competir ou, simplesmente sobreviver em um contexto competitivo, de forma isolada.

Diante das exigências mercadológicas atuais, as redes de cooperação entre empresas emergem como uma possibilidade de ganho de competitividade, principalmente para as MPE's, criando possibilidades de um melhor posicionamento destas organizações diante desta nova realidade.

Para Amato Neto (1999), a cooperação inter-empresarial viabiliza o atendimento de necessidades das empresas, que seriam de difícil satisfação nos casos de atuações isoladas. Essas necessidades podem ser citadas como: combinação de competências e utilização de know how de outras empresas; divisão do ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilha dos riscos e custos da exploração de novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecimento de linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhamentos de recursos, com especial destaque aos que estão sendo sub-utilizados; fortalecimento do poder de compra; e obtenção de mais força para atuar nos mercados internacionais.

Percebe-se que, as várias vertentes da cooperação interorganizacional em redes, vêm estabelecendo um novo paradigma de sistemas de gestão empresarial, principalmente para as MPE's. Este novo paradigma pode ser definido como um modelo estratégico inovativo para as empresas, além de fator preponderante para o desenvolvimento local e regional.

1.2 Redes de cooperação entre MPE's como fator de desenvolvimento local

Para Costa (2001) o conceito de desenvolvimento local deve estar associado a um processo de crescimento econômico de maneira endógena, no qual os fatores locais do tipo produtivo, social e cultural são decisivos. A autora infere que esse modelo é particularmente sensível aos segmentos industriais formados por médias e pequenas empresas, pois sua capacidade competitiva depende da disponibilidade de economias externas no território.

As experiências bem-sucedidas de desenvolvimento local endógeno decorrem, quase sempre, de um ambiente político e social favorável expresso por uma mobilização e, principalmente, convergência importante dos atores sociais do município ou da comunidade em torno de determinadas prioridades e orientações básicas de desenvolvimento. Representa, assim, o resultado de uma vontade conjunta e dominante da sociedade que dá sustentação e

viabilidade política a iniciativas e ações capazes de organizar as energias e promover a dinamização e transformação da realidade (CASTELLS; BORJA, 1996).

Percebe-se que uma das novas tendências no processo de reestruturação industrial é a que diz respeito às formas de relações intra e inter-empresas. A formação e o desenvolvimento de redes de empresas ganham relevância não só para as economias de países industrializados, tais como Itália, Japão e Alemanha, mas também para economias em desenvolvimento, tais como: México, Chile, Argentina e o próprio Brasil (AMATO NETO, 2009).

Como o foco deste trabalho é o processo cooperativo interorganizacional, como forma de alavancar o desenvolvimento da cidade de Franca e, considerando a existência de um arranjo produtivo calçadista na cidade, com todas as suas vantagens competitivas locais, qualquer iniciativa de aproveitamento deste *know how* de forma mais coordenada e cooperada, em que o conhecimento tácito possa ser compartilhado, principalmente entre as micro e pequenas empresas, poderá proporcionar benefícios econômicos e sociais para a região.

1.3 Fatores condicionantes na implementação de um Sistema de Redes de Cooperação

A partir da teoria revisada, foram identificados fatores condicionantes para implementação efetiva de uma rede de cooperação entre empresas, conforme apresentados no quadro 1.

Fatores-chave	Fatores secundários	Autor(es)
1- Fatores Culturais	confiança	Casarotto Filho (2001); Verschoore Filho (2006)
	intercâmbio de informações	Amato Neto (2000)
	Inovação	Carvalho (2009)
2- Fatores Sociais	comprometimento dos atores	Zacarelli et al (2008); Verschoore Filho (2006)
	articulação entre os atores	Lastres et al (2004)
	capital social	Malafaia et al (2007)
3- Fatores Públicos	Incentivos governamentais	Altenburg e Meyer-Stamer (1999);
	Políticas públicas	Weijiland (1999); Wegner et al (2004)
4- Fatores institucionais	Ensino e pesquisa	Casarotto Filho (2001)
	Instituições de apoio	Wegner et al (2004); Becattini (1999)
	Apoio governamental	Wegner et al (2004); Casarotto Filho (2001)
	Linhas de crédito	Amato Neto (2000); Verschoore Filho (2006)
5- Fatores Econômicos	Mão-de-obra especializada	Amato Neto (2000)
	Acesso a inovação	Carvalho (2009)
	Concentração e esp. produtiva	Wegner et al (2004)

Quadro 1: Fatores-chave na formação de redes de cooperação

Fonte: Elaborado pelos autores

2 A economia calçadista francana

A cidade de Franca localiza-se na região nordeste do estado de São Paulo, a 400 km da capital São Paulo, e conta com uma população estimada de 320.000 habitantes. O PIB (Produto Interno Bruto) da cidade foi de 3,3 bilhões de reais e a renda per-capita auferida de cerca de 10 mil reais, considerado o ano de 2006. No ano de 2007 haviam 14,1 mil empresas instaladas, com o pessoal ocupado de 86,6 mil pessoas (IBGE/Cidades, 2009).

Apesar das profundas transformações em sua economia, Franca ainda é conhecida como a “capital do calçado”, em razão da sua histórica relação com os componentes de couro, notadamente os calçados masculinos. É considerado o segundo maior pólo produtor de calçados do Brasil, atrás somente do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Percebe-se esta importância pelos números do setor que, no ano de 2008 produziu 28 milhões de pares de calçados, sendo 84% masculinos, empregando uma média mensal de 24 mil pessoas (SINDIFRANCA, 2009).

É fato que o parque calçadista francano configura mais do que uma indústria calçadista. Se apresenta como um complexo coureiro-calçadista composto por um conjunto de segmentos, tais como: indústria de calçados; de curtimento; de máquinas e equipamentos para couro e calçados; indústrias de componentes; de artefatos de couro; e prestadores de serviços, como agências técnicas e escritórios de exportação (REIS, 1994).

Nesse contexto, Amato Neto (2009) destaca as principais características do cluster calçadista de Franca:

Forte predominância de pequenas e médias empresas na região. Das cerca de 400 empresas fabricantes de calçados (ou parte delas), mais de 90% do total de estabelecimentos são micro e pequenas empresas. As de porte médio correspondem a cerca de 4%, restando apenas cerca de dez empresas de grande porte;

do ponto de vista *tecnológico*, pode-se reafirmar que a grande maioria das empresas da região utiliza equipamentos antigos e, quando há algum tipo de automação, esta se dá de forma dedicada e não flexível;

finalmente, quanto aos aspectos de relacionamento das pequenas empresas com as grandes, constatou-se que o *relacionamento não é significativo*, ocorrendo alguma ação conjunta nas atividades de exportação e lançamento de novos modelos em feiras do setor.

Amato Neto (2009 p.117) apresenta, também, um levantamento com os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do *cluster* de calçados masculinos de Franca:

Pontos fortes: forte presença do setor calçadista, *cluster* tradicional e desenvolvido, forte participação no mercado interno e externo, proximidade dos demais elos da cadeia, presença de indústrias correlatas na região e proximidade com o mercado consumidor.

Pontos fracos: baixo grau de cooperação horizontal entre as empresas e predominância de grandes empresas subordinando as MPE's.

Oportunidades: desenvolvimento de novos modelos e diversificação de mercado, melhor aproveitamento das *economias de aglomeração* e desenvolvimento de novos mercados externos.

Ameaças: concorrência de produtos importados de baixo preço.

No entanto, Tristão (2000, p.16) detectou que o nível de interação entre as empresas é incipiente, (...) em relação à interação dos interesses mútuos de parte da cadeia produtiva de calçados de Franca, um percentual altíssimo de 91,4% afirmou que não existia integração entre as empresas. Este mesmo autor afirma ainda que (...) “esses fatos indicaram uma urgência de maior compartilhamento nas dificuldades deste setor, juntamente com a

compreensão das interações intraorganizacionais entre clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos, associações, agências governamentais e do ambiente geral da organização”.

3 Metodologia

A pesquisa foi realizada em duas fases: a primeira, composta por uma pesquisa exploratório-descritiva e a segunda pesquisa empírica quantitativa.

Na primeira fase foram levantados os atributos necessários para implementação de um sistema de redes de cooperação produtiva, considerando vários autores e modelos existentes, inclusive de outros países. Nesta fase, os meios de investigação utilizados foram pesquisas bibliográficas e documentais.

Na segunda fase foi realizada a pesquisa de campo, desenvolvida em uma amostra de 45 empresas produtoras de calçados, classificadas pelo tipo de sociedade como Micro Empresas (ME's) ou Empresas de Pequeno Porte (EPP's). Diante da impossibilidade de definir a população atual de MPE's em Franca e, em virtude da escassez de tempo e para se construir um levantamento populacional atualizado, optou-se por utilizar uma amostragem não-probabilística, por acessibilidade. No último levantamento cadastral realizado em 2005, verificou-se que 682 empresas, cerca de 90% do total, caracterizam-se como MPE's (MACHADO NETO, 2006).

Quanto à coleta de dados, utilizou-se um questionário dividido em duas partes: a primeira, composta de questões descritivas, sobre a empresa e o entrevistado, e a segunda, composta de questões fechadas, estruturadas de maneiras dicotômicas ou escalas de atitudes, tipo Likert, para levantar a existência dos atributos inerentes às redes de cooperação. Estas escalas possuem o objetivo de qualificar positivamente ou negativamente o objeto de atitude que está sendo medido (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

As respostas foram tabuladas e tratadas com a utilização de um software estatístico (SPSS), considerando as escalas pré-determinadas das variáveis, viabilizando as análises estatísticas univariadas e bivariadas.

4 Análise dos resultados

4.1 Características da Amostra

4.1.1 As empresas

a) *Número de Funcionários por tipo de sociedade:*

Do total de 45 empresas pesquisadas, 29 empresas eram EPP's e 16 eram ME's. Esses dados mostraram uma inconsistência com relação à classificação das empresas, pelo critério do número de funcionários, utilizado pelo SEBRAE, pois das 29 empresas que declararam enquadrar-se como EPP, uma manifestou possuir até 19 funcionários em seu quadro. Outras oito empresas respondentes deste tipo de sociedade declararam possuir em seu quadro mais de 99 funcionários. O SEBRAE classifica como pequena empresa, considerando o segmento industrial, aquelas que possuem entre 20 e 99 funcionários (SEBRAE, 2005).

Entre as 16 respondentes, que declararam se enquadrar como ME, oito manifestaram possuir entre 20 e 99 funcionários em seu quadro. O SEBRAE classifica como ME's, considerando o segmento industrial, aquelas que possuem até 19 funcionários (SEBRAE, 2005).

b) Faturamento por tipo de sociedade

No tocante ao faturamento, alguns valores declarados não estavam em consonância com a classificação adotada pelo Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. O Estatuto, regulamentado pela Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006 (SENADO, 2008), classifica como ME a pessoa jurídica que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e EPP a que auferir, em cada ano calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Entre as empresas respondentes com tipo de sociedade ME, sete declararam faturar, mensalmente, entre R\$ 20.001 e R\$ 50.000 e uma declarou faturar entre R\$ 100.001 e R\$ 200.000. Em todos os casos, o valor do faturamento excede o limite legal de R\$ 240.000 anuais ou R\$ 20.000 mensais, e demonstra uma provável informalidade nos valores de faturamento declarados pelas respectivas empresas.

c) Década de fundação

Quanto à década de fundação, verificou-se que a 35 empresas (22 EPP e 13 ME) iniciaram suas atividades na década de 2000, ou seja, são empresas com cerca de 10 anos de atividade.

d) Produção

O nível de produção das empresas pesquisadas, está concentrado entre 101 e 300 pares/dia, com 22 empresas, e entre 301 e 600 pares/dia com 16 empresas. Dentre as respondentes, duas ME's declararam produzir mais de 301 pares/dia, quantidades pouco conformes com este tipo de sociedade, confirmando mais um indício de informalidade nas operações destas empresas.

4.1.2 Os empresários

Quanto aos respondentes, 71% dos questionários foram respondidos pelos proprietários das empresas, resultado bastante plausível considerando que, às MPE's possuem um quadro bastante enxuto no tocante a cargos de gerência e diretoria. Isso corroborou para a efetividade da pesquisa, que pretendia verificar a existência dos atributos colaborativos, segundo a opinião dos micro e pequenos empresários do setor calçadista francano.

Entre os respondentes, 80% são do sexo masculino e apenas 20% do sexo feminino, demonstrando a predominância de homens no comando destas empresas. Quanto à idade dos respondentes, observou-se o predomínio de pessoas com idade entre 41 e 50 anos (37%) e, também, com idade entre 31 e 40 anos (36%). Estes dados inferem uma possível simetria com a idade das empresas, considerando que a maioria dos respondentes são os proprietários.

No tocante ao grau de escolaridade dos respondentes, quase 50% declararam ter concluído um curso superior, 47% o segundo grau e apenas 4% declararam ter concluído uma pós-graduação. Nenhum dos respondentes declarou ter concluído apenas o primeiro grau. Pode-se considerar um razoável nível de escolaridade entre os empresários respondentes.

4.2 Verificação dos atributos

Após a análise descritiva das empresas e dos respondentes, realizou-se uma análise estatística do tipo inferencial. Para Martins e Theóphilo (2009) este é um dos métodos que torna possível a estimação de características de uma população baseada nos resultados amostrais.

Dentre os atributos pesquisados, o primeiro a ser verificado foi nível de colaboração das instituições com relação às iniciativas de melhorias do contexto produtivo da indústria calçadista. Foram apresentadas oito instituições para que fossem classificadas, utilizando-se a escala de Likert, com a classificação de 1 (colabora pouco) a 5 (colabora muito).

Dentre as instituições, conforme o Gráfico 1, destacou-se pela pouca colaboração, segundo a opinião dos respondentes, o Banco do Povo, com uma média de apenas 1,49 (mediana de 1). Em contraponto, considerando uma colaboração expressiva pelos respondentes, destacaram-se o Sebrae com uma média de 3,80 (mediana de 4), seguido pelo Senai com uma média de 3,71 (mediana de 4) e pelo Sindicato da Indústria com uma média de 3,53 (mediana de 4). Apesar de não ser recomendada para variáveis ordinais, utilizou-se a média juntamente com a mediana, para verificar as possíveis distorções.

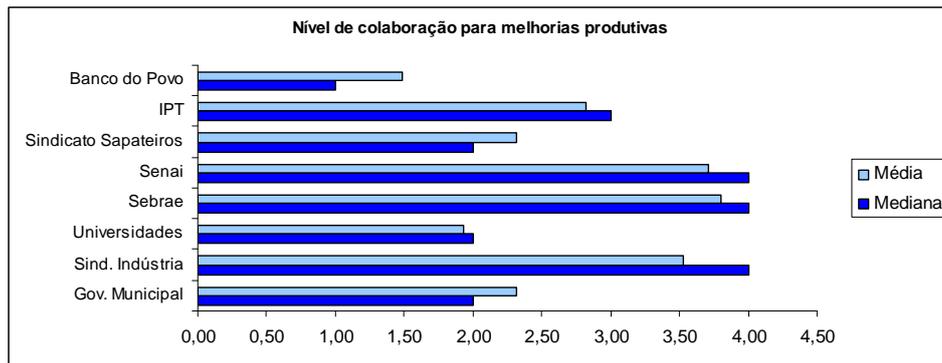


Gráfico 1 – Nível de colaboração para melhorias produtivas

Fonte: Elaborado pelos autores

Outra questão, conforme demonstra o Gráfico 2, foi o grau de importância que os respondentes atribuíam para fatores relevantes ao processo produtivo em sistemas de cooperação produtiva, em um total de seis fatores.

Foi utilizada a escala de Likert, com classificação de “1” para pouco importante até “5” para muito importante. Não foi observado nenhum destaque para os fatores, pois todos ficaram com as medianas entre 4 e 5. O fator mais relevante, em grau de importância foi a mão de obra treinada e especializada, com uma média de 4,62 e mediana de 5. Por outro lado, todos fatores foram classificados de forma positiva, pois ficaram acima da posição neutra (3).

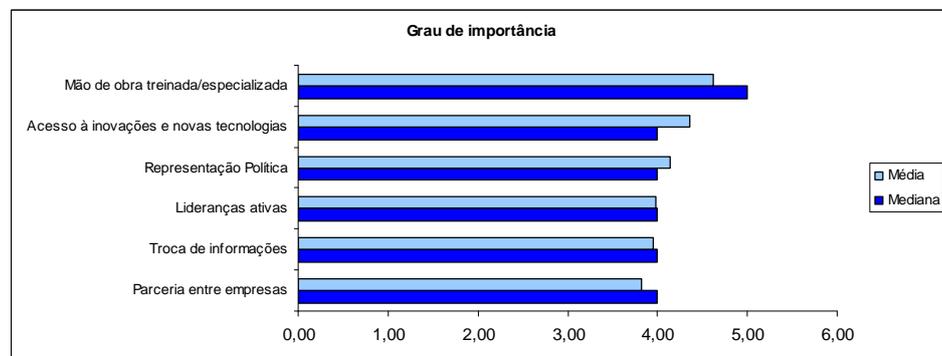


Gráfico 2 – Importância dos fatores

Fonte: Elaborado pelos autores

Considerando a experiência em sistemas de cooperação produtiva, foram apresentadas dez formas de processos cooperativos para que fossem respondidos de forma dicotômica, tendo em vista a experiência de participação (sim) ou não participação (não).

Os processos cooperativos apresentados foram: cooperativa de exportação; terceirizado; consórcio de vendas; desenvolvimento de produtos em conjunto; participação em feiras e eventos de forma coletiva; compra de matérias primas em conjunto; cooperativa de crédito; incubadora de empresas; e cooperativa de compras.

Dos 45 respondentes, quatro declaram não ter participado de nenhum modelo apresentado. Das dez formas apresentadas, apenas quatro foram citadas pelo menos uma vez pelos quarenta e um respondentes com alguma experiência.

Os destaques foram a participação em feiras e eventos, com 65% de participação e como terceirizado em alguma etapa do processo produtivo, com 54% de participação. Foram citados, ainda, participações em cooperativas de exportação, com cerca de 10% e no desenvolvimento de produtos em conjunto, com 27%, conforme Gráfico 3.



Gráfico 3 - Experiência em sistemas de cooperação

Fonte: Elaborado pelos autores

Outro fator verificado foi a propensão a cooperar dos respondentes, conforme Gráfico 4. Mais uma vez foi utilizada a escala de *Likert*, com quatro questões assertivas quanto à participação em sistemas de cooperação produtiva. As respostas foram positivas quanto à possibilidade de participação em sistemas de cooperação produtiva para os respondentes.

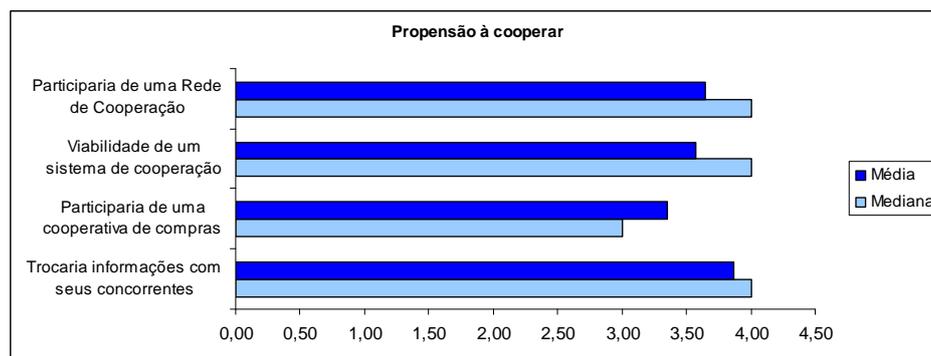


Gráfico 4 – Propensão à cooperar e cultura de cooperação

Fonte: Elaborado pelos autores

Dentre as quatro questões, três tiveram mediana de 4 e uma com mediana de 3. As questões estabeleceram situações de cooperação produtiva para os respondentes, como:

participaria de uma rede de cooperação produtiva; viabilidade de um sistema de cooperação produtiva; participaria de uma cooperativa de compras e trocava informações com seus concorrentes.

Para verificar a existência dos atributos, foram colocadas onze questões assertivas para os respondentes, utilizando-se a escala de Likert com pontuação de “1” para discordo muito a “5” para concordo muito. Nestas questões estão implícitos os atributos necessários para implementação de um sistema de cooperação produtiva de forma efetiva.

Os atributos verificados foram: a existência da confiança entre os empresários; a participação das universidades, sindicatos, Sebrae e governo local em iniciativas de cooperação; a existência de troca de informações entre empresários do setor calçadista; troca de informações para desenvolvimento de novos produtos; integração entre os elos da cadeia produtiva; lideranças representativas; linhas de crédito para MPE's e uso de tecnologia para melhoria no processo produtivo.

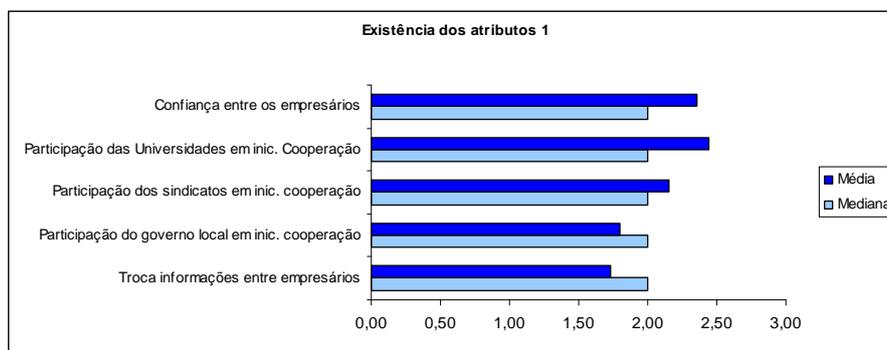


Gráfico 5 – Existência de atributos 1

Fonte: Elaborado pelos autores

Entre os destaques com concordância positiva, quanto à existência na cidade, ficaram a troca de informações para desenvolvimento de novos produtos, com mediana de 4 (média de 4,02) e o uso de tecnologia para melhoria no processo produtivo, com mediana de e (média de 3,56), ilustrou o Gráfico 5 acima.

Dois fatores apareceram de forma neutra. O primeiro foi a participação do Sebrae em iniciativas de cooperação produtiva, com mediana de 3 (média de 2,87) e o segundo foi a integração entre os elos da cadeia produtiva, com mediana de 3 (média de 2,56).

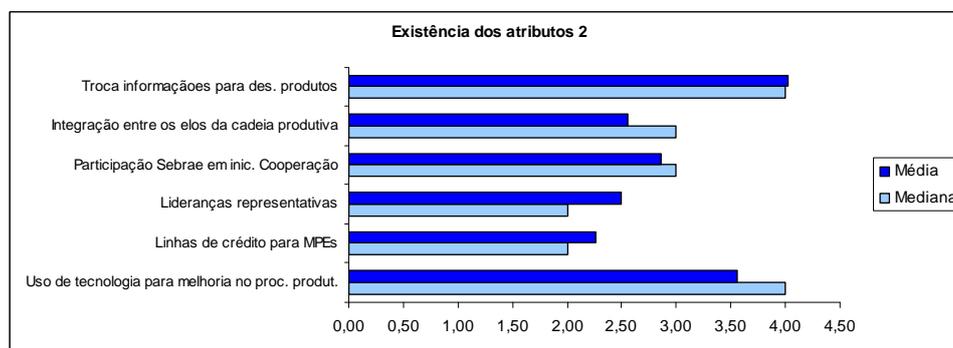


Gráfico 6 – Existência de atributos 2

Fonte: Elaborado pelos autores

Todos os outros fatores foram classificados pelos respondentes com concordância negativa, ou seja, abaixo da posição neutra, como mostra gráfico 6. Entre eles, os destaques

ficaram para a existência da troca de informações entre os empresários locais, com mediana de 2 (média de 1,73) e para participação do governo local em iniciativas de cooperação produtiva, com mediana de 2 (média de 1,80).

No último bloco de questões da presente pesquisa, foi verificada a opinião dos respondentes quanto ao acesso a recursos que as MPE's possuem, em contraponto ao acesso que as médias e grandes empresas desfrutam.

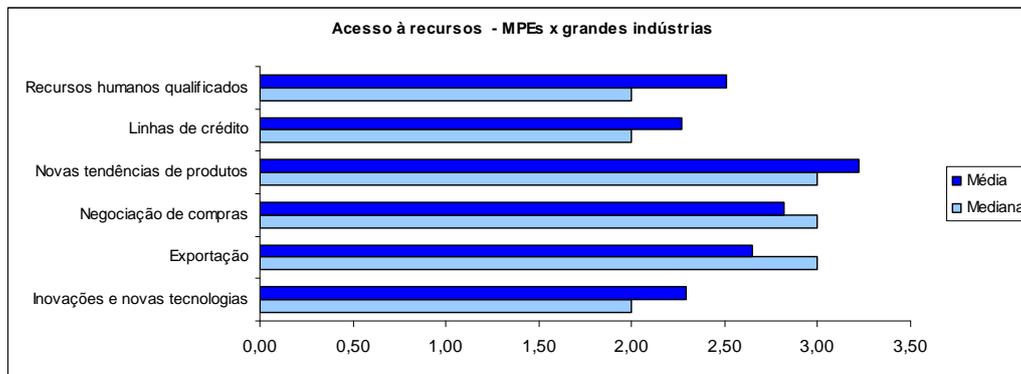


Gráfico 7 – Acesso a recursos

Fonte: Elaborado pelos autores

Foram colocadas seis questões para os respondentes, utilizando-se da escala de *Likert*, com classificação de “1” para discordo muito até “5” para concordo muito. Três questões enquadraram-se na posição neutra, considerando as respostas. São elas: acesso à novas tendências de produtos, com mediana de 3 (média de 3,22); negociação de compras, com mediana de 3 (média de 2,82) e exportação, com mediana de 3 (média de 2,64).

As três questões restantes tiveram respostas com concordância negativa, ou seja, abaixo da posição neutra “3”. São elas: inovações e novas tecnologias, com mediana de 2 (média de 2,29); linhas de crédito, com mediana de 2 (média de 2,27) e recursos humanos qualificados, com mediana de 2 (média de 2,51).

Conclusões

Ao buscar verificar a presença dos atributos constantes da literatura pesquisada, como necessários para implementação efetiva de um sistema de redes de cooperação interorganizacionais, na complexidade das MPE's calçadistas da cidade de Franca (SP), a pesquisa realizada permite apresentar as seguintes conclusões.

Antes de analisar a presença dos fatores condicionantes à implementação de um sistema de redes de cooperação, procurou-se verificar a participação de alguns atores institucionais, na busca por melhorias no processo produtivo. Neste sentido, os entrevistados relataram atuações positivas do Sebrae, do Senai e do Sindifranca, com médias acima da posição neutra. Por outro lado, a Prefeitura Municipal, o Banco do Povo e as Universidades, obtiveram médias abaixo da posição neutra, o que representa uma percepção, por parte dos entrevistados, de uma participação pouco relevante destes atores na busca do desenvolvimento do setor produtivo calçadista local.

Em seguida foi apurado o grau de importância que os entrevistados atribuíam a fatores relevantes ao processo produtivo em sistemas de cooperação produtiva. Os resultados mostraram que os fatores de maior importância foram a presença de recursos humanos especializados, seguida pela possibilidade de acesso à inovações tecnológicas e a necessidade de representação política. O fato dos outros três fatores pesquisados (lideranças ativas, trocas

de informações e parcerias entre as empresas), também terem recebido pontuações elevadas, indica que os empresários têm consciência da importância dos fatores inerentes aos processos de cooperação, para a melhoria do contexto produtivo no qual suas empresas estão inseridas.

Na verificação de experiências anteriores em sistemas de cooperação, a maioria dos entrevistados declarou já ter participado, com destaque para a participação conjunta em feiras e eventos, cumprindo destacar a participação significativa do Sebrae nestas iniciativas. Trata-se de um resultado positivo, facilitando a disseminação da cultura cooperativa entre as empresas. Constatou-se, por outro lado, pequena participação dos empresários em cooperativas e exportação e no desenvolvimento de produtos em conjunto.

Não obstante, questões relativas à propensão a participar de atividades cooperativas, como redes de cooperação, cooperativa de compras e trocas de informações, receberam elevadas pontuações, assim como a percepção, pelos empresários, da viabilidade de implementação de um sistema de redes de cooperação. Os resultados demonstram que existe uma propensão positiva aos sistemas cooperativos, além de indícios de uma cultura cooperativa, pois as respostas foram positivas.

Por último, na verificação da existência, no ambiente de negócios da indústria calçadista francana, dos atributos necessários à implementação de um sistema de redes de cooperação, considerando os fatores constantes da literatura e resumidos no Quadro 1 (fls. 5), foram obtidos os seguintes resultados.

De acordo com as respostas dos entrevistados, os destaques negativos apurados foram a baixa relevância da troca de informação entre os empresários e a pequena participação do governo local e dos sindicatos em iniciativas de cooperação. Em seguida, ainda em razão da participação considerada insuficiente pelos respondentes, ficaram patentes a ausência de linhas de crédito para as micro e pequenas empresas e a falta de lideranças representativas do setor na cidade.

Por outro lado, como destaques positivos, foram apontados a forte presença de fatores como: a integração entre os elos da cadeia produtiva; e uso da tecnologia e a troca de informações para desenvolvimento de novos produtos.

Quanto à análise da acessibilidade das MPE's aos recursos percebeu-se que os respondentes concordam que as MPE's não possuem o mesmo acesso aos recursos necessários, em comparação com as grandes empresas.

Apesar dos resultados negativos quanto à existência da maioria dos atributos, verificou-se que os empresários respondentes consideram a importância das iniciativas de cooperação produtiva e demonstram uma tendência (propensão) a participar destes processos. Outro fator positivo percebido foi o nível razoável de confiança mútua.

No contexto econômico, verificou-se que Franca possui um complexo coureiro-calçadista bem estruturado e desenvolvido, entretanto a teoria apontava a incipiente cooperação entre as empresas calçadistas, mitigando o potencial deste cluster calçadista. Assim, não obstante as limitações da pesquisa, pode-se considerar que dentro do contexto calçadista da cidade de Franca existem condições favoráveis para implementação de um sistema de redes de cooperação produtiva, entre as MPE's produtoras de calçados.

Os resultados da pesquisa demonstraram que os atributos a serem desenvolvidos para efetividade de um sistema de cooperação produtiva são os fatores públicos e institucionais, devido à ineficácia nas ações dos atores públicos locais e a falta de articulação entre os atores institucionais, que desempenham ações isoladas que poderiam ser maximizadas pela articulação e cooperação. A falta de coordenação existente limita as ações que determinados atores institucionais promovem no setor calçadista francano, mitigando o aproveitamento da sinergia produtiva e do conhecimento tácito existente no arranjo produtivo local.

Ademais, percebe-se que as grandes deficiências a serem corrigidas, para se implementar uma rede de cooperação produtiva na cidade, são a falta de governança institucional e a ausência de políticas públicas de apoio, haja visto que estes atributos são essenciais para a coordenação do projeto.

Iniciativas neste sentido, oriundas dos sindicatos patronais, do poder público e da academia, seriam importantes para a consecução do objetivo de estabelecer as redes de cooperação, que viriam colaborar decisivamente para o desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva do calçado na cidade de Franca e região.

Uma das limitações da pesquisa realizada é o fato de ter sido utilizada uma amostra não probabilística, que impede que seus resultados possam ser generalizados para todo o universo.

A utilização de metodologia quantitativa também foi um fator limitante, pois as variáveis da pesquisa caracterizaram-se como nominais e ordinais, limitando a análise estatística mais profunda, com métodos multivariados e correlações.

Novas pesquisas são sugeridas no âmbito de sistemas de cooperação produtiva como alternativa para as micro e pequenas empresas do setor calçadista francano. Analisar as tipologias de sistemas cooperativos em clusters e arranjos produtivos locais, por exemplo, poderia ser interessante para se definir qual a alternativa mais viável para a indústria calçadista local.

Referências

- ALTENBURG, T.; MEYER-STAMER, J. *How to promote clusters: policy experiences from Latin America*, World Development, 27, September 1999, p.1693-171.
- AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial. 1999, 236 f. (Tese de Livre Docência). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- _____. Redes de cooperação e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. Gestão de sistemas locais de produção e inovação (CLUSTERS/APLs): um modelo de referência. São Paulo: Atlas, 2009.
- BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: URANI, André et al. *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- BECKER, Deisi Viviani. *Redes de cooperação do estado do Rio Grande do Sul: um estudo dos motivos de participação das empresas em rede*. 2007, 155 p. (Dissertação em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2007.
- BRESCHI, S.; MALERBA, F. *Clusters, networks and innovation*. New York: Oxford University Press, 2005.
- CARVALHO, Marly Monteiro de. *Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2009.
- CASTELLS, M.; BORJA, J. As cidades como atores políticos. *Novos estudos Cebrap*, n. 45, p. 152-166, 1996.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COSTA, M. T. As pequenas e médias empresas no desenvolvimento local: conceitos e experiências. In: GUIMARÃES, N. A.; MARTIN, S.; Orgs. *Trabalho e sociedade –*

- competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais. São Paulo: Editora Senac, 2001.
- GARCIA, Renato de Castro. Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. 2001, 189 f. (Tese em Economia) UNICAMP, Campinas, 2001.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Boletim Estatístico Cidades. Disponível em < <http://www.ibge.com.br> > Acesso em 23 set 2009.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresa: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais. Rio de Janeiro: Rede de pesquisa em sistemas produtivos e inovativos locais - IE/UFRJ, 2004. disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/>. Acesso 13 abr 2010.
- MACHADO NETO, A. J. Os determinantes do comportamento exportador da indústria calçadista francana. 2006. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), São Paulo / SP (Brasil).
- MALAFAIA, G. C. *et al.* *Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamento na pecuária de corte.* Anais do XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD. Set. 2007.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.* São Paulo: Atlas, 2009.
- NADVI, K. Industrial cluster and networks: case studies of SME growth and innovation. UNIDO, Paper commissioned by the small and medium industries branch, 1995. Disponível em: http://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/SME_Cluster/Nadvi.pdf. Acesso em 12 de abril de 2010.
- PORTER, Michael E. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- REIS, Carlos Nelson. A Indústria brasileira de calçados: inserção internacional e dinâmica interna nos anos 80. 1994, 257 p. (Tese). Instituto de Economia da Unicamp, Campinas, 1994.
- SEBRAE. Serviço de Apoio ‘as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas – 2005. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br> >. Acesso em 15 mai 2009.
- SENADO. Legislação. Disponível em < <http://www.planalto.gov.br> > Acesso 25 mai 2009.
- SINDIFRANCA. Resenha estatística 2009. Disponível em: <<http://www.sindifranca.org.br/> > Acesso em 23 set. 2009.
- TRISTÃO, H. M. Cluster e a cadeia produtiva de calçados de Franca. Anais do Primeiro Fórum de Competitividade do Sapato em Franca. UNIFACEF, Franca, 2000. disponível em: <http://www.facef.br/ipes/Cluster_e_a_Cadeia_Produtiva.PDF.> Acesso em 29 de dezembro de 2009.
- VERSCHOORE FILHO, J. R. S. Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. 2006, 253 f. (Tese de Doutorado em Administração de Empresas) UFRGS, Porto Alegre, 2006.
- WEIJLAND, H. Microenterprise clusters in rural indonésia: industrial seedbed and policy target, World Development, 27 (9), September 1999, p. 1515-1530.
- WEGNER, D. et al. Fatores críticos para a formação de clusters e redes de empresas, um estudo exploratório. Anais do SEMEAD. São Paulo: FEA-USP. Agosto 2004. Disponível em < [http:// ead.fea.usp.br](http://ead.fea.usp.br) > Acesso em out 2009.
- ZACARELLI, S. B.; TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.