

**Adriana Bertoldi Carretto**

**FORMAÇÃO E GERÊNCIA DE REDES DE COOPERAÇÃO  
ENTRE FIRMAS. IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DO  
PARADIGMA COOPERAÇÃO/COMPETIÇÃO : ESTUDO  
DE CASO DE CARÁTER EXPLORATÓRIO NOS  
MINIDISTRITOS INDUSTRIAIS DE SÃO JOSÉ DO RIO  
PRETO**

Dissertação de mestrado apresentada à  
Escola de Engenharia de São Carlos da  
Universidade de São Paulo, como parte dos  
requisitos para a obtenção do título de Mestre  
em Engenharia de Produção.

Orientador: Fábio Müller Guerrini

São Carlos  
2004

*A Deus,  
fonte de sabedoria, graça e poder.*

*Aos meus pais,  
ao meu noivo, Serginho e  
em memória do Prof. José Luís Braga*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço de maneira especial ao meu orientador, professor e amigo, Prof. Fábio Müller Guerrini, pela dedicação e paciência empenhados ao longo destes anos.

Ao amigo de faculdade e professor deste departamento Aquiles, pelos livros emprestados e acompanhamento deste processo.

Aos professores Antonio Freitas Rentes e Luiz Fernando Paulillo.

Aos amigos de turma e de grupo de pesquisa, e ao amigo e “padrinho” João Fabrício.

Aos funcionários da Secretaria Municipal de Planejamento, de São José do Rio Preto, pela atenção e boa vontade em participarem deste projeto, em especial, ao secretário Bolçoni, pelo incentivo e apoio.

## RESUMO

CARRETTO, A. B. (2004). *Formação e Gerência de Redes de Cooperação entre Firma. A Identificação das Variáveis do Paradigma Cooperação/Competição: Estudo de Caso Exploratório nos Minidistritos Industriais de São José do Rio Preto*. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

As mudanças nos posicionamentos políticos e econômicos mundiais transformaram as configurações de mercado. A concorrência tornou-se mais acirrada, e aliada ao desenvolvimento tecnológico, passaram a exigir das empresas uma reestruturação organizacional e nos modos de gestão. O intuito foi torná-las mais ágeis, flexíveis e dinâmicas para compatibilizar sua organização aos padrões internacionais de produtividade, competitividade e qualidade. Neste contexto, surgiram as redes de cooperação entre firmas. Como definição elas são organizações virtuais e horizontais, com firmas dispostas em posições simétricas ou assimétricas. Normalmente, elas estão instaladas em diversas localidades e dispõem seus processos de produção interligados. O interesse comum a estas firmas é atuarem de forma cooperada, numa parceria. Ao atuarem como cooperadas, elas obtêm vantagens competitivas e partilham informações, conhecimento e tecnologia. Essa parceria pode ser, muitas vezes, composta por uma relação frágil existindo a possibilidade de se desfazer a qualquer momento. Essa instabilidade expõe as firmas a um dilema, que consiste em agirem como cooperadas ou competidoras. A instauração do paradigma cooperação/competição, numa rede de cooperação entre firmas, ocorre pela natureza da ligação que une os componentes dessa rede. Assim, ao identificar as variáveis endógenas (comportamentais) e exógenas (custos de transação e ambientes institucionais) que compõem o paradigma cooperação/competição o processo de formação de redes de cooperação entre firmas pode ser compreendido. Além de um estudo teórico sobre o assunto, haverá uma identificação empírica das variáveis, através de um estudo de caso referente aos minidistritos industriais e de Serviços, da cidade de São José do Rio Preto.

Palavras –chave: rede de cooperação entre firmas, cooperação e competição.

# ABSTRACT

CARRETTO, A. B. (2004). *Formation and management of co-operation networks inter-firms. The identification of the variables of the paradigm co-operation /competition: study of case exploration the minidistricts industriais from São José do Rio Preto*. M.Sc. Dissertation - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

The changes in the world political and economic positioning have transformed the market configurations. Competition has become tougher and, along with the technological development, started to demand organizational restructuring of the businesses and the managerial modes. The goal was to make them more agile, flexible and dynamic to make the organization compatible to the international standards of productivity, competition and quality. In this context came the intra-firm cooperation networks. As a definition, they are virtual and horizontal organizations, being displayed in symmetric or asymmetric positions. Normally they are installed in different places and have their production processes interconnected. The common interest of these firms is to work on a cooperated basis, in a partnership. By working on a cooperated basis they obtain cooperative advantages and share information, knowledge and technology. Many times this partnership can be made up of a frail relationship having the possibility of dissolving at any moment. This instability exposes the firms to a dilemma which consists in acting as either cooperated or competitors. The instauration of the paradigm cooperation/competition, inside an intra-firm cooperation network, occurs upon the nature of the connection which binds the components to this net. Thus, in identifying the endogenous (behavioral) and exogenous (transaction costs and institutional environment) which make up the paradigm cooperation/competition, the intra-firm cooperation network formation process can be understood. Aside from a theoretical study about the issue, there will be an empiric identification of the variables through a case study referent to the mini - districts industrial and of services from the city of São José do Rio Preto.

Key words: co-operation networks inter-firms, co-operation and competition.

# LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Passos para a Elaboração da Pesquisa (PIDD, 1997)	6
FIGURA 2 - Baseada na Ilustração de Potencial de Inovação, Mercados Competitivos e Inovações Estratégicas (WIGAND, PICOT e REICHWALD, 1997, p.3)	14
FIGURA 3 - As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Indústria (PORTER 1992, pg. 4)	23
FIGURA 4 - Baseada nas Linhas de Pesquisa Definidas pela Nova Economia Institucional	36
FIGURA 5 - Indicadores Demográficos Conjuntura Econômica (2004, 19ª edição)	58

# LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Grupos de Pesquisa sobre Redes de Cooperação entre Firma	2
QUADRO 2 - Elementos Estruturais das Redes de Empresas – BRITO (2002)	16
QUADRO 3 - Relacionamento entre os Tipos de Definição de Redes e seus Autores	18
QUADRO 4 - Externalidades de Rede – BRITO (in KUPFER e HASENCLEVER, 2002, pg. 36)	27
QUADRO 5 - Relacionamento entre Variáveis Estruturais e de Cooperação em Redes entre Firmas – WILLIAMS (2002)	29
QUADRO 6 - Baseado nos tipos de arranjos – Grandori e Soda (1995)	30
QUADRO 7 - Comparação entre Neoclássicos e Institucionalistas	34
QUADRO 8 - Características de um Distrito Industrial	47
QUADRO 9 - Efeitos diretos das vantagens da aglomeração no desenvolvimento tecnológico das firmas - CANIËLS e ROMIJN (2003)	48
QUADRO 10: Classificação Industrial das Empresas Presentes nos Minidistritos	80
QUADRO 11: Características de um Distrito Industrial	95



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Programa Nossa Terra – Lotes Urbanizados	61
TABELA 2 - Relação dos Minidistritos, Data de Implantação e Área Ocupada	65
TABELA 3 - Perfil dos Entrevistados	70
TABELA 4: Empresas Beneficiadas nos Minidistritos Industriais e de Serviços	71
TABELA 5: Empresas Beneficiadas nos Minidistritos Industriais	72
TABELA 6: Situação do Lote/ Imóvel	73
Tabela 7: Tempo de Instalação das Empresas nos Minidistritos	74
TABELA 8: Tempo de Instalação das Empresas em Imóvel Próprio	74
Tabela 9: Tempo de Instalação das Empresas em Imóvel Alugado	75
TABELA 10: Empregos Estimados nos Minidistritos	75
TABELA 11: Empregos Estimados nos minidistritos	76
TABELA 12: Geração de Emprego	77
TABELA 13: Situação do Imóvel	78
Tabela 14: Situação das Empresas Instaladas nos Minidistritos	78
TABELA 15: Distribuição das Empresas Conforme Setor de Atuação	79
TABELA 16: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Tancredo Neves	81
TABELA 17: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Tancredo Neves	82
TABELA 18: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito João Paulo II (Mini 1)	83
TABELA 19: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito João Paulo II (Mini 1)	83
TABELA 20: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito João Paulo II (Mini 2)	84
TABELA 21: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito João Paulo II (Mini 2)	84
TABELA 22: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito João Paulo II (Mini 3)	85
TABELA 23: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito João Paulo II (Mini 3)	85

TABELA 24: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Edson Pupim	85
TABELA 25: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Edson Pupim	86
TABELA 26: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Anatol Konarski	86
TABELA 27: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Anatol Konarski	86
TABELA 28: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Ary Attab	87
TABELA 29: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Ary Attab	87
TABELA 30: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Solo Sagrado	88
TABELA 31: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Solo Sagrado	88
TABELA 32: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Centenário da Emancipação	89
TABELA 33: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Centenário da Emancipação	90
TABELA 34: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito José Felipe	90
TABELA 35: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito José Felipe	91
TABELA 36: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Heitor José Eiras Garcia	91
TABELA 37: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Heitor José Eiras Garcia	92
TABELA 38: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Giuliane I	92
TABELA 39: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Giuliane I	92
TABELA 40: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito	

Adail Vetorazzo	93
TABELA 41: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito	
Adail Vetorazzo	94
TABELA 42: Atividades Industriais e Direcionamento de Setor	97
TABELA 43: Estruturação de Sistemas Produtivos	97
TABELA 44: Atividades Industriais e Direcionamento de Setor	97
TABELA 45: Atividades Industriais e Direcionamento de Setor	101
TABELA 46: Desenvolvimento de Atitudes Cooperativas	102
TABELA 47: Desenvolvimento de Confiança	103
TABELA 48: Minimização dos Custos de Transação	103
TABELA 49: Relacionamento Existente entre o Poder Público e Privado	104
TABELA 50: Monitoramento do Programa	105
TABELA 51: Ocupações Indevidas	106
TABELA 52: Regras para a Atuação dos Empresários	107
TABELA 53: Regras e Condutas para Evitar o Oportunismo	107
TABELA 54: Ameaça de Entrada a Novos Concorrentes	107
TABELA 55: Ameaça de Produtos Substitutos	108
TABELA 56: Diminuição do Poder dos Fornecedores	108
TABELA 57: Poder dos Compradores	108
TABELA 58: Rivalidade entre os Concorrentes	109
TABELA 59: Externalidades Técnicas	109
TABELA 60: Externalidades Pecuniárias	110
TABELA 61: Externalidades Tecnológicas	110
TABELA 62: Externalidades de Demanda	110

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIRP	Associação Comercial e Industrial de Rio Preto
AJORESP	Associação dos Joalheiros e Relojoeiros do Noroeste Paulista
BID	Banco Internacional de Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
CDHU	
CIESP	Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
CO-IM	Cooperative Information Management
COVE	Cooperation Infrastructure for Virtual Enterprises
ECT	Economia de Custos de Transação
ESPRIT	European Strategic Programme for Research
FIESP	Federação dos Industriais do Estado de São Paulo
FPQ	Qualidade – Preço – Funcionalidade
IBGM	Instituto Brasileiros de Gemas e Metais
NEI	Nova Economia Institucional
PRODEI	Programa de Desenvolvimento Industrial
REDECOOP	Rede de Cooperação e Gestão do Conhecimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
SEMPPLAN	Secretaria Municipal de Planejamento
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDIJÓIAS	Sindicato da Indústria Joalheira do Estado de São Paulo
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e o Desenvolvimento
UNORP	Universidade do Norte Paulista

# SUMÁRIO

RESUMO	v
ABSTRACT	vi
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Formulação do Problema	3
1.2 Objetivo da Pesquisa	3
1.3 Justificativa	4
1.4 Metodologia	5
1.4.1 Questões de pesquisa	7
1.4.2 Critérios	8
1.4.3 Unidade de Análise	11
1.4.4 Lógica que Une os Dados às Proposições	11
1.4.5 Critérios para Interpretar as Descobertas	11
1.5 Estrutura do trabalho	11
2. REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE FIRMAS	13
2.1 Introdução	13
2.2 Definição de redes entre firmas	15
2.3 Implicações a Redes de Cooperação entre Firms	18
2.4 Paradigma Cooperação/ Competição	28
2.5 Considerações finais	31
3. OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E O AMBIENTE INSTITUCIONAL NAS REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE FIRMAS	32
3.1 Introdução	32
3.2 Os Conceitos para a Nova Economia Institucional	32
3.3 Custos de Transação nas Redes de Cooperação entre Firms	37
3.4 O Ambiente Institucional nas Redes de Cooperação entre Firms	41
3.5 Apreciação Crítica	42
4. DISTRITOS INDUSTRIAIS	44
4.1. Introdução	44

4.2 Considerações sobre Distritos Industriais	44
4.3 As Experiências Nacionais e Internacionais	50
4.3.1 Políticas Regionais	52
4.3.2 Redes de Poder	55
4.3.3 Histórico do Desenvolvimento do Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços de São José do Rio Preto	57
4.4 Considerações Finais	66
5. ANÁLISE DO PROGRAMA DE MINIDISTRITOS INDUSTRIAIS E DE SERVIÇOS DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO	68
5.1 Introdução	68
5.2 A Condução da Coleta de Dados	69
5.3 O Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços	70
5.3.1 Diferenças Observadas na Apresentação dos Dados	71
5.3.1.1 Número de Empresas Instaladas	71
5.3.1.2 Tempo de Instalação das Empresas	73
5.3.1.3 Geração de empregos	75
5.3.1.4 Descentralização e Ocupação de Vazios Urbanos	77
5.4 Problemas na Classificação dos Setores e Dispersão Geográfica das Empresas	79
5.4.1 Minidistrito Tancredo Neves	81
5.4.2 Minidistrito João Paulo II (mini 1, mini 2, mini 3)	82
5.4.3 Minidistrito Edson Pupim	85
5.4.4 Minidistrito Anatol Konarski	86
5.4.5 Minidistrito Ary Attab	87
5.4.6 Minidistrito Solo Sagrado	88
5.4.7 Minidistrito Centenário da Emancipação	89
5.4.8 Minidistrito José Felipe	90
5.4.9 Minidistrito Heitor José Eiras Garcia	91
5.4.10 Minidistrito Giuliane I	92
5.4.11 Minidistrito Adail Vetorrazzo	93
5.5 Verificação da Adequação dos Minidistritos ao Conceito de Distritos Industriais	94

5.6 Ações da Secretária de Planejamento para Induzir a Formação de Redes a partir dos Novos Minidistritos a Serem Criados	96
5.6.1 Características das Empresas	96
5.6.2 Fatores Endógenos	101
5.6.3 Fatores Exógenos	103
5.7 Ações da Secretária Municipal de Planejamento para Induzir a Geração de Vantagem Competitiva	107
5.8 Ações da Secretária Municipal de Planejamento para Induzir a Geração de Externalidades	109
6. Conclusões	111

# 1

## INTRODUÇÃO

---

Com o aumento da competitividade por mercados - fruto da intensiva concorrência entre as empresas, da existência de uma demanda mais seletiva dos clientes e das transformações tecnológicas dinamizando o processo de informação e produção - as firmas passaram a buscar uma arquitetura organizacional mais ágil e flexível, estruturada sob parcerias com outras empresas, com inter-relações horizontais e estrutura de poder descentralizada (WIGAND, PICOT, REICHWALD, 1997; SALERNO, 1995; WOOD JR., 1995).

As redes de cooperação entre firmas fizeram parte destas novas formas de arquitetura organizacional, apoiadas pelo desenvolvimento tecnológico dos setores de telecomunicações e de informática, e pelo baixo custo dos bens e serviços gerados por eles. O avanço destes setores permitiu às firmas a extensão de seus limites espaciais e o estreitamento de suas relações com fornecedores e consumidores geograficamente dispersos (ERNST, 2001).

Mesmo que as redes entre firmas tenham propiciado a integração entre parceiros, num espaço global, elas também permitiram o desenvolvimento regional, em espaços de aglomerações de empresas, nos chamados distritos industriais. Estudos recentes demonstraram que um dos principais aspectos para a disseminação de conhecimento e da tecnologia é proximidade física ou geográfica entre as partes. O processo de regionalização possibilitou o desenvolvimento de um sistema local de inovação, o qual permitiu o surgimento de competências, de complementaridades e de aprendizado (LASTRES et al. *in* CASSIOLATO & LASTRES, 1999). A presença do



poder público tem se constituído num outro elemento que vem contribuindo para o desenvolvimento regional.

Este trabalho pertence ao projeto para o desenvolvimento de uma arquitetura organizacional para formação e gerência de redes de cooperação entre empresas. O intuito é permitir uma visão holística das dimensões e critérios competitivos para auxiliar na implantação e desenvolvimento de redes de cooperação entre empresas de pequeno e médio porte. A inserção deste trabalho, na proposta do grupo de pesquisa visa fundamentar a pesquisa sobre os aspectos de análise econômica.

O quadro 1 relaciona outros grupos de pesquisa, de diferentes países, e suas propostas de estudo.

Quadro 1 – Grupos de pesquisa sobre redes de cooperação entre firmas

<i>Grupo e Sede</i>	<i>Proposta</i>
<b>Cooperation Infrastructure for Virtual Enterprises (COVE)</b> Portugal	Identificar e avaliar as práticas em empreendimentos virtuais e negócios eletrônicos, conduzindo a um modelo comum de referência em infra-estrutura de cooperação e prospectos para desenvolvimentos adicionais.
<b>Rede de Cooperação e Gestão do Conhecimento (REDECOOP)</b> Brasil	Estabelecer um modelo (estratégias, políticas, métodos, infra-estrutura e sistemas) que viabilize a criação e desenvolvimento de agrupamentos regionais (clusters regionais) e organizações virtuais
<b>Cooperative Information Management (CO-IM)</b> Holanda	Pesquisar formas de administração de informação para multi-sistemas, e desenvolver projetos de arquiteturas organizacionais e sistemas que apoiem a operações internas e integração de sistemas de informação cooperativos.
<b>European Strategic Program for Research &amp; Development in Information Technologies (ESPRIT)</b> Países europeus da Comunidade Econômica Européia e de Israel	Realizar pesquisa em desenvolvimento industrial e tecnológico, integradas as mesmas num programa de tecnologia informacional.
<b>Virtual Organizations</b> Estados Unidos da América	Desenvolver pesquisas empíricas e teóricas sobre organizações virtuais, através de identificações sobre as relações organizacionais, visando melhorar o gerenciamento e implementação de organizações virtuais.

Fontes: (COOPERATION INFRASTRUCTURE FOR VIRTUAL ENTERPRISES AND ELETRONIC BUSINESS, 2002; FUNDAÇÃO VANZOLINI, 2002; COOPERATIVE INFORMATION MANAGEMENT, 2003; URL, 1997; VIRTUAL ORGANIZATION NETWORK, 1999).

## 1.1 Formulação do Problema

Conforme Amato Neto (2000), as redes de cooperação entre firmas são formadas pela interligação dos sistemas produtivos de firmas independentes. Estruturalmente, elas possuem uma configuração virtual e horizontal (com firmas em posições simétricas ou assimétricas). Mais do que estrutura, as redes de cooperação entre firmas são constituídas por relacionamentos, embasados numa atitude cooperativa entre seus membros.

Contudo, a atitude cooperativa coexiste com a competitiva. As firmas acabam desenvolvendo rivalidades entre as próprias parceiras de rede ao tentarem atingir uma configuração mais eficiente para o mercado (WILKINSON e YOUNG, 2002). O comportamento oportunista das firmas instaura-se na rede.

Neste caso, as firmas que compunham a rede passam a ter nas suas antigas parceiras concorrentes que possuem todo um arcabouço de conhecimento sobre as antigas aliadas (informações, conhecimento e tecnologia dentre outros) instaurando-se, assim, o paradigma entre cooperação e competição.

Neste sentido, o enfoque da pesquisa, considera a seguinte questão:

A investigação do paradigma cooperação *versus* competição pode oferecer importantes subsídios para a compreensão do processo de formação das redes de cooperação entre firmas nos distritos industriais?

## 1.2 Objetivo da Pesquisa

Identificar as variáveis que compõem o paradigma cooperação/ competição com a finalidade de auxiliar o processo de formação das redes de cooperação entre firmas, para os Minidistritos Industriais e de Serviços de São José do Rio Preto.

Para tanto, os objetivos secundários são:

- identificar os fatores endógenos à formação de redes de cooperação entre firmas, nos minidistritos
- compreender os fatores exógenos para a indução de formação de redes de cooperação entre empresas em minidistritos industriais.

### 1.3 Justificativa

As redes de cooperação entre firmas revelam, conforme a bibliografia consultada, uma série de vantagens para as empresas que as compõem. Contudo, existem dúvidas por parte das firmas envolvidas no estabelecimento destas parcerias. Ao atuarem de maneira cooperada as empresas podem capacitar e desenvolver competências em futuros concorrentes. Com o desenvolvimento de um estudo sobre a formação de redes de cooperação, considerando o paradigma competição *versus* cooperação, espera-se que os resultados contribuam para uma melhor compreensão dos fatores que realmente contribuem para formação destas redes.

A adoção da Nova Economia Institucional como marco teórico justifica-se pela possibilidade que esta teoria demonstra na compreensão da ação das empresas, dentro do processo de transação. Ao investigar a natureza das instituições, considerando as articulações entre instituições e organizações, esta abordagem permite revelar conceitos importantes sobre a natureza do relacionamento entre as firmas e das firmas para com as instituições.

A escolha dos minidistritos industriais e de serviços, como objetivo de estudo de caso, deve-se a importância do projeto para o município e comunidade de São José do Rio Preto. Considerando os comentários de Sengenberger e Pike (in COCCO, URANI e GALVÃO, 1999), as pesquisas sobre distritos industriais podem sinalizar perspectivas que indicarem os ingredientes necessários para a promoção do desenvolvimento equilibrado e sustentável. Por serem estudos de regionalização são úteis para mostrar ao poder público as funcionalidades e as distorções na organização do espaço, fornecendo dados para que as autoridades possam intervir.

Além disso, conforme dados extraídos da Revista de Conjuntura Econômica (2004, 19ª edição), o programa de minidistritos industriais e de serviços gerou três mil seiscentos e setenta e cinco empregos e beneficiou setecentas e trinta e cinco empresas. Analisar as possibilidades de estabelecimento de redes de cooperação entre firmas potencializaria a obtenção de melhores resultados futuros, acarretando em melhorias para todos.

Desta forma, a relevância desta pesquisa está na possibilidade de compreender o processo de formação e gerência das redes de cooperação entre firmas e

na identificação de elementos que possam induzir a cooperação entre as empresas que compõem os minidistritos industriais e de serviços de São José do Rio Preto.

#### 1.4 Metodologia

O objetivo da atividade científica é a classificação metódica dos fatos, seguida pela identificação de suas relações e seqüências repetitivas. A busca deve ser por regularidades ou padrões de associações que não são idiossincráticos aos estudados, mas comuns a todas as categorias de fatos semelhantes (CASTRO, 1977).

Segundo Bervian e Cervo (1996), existem vários tipos de pesquisa, sendo possíveis as seguintes classificações: pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva e pesquisa experimental. Por ser este um trabalho de observação, registro, análise e correlação de fatos, que buscou descobrir a freqüência de ocorrência dos fenômenos, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características, a abordagem descritiva foi a escolhida. Por se tratar de um assunto sobre o qual ainda há pouca literatura nas áreas acadêmicas e empresariais, a pesquisa descritiva assumiu o caráter de um estudo exploratório.

O estudo exploratório é designado a investigar fenômenos ou obter novas percepções e idéias sobre um determinado assunto, realizando descrições precisas das situações e querendo descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. A pesquisa exploratória é uma pesquisa qualitativa e pode ser descrita como um comportamento social ou organizacional o qual produz resultados que não podem ser obtidos por procedimentos estatísticos ou outros métodos quantitativos (BERVIAN e CERVO, 1996). Como pesquisa qualitativa, a sua natureza é a subjetividade, a profundidade na abordagem das questões, na abertura, no detalhamento e na possibilidade da construção de uma abordagem mais crítica sobre o assunto.

Pidd (1997), a partir das considerações propostas por Checkland<sup>1</sup>, desenvolve uma metodologia baseada em passos a serem seguidos na construção da metodologia de estudo. O intuito é propor uma abordagem que facilite a compreensão do tema de estudo, para que o mesmo possa ser abordado de forma cíclica -sem que se inicie, necessariamente, em um único ponto (número 1) e termine em outro (número 7) -

---

<sup>1</sup> CHECKLAND, P. B. (1981). *Systems thinking, systems practice*. New York : John Wiley & Sons.

admitindo que se volte sempre às mesmas questões elaboradas. Além disso, esse modelo permite que se trace um paralelo entre o modelo proposto e o referencial teórico. O modelo desses autores, expresso na página seguinte, possui indicação direcionada a este trabalho (FIGURA 1).

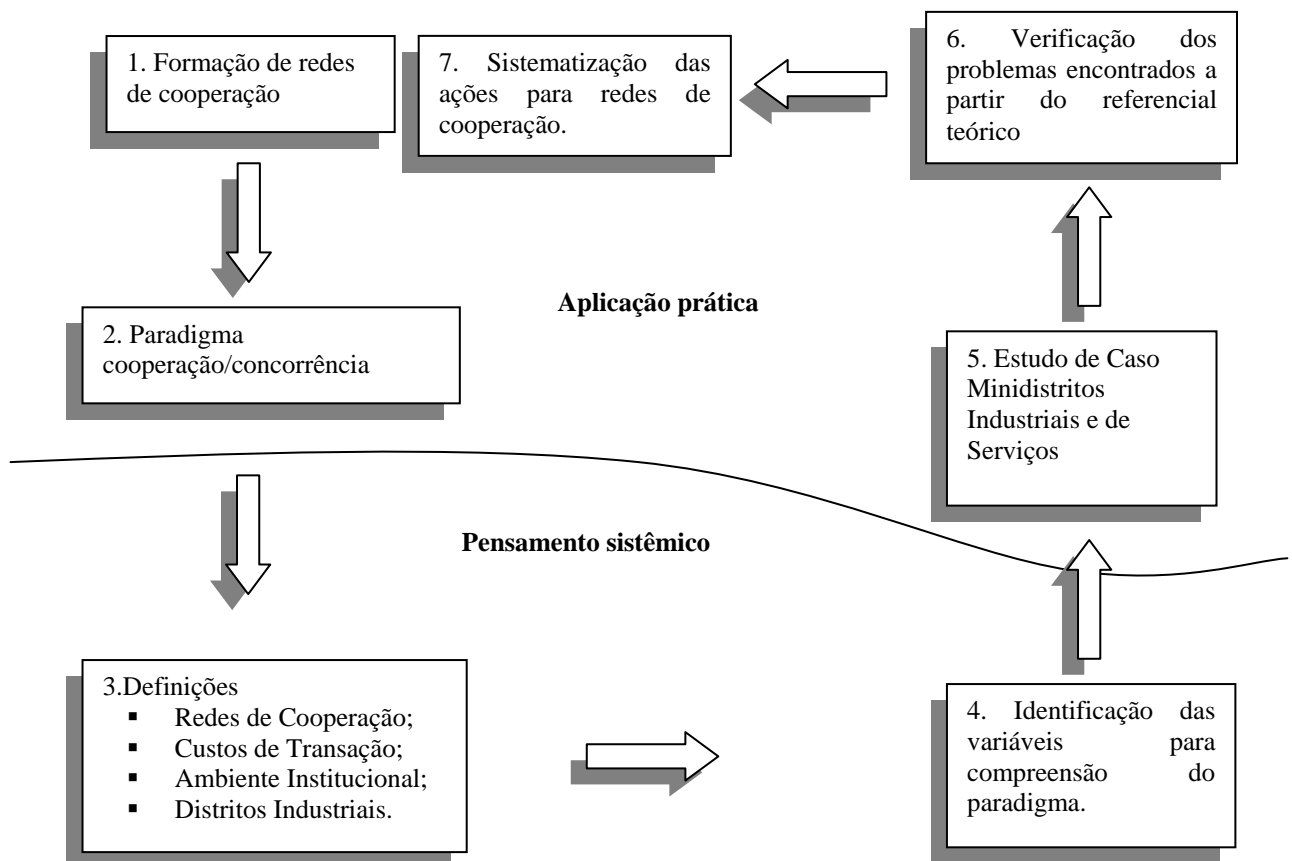


Figura 1: Passos para a elaboração da pesquisa (PIDD, 1997).

Ao longo do modelo, cada estágio assume um diferencial. O estágio 1 (formação de redes de cooperação em distritos industriais) busca definir a situação na qual está inserido o problema enquanto que o estágio 2 (paradigma cooperação *versus* concorrência) tem a função de caracterizá-lo. No estágio 3 (definições relativas a redes de cooperação, custos de transação, ambiente institucional e distritos industriais) foram selecionados identificando os conceitos relevantes para o problema identificado, buscando defini-los de forma concisa. O estágio 4 (identificação das variáveis para a compreensão do paradigma) visa a construção de modelos conceituais, relacionados às definições básicas. Nos estágios 5 (estudo de caso) e 6 (verificação dos problemas encontrados a partir do referencial teórico e empírico) a intenção é estabelecer uma comparação entre modelo proposto e o referencial teórico e verificar a problemática

para que no estágio 7 (sistematização das ações para a formação de redes de cooperação) sejam propostas ações.

Para atingir o objetivo proposto, a estratégia escolhida para efetuar este levantamento foi o estudo de caso (YIN, 2001), visando compreender a importância destes fatores para o processo de formação das redes de cooperação. Conforme Castro (1977), no estudo de caso o interesse não é pelo caso em si, mas pelo que ele sugere a respeito do todo, no qual não se deseja apresentar a representatividade de todo o universo estudado, mas deixar inferências relativas ao todo por conta da capacidade de julgamento do leitor.

Conforme YIN (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que busca estudar um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites do fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Os componentes de um estudo de caso estão citados abaixo e serão abordados, em seções separadas, a seguir:

- questões do estudo;
- finalidades e critérios ;
- unidades de análise;
- lógica que une os dados às proposições;
- critérios para interpretar as descobertas.

Esta pesquisa preferiu a utilização de dados primários e secundários. Os dados primários foram escolhidos por possibilitarem uma coleta de informações direcionadas e os dados secundários por estarem disponíveis e serem acessíveis, permitindo reduzir o tempo necessário à pesquisa. Os dados secundários foram fornecidos pela Secretaria Municipal de Planejamento de São José do Rio Preto (SEMPPLAN) e pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e os dados primários foram coletados junto aos funcionários da secretaria.

#### **1.4.1 Questões de pesquisa**

A revisão bibliográfica apresentada permitiu elaborar as seguintes questões de pesquisa:

- **Como o poder público poderia contribuir para a formação desta rede?**

- \_ Como o poder público poderia contribuir para que as empresas envolvidas na rede pudessem superar o dilema cooperação e competição?
- \_ Como o poder público poderia contribuir para a minimização dos custos de transação, nestas redes?
- \_ Como a institucionalização do ambiente em que estão os minidistritos pode ser construída?
- \_ Como as empresas envolvidas nas redes de cooperação poderiam obter vantagem competitiva?
- \_ A partir do apoio do poder público, quais as externalidades que poderiam ser geradas pelos minidistritos?

#### 1.4.2 Critérios

Em acordo com o objetivo proposto e as questões de pesquisa estabelecidas, os critérios a serem observados podem ser divididos entre as características desejáveis às empresas, os fatores endógenos e exógenos a formação das redes de cooperação entre firmas. Além disso, a pesquisa levantou algumas questões pertinentes, que de alguma maneira, após o levantamento bibliográfico, também comprovaram ser relevantes, sendo elas: as vantagens competitivas obtidas pelas firmas da rede e as externalidades geradas pelos minidistritos.

As “**características**” são aspectos que demonstraram serem importantes e julgados por este trabalho como relevantes, após a pesquisa bibliográfica (localizada na secção 2.1), às firmas que desejarem pertencer a uma rede de cooperação, sendo eles:

- **atividade industrial:** as empresas que compõem as redes de cooperação devem pertencer ao ramo de atividade industrial ;
- **fragmentação de processos:** as empresas precisam possuir flexibilidade nos seus processos produtivos, de maneira que as empresas fabriquem os produtos de maneira segmentada, fragmentada;
- **direcionamento para setores específicos:** as empresas deveriam pertencer a um mesmo setor industrial

- **especificidade dos produtos:** as empresas deveriam produzir produtos e serviços especializados, diferenciados para propiciar o estreitamento dos relacionamentos;
- **freqüência nas transações:** baixa freqüência de transações, mas transações com a criação de vínculos de relacionamento;

Os fatores endógenos para a formação das redes de cooperação entre firmas são as atitudes comportamentais, a natureza das ligações e a minimização dos custos de transação.

As “**atitudes comportamentais**” são elementos julgados relevantes para este processo, conforme pesquisa bibliográfica da secção 2.1 e 2.3, sendo eles:

- **cooperação:** significa que as firmas precisam desenvolver ações e projetos de atuação conjunta (resolver problemas, entrar em novos mercados e desenvolver produtos e serviços), com a finalidade de atingirem a um objetivo em comum. A cooperação implica na partilha de informações, conhecimento e experiências sobre mercado, processo produtivo e produtos;
- **confiança:** compreende o sentimento de certeza, de veracidade no cumprimento de acordos firmados.

A “**minimização dos custos de transação**” são as diminuições no custo de negociar, executar e cumprir acordos, a qual só é possível mediante o estabelecimento de padrões, rotinas, regras de procedimento e institucionalização do ambiente, segundo abordagem realizada na secção 3.2.

Os fatores exógenos a formação das redes de cooperação entre firmas compreendem a institucionalização do ambiente e as relações entre o poder público e as empresas.

A “**institucionalização do ambiente**” significa aumentar a presença das instituições (Estado, agentes dominantes, firmas como agentes centrais de poder e profissionais em seus ramos) para minimizar os distúrbios, as disputas e as condutas oportunistas das partes envolvidas numa rede, conforme discutido na secção 3.3. A institucionalização do ambiente pode ser construída por políticas públicas, pelas leis, pela instalação de regras, por análises profissionais e científicas e por elementos



culturais. Ao servirem como órgãos mediadores, as instituições permitem a redução dos custos de transação.

O **relacionamento entre poder público e empresas** instaladas nos minidistritos industriais e de serviços e a prefeitura do município de São José do Rio Preto, representada pela Secretaria Municipal de Planejamento (SEMPPLAN).

Além dos fatores exógenos e endógenos, foram estudadas as vantagens competitivas adquiridas pelas firmas componentes da rede e as externalidades possíveis de serem geradas pelo poder público.

As **vantagens competitivas** são as vantagens adquiridas pelas empresas ao optarem pela parceria em rede. Para este estudo serão consideradas as vantagens competitivas observadas por Porter (1992) e citadas na secção 2.2 (pg. 13 e 14), sendo elas:

- rivalidade entre os entrantes;
- barreira de entrada aos novos concorrentes;
- ameaça de substituição;
- poder de negociação dos fornecedores;
- poder de negociação dos compradores.

As **externalidades geradas nos minidistritos, pelo apoio do poder público:** são os efeitos produzidos pela formação das redes entre firmas. Conforme foi citado no Quadro 4 (pg. 27), sendo elas:

- **técnica:** são as modificações nas funções de produção, as quais ocorrem quando existem interdependência técnica entre as empresas pertencentes à rede;
- **pecuniária:** são as mudanças no preço devido a modificações nas estruturas de custos das empresas da rede;
- **tecnológica:** significam as transmissões de conhecimento, as quais resultam em mudanças no ritmo de adoção, difusão e inovação em determinados mercados;
- **demanda:** compreendem modificações nas demandas dos produtos e serviços oferecidos pelas firmas que compõem a rede de cooperação.

### **1.4.3 Unidade de análise**

Como unidade de análise, este trabalho será restrito ao programa de minidistritos industriais e de serviços, de São José do Rio Preto.

### **1.4.4 Lógica que une os dados às proposições**

A proposição básica a ser considerada sobre este estudo é a seguinte: o poder público pode contribuir para o desenvolvimento de atitudes cooperativas entre as empresas, induzindo a formação de redes de cooperação entre as firmas, nos minidistritos industriais e de serviços, de São José do Rio Preto?

E sobre ela ainda é possível considerar algumas proposições derivadas da teoria básica:

- a formação de uma rede de cooperação, induzida pela atuação do poder público, nos minidistritos, contribuiria para que as firmas pudessem obter vantagem competitiva sobre as não cooperadas;
- a formação da rede de cooperação, em função da atuação do poder público, provocaria a geração de externalidades beneficiando o desenvolvimento econômico do município.

### **1.4.5 Critérios para interpretar as descobertas**

O método usado foi a estatística descritiva, com números, por se tratar de um pequeno contingente de entrevistados.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

O trabalho compreende seis capítulos, sendo que no primeiro capítulo foi realizada a introdução sobre o tema, esclarecendo o problema de estudo, os objetivos propostos, a justificativa para execução desse trabalho assim como a metodologia a ser usada.

No segundo capítulo, foi realizada uma revisão bibliográfica, na qual foram abordados os aspectos essenciais para o surgimento das redes de empresas, seus

diferentes conceitos e definições, as vantagens e desvantagens a sua formação juntamente com uma análise sobre o paradigma cooperação/ competição.

No terceiro capítulo, foram descritos, através de uma pesquisa sobre a literatura disponível, os conceitos essenciais sobre a Nova Economia Institucional, e suas diferentes abordagens (Econômica dos Custos de Transação e Ambiente Institucional).

No quarto capítulo, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os conceitos essenciais dos distritos industriais e algumas considerações sobre experiências de distritos nacionais e internacionais. Ainda foram tratados conceitos relacionados a políticas regionais, e a constituição das redes de poder. No mesmo capítulo foi exposto um histórico sobre o programa de minidistritos industriais e de serviços.

No quinto capítulo, foi apresentado o estudo de caso sobre os minidistritos industriais incluindo uma análise do programa, problema na classificação e dispersão das indústrias, nos minidistritos e possibilidades oriundas do poder público para gerar a formação de redes de cooperação entre firmas, nos minidistritos, considerando os fatores endógenos e exógenos. Além disso, foi efetuada uma pesquisa sobre as possibilidades do poder público contribuir com a geração de vantagem competitiva nas empresas do minidistritos juntamente com uma avaliação das possibilidades de geração de externalidades. Ao final do capítulo foi feita uma análise dos resultados obtidos.

No sexto capítulo foram apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa e as contribuições para trabalhos futuros.

# 2

## REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE FIRMAS

---

### 2.1 Introdução

As redes entre firmas tiveram sua origem com as firmas cooperadas do norte da Itália. De estrutura familiar e manufatureira, estas firmas descobriram que obteriam melhores resultados associando seus negócios, tendo uma visão coletiva e interdependente. Outros países da Europa - Portugal, Reino Unido e Espanha - juntamente com EUA e Canadá aderiram a essa estrutura organizacional (ROSENFELD, 1996). Hobsbawn (1995) relata o surgimento de estruturas organizacionais em rede da seguinte forma:

(...) embora a grande empresa de produção em massa e a grande fábrica sobrevivessem até a década de 1990, mesmo que automatizadas e alteradas, as novas indústrias eram muito diferentes. As clássicas regiões industriais “pós-fordistas” – por exemplo, o Veneto, a Emilia – Romagna e a Toscana, no norte e centro da Itália – não tinham as grandes cidades industriais, as empresas dominantes, as fábricas enormes. Eram mosaicos ou redes de empresas que iam da oficina de fundo de quintal à fábrica modesta (mas de alta tecnologia), espalhadas pela cidade e o país. (HOBSBAWN, 1995, p. 298).

O arranjo em rede das empresas foi impulsionado por uma série de modificações, as quais o modelo proposto por Wigand, Picot e Reichwald (1997) busca explicar através de uma interligação entre três esferas de análise: competitividade dos mercados, potencial de inovação de informação e comunicação tecnológica, e mudança de valores no trabalho, no mercado e na sociedade.

O aumento da competitividade entre as firmas ocorreu pela abertura dos mercados, pelo processo de integração global (facilitado pelo desenvolvimento

tecnológico dos meios de comunicação e transportes), pelo crescimento demográfico e pela diminuição de recursos. O próprio mercado comprador contribuiu para aumentar a concorrência entre as firmas, em função das mudanças no comportamento do consumidor (exigência por produtos diversificados, com qualidade certificada e que não causem danos ao meio ambiente). Assim, as firmas passaram a desenvolver novos produtos, inovar nos processos de produção e nas relações com outras organizações.

Essas mudanças influenciaram as transformações na estruturação interna das firmas (dissolução de níveis hierárquicos), no seu relacionamento com outras empresas (simbiose, cooperação e instituição de firmas virtuais) e nas suas relações com o mercado (capacidade de integração entre mercados destas firmas descentralizadas através de dispositivos eletrônicos) (FIGURA 2).

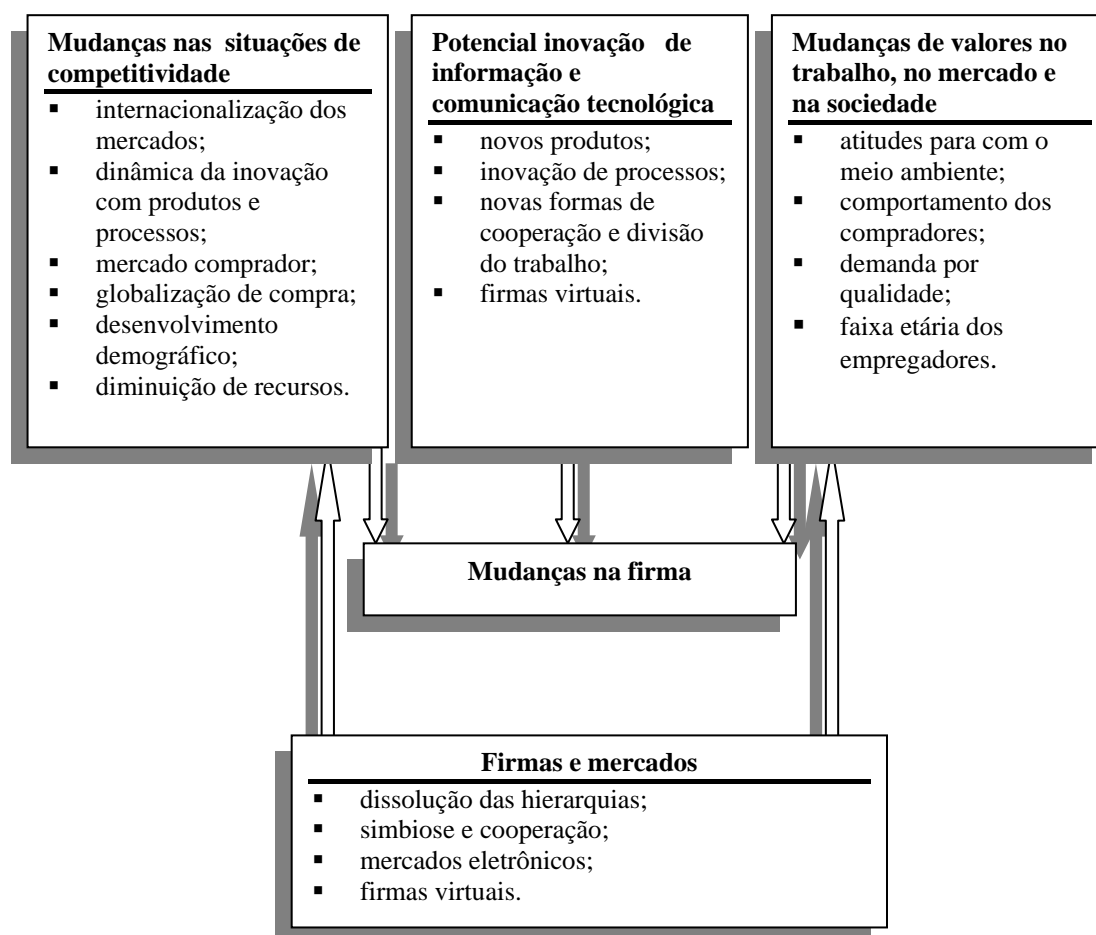


Figura 2: Potencial de inovação, mercados competitivos e inovações estratégicas (WIGAND, PICOT e REICHWALD, 1997, p.3).

De maneira especial, as mudanças na estruturação interna das firmas permitem observar as transformações no processo produtivo. O sistema de produção em massa (fundamentado em ganhos de produtividade obtidos por economias de escala, por processos de produção mecanizados e vinculados às empresas de grande porte) foi substituído pelo processo de produção flexível (CASTELLS, 2000). Com a diluição do modelo fordista de produção em massa, houve uma transição de uma economia de massa para uma economia de valor (LAKAL et al., 1998).

O sistema de especialização flexível tinha na descentralização da produção e nos novos usos do trabalho (ancorados na reintegração do trabalho de execução e concepção) seus principais atributos (PIORE e SABEL, 1984). Surgiram, assim, novos níveis de organização do trabalho, maior comprometimento dos funcionários com os processos produtivos e operários polivalentes (AMATO, 1993).

A existência de novas tecnologias abriu a possibilidade de uma re-elaboração das relações de trabalho, nos sistemas de produção e de administração. As firmas tornaram-se mais planas, ágeis e flexíveis, além de adotarem a instabilidade como fator de evolução e da terceirização de trabalho (SALERNO, 1995; WOOD JR, 1995).

## 2.2 Definições de Redes entre Firmas

De maneira geral, uma rede consiste numa conexão de todas as unidades por um certo tipo de relacionamento (JAY<sup>2</sup>, 1981 apud MOTTA, 1986) ou num processo de transação entre atores (RICHTER, 2001; PADOLNY e PAGE, 1998; POWELL e SMITH-DOERR in SMELSER e SWEDBERT, 1994). Os atores podem ser indivíduos ou organizações, os quais estão ligados por objetivos comuns (MANTZAVINOS, NORTH e SHARIQ, 2001).

Esse conceito remete ao pensamento de que as redes são constituídas por relações sociais (GRANOVETTER, 1985). Os relacionamentos originam ligações entre as partes, as quais podem comportar fluxos de informações ou de recursos (POWELL e SMITH-DOERR in SMELSER e SWEDBERT, 1994). Os vínculos de ligação são estabelecidos mediante a aceitação entre as partes de normas ou de valores em comum, além de confiança mútua e princípios morais (FUKUYAMA, 1992).

---

<sup>2</sup> JAY, E. (1981). *Handbook of Organization Design*. Londres: Oxford University Press.

Padolny e Page (1998) acrescentam que os relacionamentos que constituem uma rede devem ser duradouros.

Buscando compreender as redes entre firmas por um aspecto estrutural, Economides (1996) define as redes como estruturas compostas por ligações (relacionamentos) que interconectam nós (empresas). Brito (2002) estende o conceito desenvolvido por Economides (1996) e identifica quatro elementos morfológicos para a estrutura de firmas em rede: nós, posições, ligações e fluxos. O quadro a seguir fornece um resumo explicativo dos elementos estruturais das redes de empresas, expresso a seguir (QUADRO 2)

Quadro 2: Elementos estruturais das redes de empresas

<i>Elementos Morfológicos</i> <i>Gerais das Redes</i>	<i>Elementos Constitutivos das Redes de Empresas</i>
Nós	Empresa ou Atividade
Posições	Estrutura de divisão de trabalho
Ligações	Relacionamentos entre empresas
Fluxos	Fluxos de bens (tangíveis) e de informações (intangíveis)

Fonte: Brito (2002, p.5).

A disposição das firmas na rede pode assumir uma forma simétrica ou assimétrica. Para Grandori e Soda (1995), nas redes simétricas todos os membros possuem autonomia e direitos iguais, já nas assimétricas existe um componente da rede que assume o papel de coordenador em relação aos demais. O autor ainda acrescenta que as redes entre firmas podem ser formadas por relações formais (intermediadas por contratos) ou informais (relacionamento social).

As ligações entre as firmas podem assumir formas verticais - fusões entre clientes e fornecedores - e formas horizontais - que funcionam através de relacionamento entre firmas. Normalmente, os estudos sobre redes entre firmas focam mais em formas de junção lateral ou parcerias horizontais, independentemente dos fluxos de recursos e de comunicação (POWELL, 1990).

A disposição geográfica das empresas participantes constitui-se num outro aspecto discutido nos estudos de rede (VISCONTI, 2001). Existem situações em que as redes de firmas se desenvolvem em regiões localizadas, produzindo para setores específicos. Conforme Porter (1998), neste caso, elas acabam constituindo *clusters* e proporcionando um maior desenvolvimento regional.

Em outros casos, a rede entre firmas não se restringe a uma localidade específica. Tapscott (1997) ressalta que as firmas podem transcender seus limites de espaço físico e tornarem-se, assim, empresas virtuais. O desenvolvimento tecnológico, principalmente nas áreas de telecomunicações e de informática, é fundamental para esta nova concepção espacial das firmas.

A idéia central do conceito de empresa virtual refere-se à orientação de negócios estratégicos. Em geral, a concepção de empresa virtual é caracterizada por uma forma de organização em rede, combinada a um alto grau de flexibilidade nos processos de produção (TUMA, 1998). Mas Amato Neto (2000) adverte que a organização virtual é uma qualidade conferida as redes de empresas, e não uma nova terminologia para redes entre firmas.

Independentemente da forma de estruturação, as redes entre firmas constituem-se em alianças interativas de empresas, que optam pela integração em busca de vantagem competitiva, ou para alcançar objetivos em comum. As firmas podem ser concorrentes, atuando em ramos de negócios similar, ou não serem concorrentes, atuando em setores distintos (YOSHINO e RANGAN, 1997).

A consideração da atitude cooperativa das firmas em rede demonstra ser fundamental para alguns autores (GELSING in LUNDVAL, 1992; MERNARD, 2002; AMATO NETO, 2000). A definição de uma rede entre firmas para Gelsing (1992) compreende três ou mais firmas, que cooperam, pra obter benefícios, resolver problemas, entrar em novos mercados e desenvolver produtos e serviços, podendo ser classificadas como:

- **rede dura:** firmas integradas que produzem, comercializam ou operam no desenvolvimento de produtos e serviços, necessitando de cooperação formal;
- **rede leve:** firmas resolvem problemas comuns, partilham informações ou adquirem novas habilidades, existindo de maneira informal.

Dos autores referenciados neste trabalho, o único a constituir uma definição usando a taxonomia de redes de cooperação entre firmas foi Amato Neto (2000). Nela o autor afirma que estas organizações são constituídas por firmas interdependentes, coordenadas de forma que seja possível regular, concomitantemente, os sistemas produtivos - produção, pesquisa, engenharia, coordenação e custos. Cada firma possui



autonomia para realizar as suas atividades de produção e coordenação internas, tendo compromisso com as demais firmas na realização de trabalhos em conjunto. Essa definição se restringe ao aspecto produtivo das redes de cooperação, e pressupõe uma fragmentação de etapas de um processo.

É importante frisar, a rede entre firmas é um termo genérico para todos os arranjos entre entidades autônomas como: cadeia de suprimentos (*supply chain*), clusters, arranjos simbólicos e canais de administração dentre outros (MERNARD, 2002). O próprio Amato Neto (2000) acrescenta que as alianças estratégicas, os complexos industriais e as incubadoras de empresas são formas específicas de cooperação, portanto, adaptadas ao conceito de rede entre firmas.

Como forma de sintetizar os conceitos de redes entre firmas descritos neste capítulo, segue um quadro com o intuito de relacionar cada autor às suas definições (QUADRO 3):

Quadro 3: Relacionamento entre os tipos de definição de redes e os autores.

<i>Tipo de Definição</i>	<i>Autores</i>
Rede social	Jay (1981); Richter (2001); Padolny e Page (1998); Powell e Smith-Doerr (in SMELSER e SWEDBERT, 1994); Mantzavinos, North e Shariq (2001); Granovetter (1985); Fukuyama (1992); Padolny e Page (1998); Grandori e Soda (1995).
Estrutural	Economides (1996); Brito (2002); Grandori e Soda (1995); Powell (1990).
Cluster	Porter (1998)
Redes de cooperação entre firmas	Gelsing (1992); Mernard (2002); Amato Neto (2000)

### 2.3 Implicações as Redes de Cooperação entre Firmas

As afirmações sobre a constituição de uma rede entre firmas acabam convergindo para a enumeração das vantagens que as mesmas proporcionam aos seus membros e a rede como um todo, sendo pouco salientados aspectos que possam se constituir como desvantagens para as firmas envolvidas.

As firmas que decidem trabalhar em rede conseguem obter vários benefícios que dificilmente seriam conquistados se a empresa operasse sozinha (LAKAL et al.,

1999). No que se refere ao processo produtivo, as vantagens de operação em rede entre firmas são (GARCIA, 1998):

- diminuição do capital fixo necessário na produção;
- aumento da qualidade e de inovação tecnológica do produto oferecido;
- redução do tempo de entrega dos produtos;
- redução de riscos no desenvolvimento de novos produtos e de novos processos produtivos e capacidade tecnológica.

Como as firmas produzem de forma integrada e coordenada, a melhoria no desempenho das firmas envolvidas ocorre em virtude da otimização das unidades produtivas: produzem com menores desperdícios e maior agilidade (HUMPHREY, 1995).

Conforme Powell (1990), as redes entre firmas permitem vantagens relacionadas ao conhecimento, informação e a sua distribuição por entre os canais da rede sendo estas:

- eficiência e habilidade para transmitir informações, conhecimento estratégico, conhecimento tácito e inovação tecnológica;
- acesso a diferentes tipos de estilo de organização de processo de produção, experimentação e filosofia de defeito zero (qualidade total);
- rapidez para adquirir conhecimento e receber informações;
- flexibilidade para atender as exigências das mudanças no mercado.

Nas redes de cooperação entre firmas, as informações importantes não são apenas sobre os recursos ou as atividades compartilhadas, mas muitas informações sobre custos, qualidade, tempos de ciclo, fornecimento e entrega de produto. Afinal, estas informações serão úteis para que a conexão possa se aprimorar (HANKANSOSON e LIND, 2004).

As vantagens obtidas pela interligação das firmas, em redes de cooperação, permitem o estabelecimento de dois tipos de posicionamentos estratégicos: o de pesquisa e o de exploração. A estratégia de pesquisa possibilita o desenvolvimento tecnológico pela ligação entre firmas de setores e ramos distintos. Já a estratégia de exploração ocorre entre firmas de um mesmo ramo ou setor. Ao estreitar seus laços de

ligação elas podem tirar proveito do conhecimento e da informação adquirida por cada uma delas (DITTRICH, 2002).

Porter (1992), argumenta que a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus produtos. A vantagem competitiva está relacionada às estratégias que a empresa pode implementar: liderança de custo e diferenciação de produto. No entanto, estas estratégias só podem ser adotadas mediante a avaliação da estrutura da indústria. A metodologia para a realização desta análise, segundo o autor, deve obedecer as seguintes uma observação da concorrência, em função das cinco forças: entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Estas forças estão expostas na figura a seguir (FIGURA 3).

A ameaça de entrada de novos concorrentes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes podem esperar encontrar. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, a probabilidade de um novo concorrente entrar neste setor será bem menor. Conforme o autor existem seis grandes barreiras, sendo elas:

- economias de escala (já atingidas pelos atuais empresários em face da curva de aprendizagem e reduzida rentabilidade inicial de novos concorrentes interessados em entrar neste mercado);
- diferenciação de produtos (além de produtos diferentes, a identificação dos consumidores com a marca cria uma barreira. A publicidade e diferenciação no atendimento aos clientes também propiciam a identificação com a marca);
- desvantagem em custos independente do porte (as empresas que já atuam no setor podem ter vantagens de custos, advindas das curvas de aprendizagem, da tecnologia proprietária, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos com preços da época pré-inflacionária, de subsídios concedidos pelo governo, ou de localizações favoráveis);
- distribuição eficiente dos produtos (acesso à canais de distribuição);

- exigências de capital para montar o negócio (o qual é necessário para instalações, crédito ao consumidor, estoques e pesquisa e desenvolvimento) ;
- política governamental (barreiras impostas pela exigência de licenciamentos, limitações de acesso a matérias-primas, regulamentações de segurança ou colocação de controles de padrões ambientais).

A ameaça de substitutos provém do desempenho do preço relativo dos substitutos, dos custos de mudança e da propensão do comprador a substituir o produto. Já o poder de negociação dos fornecedores depende da capacidade de barganha sobre os participantes do setor, aumentando os preços ou diminuindo a qualidade das mercadorias ou serviços adquiridos. O poder dos fornecedores depende de alguns aspectos, sendo eles (PORTER, 1992):

- capacidade de diferenciação dos insumos necessários à fabricação de produtos específicos;
- baixa competição entre produtos, no setor;
- mercado dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para o qual a empresa fornece;
- o setor não representar uma clientela importante para o grupo fornecedor. Caso o setor seja muito importante para o fornecedor, sua sorte estará intimamente interligada e ele vai querer proteger o setor de melhorar seus termos de compra;
- ameaça de integração, na cadeia produtiva, colocando uma barreira á capacidade do setor de melhorar seus termos de compra.

Para Porter (1992), o poder de negociação do comprador é estabelecido pela capacidade de influenciar os preços que a indústria pode cobrar pelos produtos, ou exigir serviços e produtos com melhor qualidade, obrigando as empresas a aumentarem seus custos e os investimentos necessários à produção. Os principais determinantes do poder de compra observados são:

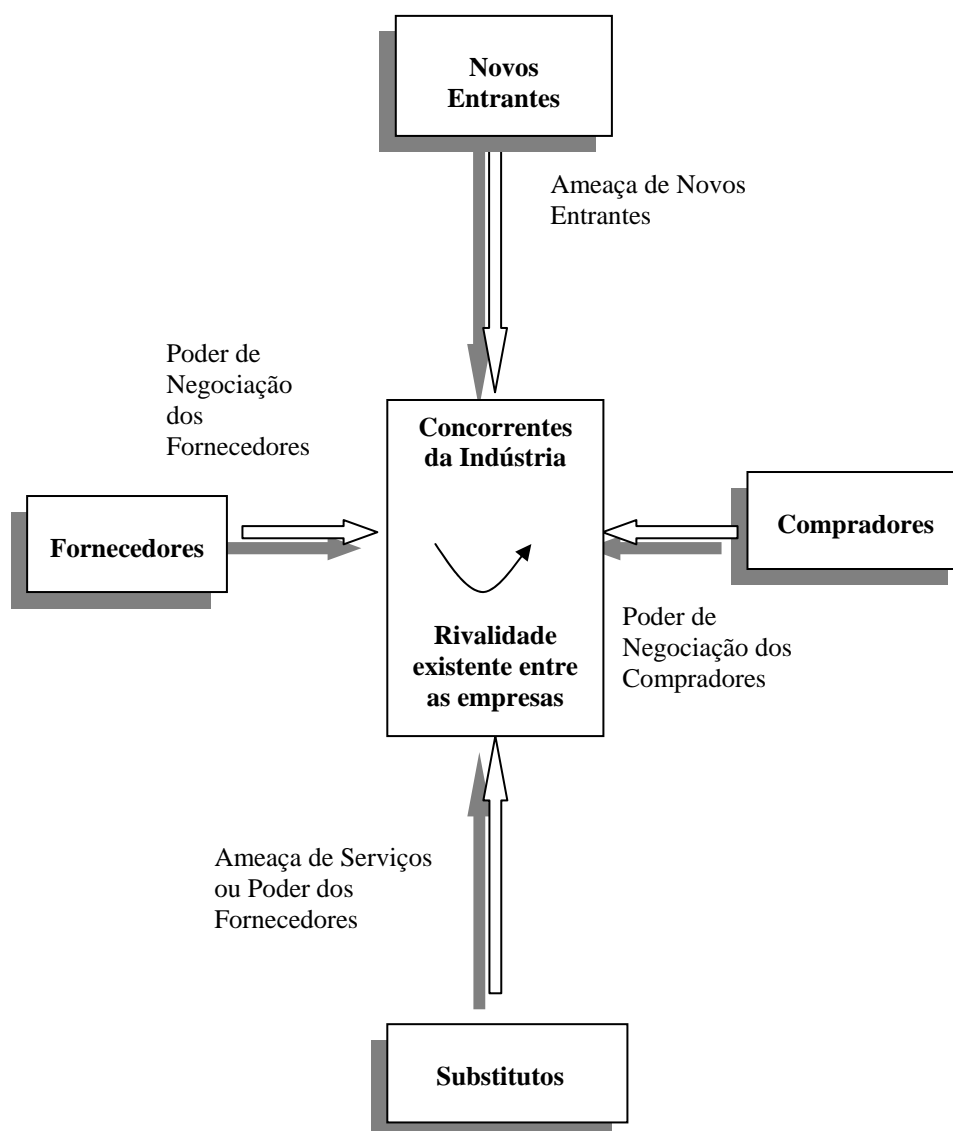
- concentração de compradores em relação à concentração estabelecida pelas empresas do setor;

- volume de compras do comprador;
- custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudanças da empresa;
- informação do comprador;
- possibilidade de integração na cadeia produtiva;
- produtos substitutos;
- “efeito puxar” (pull) ou no qual os compradores solicitam os produtos;
- identidade da marca;
- impacto sobre qualidade e o desempenho;
- identidade da marca;
- sensibilidade ao preço;
- incentivos dos tomadores de decisão, no caso de compras industriais.

A rivalidade entre os concorrentes existentes toma a forma familiar de uma corrida pela posição, usando táticas como a competição por preços, diferenciação de produtos e publicidade. A rivalidade é relacionada a existência dos seguintes fatores:

- o crescimento da indústria ou setor, em decorrência da expectativa de rentabilidade, acaba por atrair mais empresas, o que tende a diminuir a área de mercado de cada uma das organizações existentes nesse mercado;
- a existência de custos fixos distintos entre as empresas, diferenciando os níveis de rentabilidade;
- pouca diferenciação entre produtos existentes;
- identidade de marcas, determinando preferências e diferenciando os níveis de vendas entre as empresas;
- os concorrentes são numerosos ou aproximadamente iguais em porte e poder;
- altos custos de mudanças (barreiras de saída, ou as dificuldades encontradas pelos empresários para abandonar esse setor, como o montante de investimentos já realizados e talvez de difícil recuperação, em caso de saída).

Figura 3: As Cinco Forças Competitivas que Determinam a Rentabilidade da Indústria



Fonte: Porter (1992, pg. 4).

Ao adquirirem melhores condições de produção ou por dominarem algum conhecimento específico, a estrutura formada pelas redes pode afetar a concorrência e a liderança dos mercados (MANTAZAVINOS, BONN e NORTH, 2001). Koski e Krestschmer (2004) ressaltam a importância do estabelecimento de políticas de mercado intervencionistas, justamente para prevenir que as redes entre firmas gerem monopólios ou oligopólios. A definição de uma política pública que tenham como princípios garantir a livre instituição do mercado coibindo abuso de domínio de posição e instituição de barreiras à entrada de outras firmas faz-se necessário. Assim, ela vai permitir uma regulamentação dos negócios através da rede.

Cowan, Jonard e Ozman (2004) questionam a capacidade das firmas tornarem-se mais competitivas simplesmente por estarem conectadas em redes. Para os autores, isto depende do potencial de inovação das indústrias e da estrutura de integração entre as firmas. Num estágio inicial de desenvolvimento, as indústrias permitem oportunidades de crescimento tecnológico. A transmissão de conhecimento entre as firmas em rede, como o conhecimento tácito, depende da regularidade dos vínculos de ligação envolvidos e da estrutura de rede. Em *clusters* (rede entre firmas com delimitação de setor e localização) esse tipo de conhecimento se dissemina mais rápido, e existe também possibilidade de exploração de novas tecnologias para a produção dos produtos.

Outros aspectos importantes da interação das firmas em rede são a redução das economias de escopo e de escala. A economia de escala é subdividida em economia de escala real e pecuniária. A economia de escala real permite o crescimento da produtividade da firma com a utilização de menores quantidades de insumos. Alguns aspectos são fundamentais para que ela possa existir, sendo eles (AZEVEDO in PINHO e VASCONCELOS, 1998):

- economias de trabalho, em função da divisão do trabalho permitir ganhos com a especialização da mão-de-obra e economia de tempo entre tarefas;
- economias físicas, derivadas sobretudo da indivisibilidade do capital;
- economias de reserva financeiras e de estoques, que podem ser proporcionalmente menores à medida que se expande a escala de produção;
- economias de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, cujo custo é fixo, independente da quantidade produzida;
- economias de propaganda e *marketing*, que, normalmente, exigem um gasto mínimo elevado para que tenham algum efeito sobre a demanda.

As economias de escala pecuniária acontecem devido à diminuição dos preços dos fatores de produção em função do aumento da quantidade produzida. Elas são normalmente derivadas da maior capacidade de barganha ou do menor risco decorrentes do crescimento da firma. No que se refere à capacidade de barganha, uma firma, operando em larga escala, pode adquirir seus insumos a preços mais baixos,

conseguindo impor aos seus fornecedores termos de troca de seu interesse. Além disso, o tamanho da empresa está associado a uma maior estabilidade e, como consequência, a um menor risco para aqueles que negociam com ela (AZEVEDO in PINHO e VASCONCELOS, 1998).

Como definição, a economia de escopo permite reduzir custos de produção, em função de produzir um maior número de volume de produtos numa mesma unidade de produção. Os produtos são distintos, mas confeccionados com os mesmo materiais, ou possuem os mesmos processos. Ao aumentar o número de produtos produzidos, simultaneamente, os custos para produzir cada produto são reduzidos. Quando existem economias de escopo e escala, é possível transferir os produtos pelas unidades de maneira mais eficiente e pelo uso das habilidades, reduzindo, portanto, os custos de transação (CHANDLER JUNIOR, 1994).

Os custos de transação são os custos envolvidos na transferência de mercadorias, produtos e serviços de uma unidade de produção para a outra. Então, os custos de transação são reduzidos quanto maior é a eficiência entre as transferências dos produtos pelas unidades. (CHANDLER JUNIOR, 1994).

Porém, os custos de transação também podem ser considerados entre firmas diferentes, envolvendo direitos de propriedades e relações contratuais. Quando avaliados desta forma, alguns autores como Hobbs (1996), Wilkinson e Young (2002), são partidários da redução dos custos de transação como vantagem de interligação das firmas. Para Wilkinson e Young, (2002), a redução dos custos de transação acontece quando existe cooperação, confiança e a coordenação entre as firmas, o que na costuma estar relacionado ao estabelecimento de uma rotina entre os membros da parceria.

Por outro lado, outros autores, como Powell (1990) e Cooper e Slagmulder (2004), acreditam que os custos de transação têm pouca relevância na decisão de formação de redes entre firmas.

Powell (1990) admite que as firmas ao trabalharem de maneira integrada possibilitam a redução dos custos de transação. O autor considera que este fator não seja suficiente para explicar a formação de redes entre firmas, pois, na maioria das situações, a minimização dos custos de transação é um fator determinante na constituição de parcerias entre as firmas.



Já para Cooper e Slagmulder (2004), os custos de transação são difíceis de serem quantificados com precisão ou rigor, e, portanto, a decisão de formação de redes entre firmas consiste na avaliação dos custos de gerenciamento inter-organizacionais. Os custos de gerenciamento interorganizacionais permitem observar a especificidade do item para o comprador e os custos resultantes para o fornecedor, através de três formas: instituição da qualidade – preço – funcionalidade (FPQ), investigação de custos interorganizacionais e gerenciamento freqüente de custo.

A instituição da qualidade – preço – funcionalidade (FPQ) das ligações entre firmas consiste na determinação dos custos de produção pela firma fornecedora de produtos e serviços. Quando os custos dos bens excedem o nível ideal, a única forma de reduzi-los é diminuir a especificidade qualitativa de cada item. Esta forma contribui para resolver problemas de itens que exigem baixa especificação. Então, quanto mais genérico for o bem, menor será o seu custo, quanto mais específico, mais caro ele se torna (COOPER E SLAGMULDER, 2004).

A investigação dos custos inter-organizacionais, restringe-se a situações em que a firma produtora oferece um produto tão específico que apenas ela pode produzi-lo. Para reduzir os seus custos de produção faz-se necessário promover uma maior interação entre os engenheiros que promovem a produção do produto e os consumidores, possibilitando mudanças no designe dos itens e, se necessário, no produto final (COOPER E SLAGMULDER, 2004).

O gerenciamento freqüente de custos pode ser empregado por todas as firmas, permitindo observar os problemas de custos tanto em produtores quanto nos consumidores, através de uma maior interação de ambos. Quando a redução de custos torna-se necessária, é preciso praticar mudanças tanto nas firmas fornecedoras quanto em consumidoras (COOPER E SLAGMULDER, 2004).

Outra forma de benefício pela formação de redes entre firmas é a geração de externalidades. As externalidades ocorrem se a escolhas de produção de uma empresa afetam as condições de produção de outras empresas, ou da mesma forma, se a ação de consumo de um indivíduo gerar efeito sobre o consumo de outros (VARIAN, 1999). As externalidades podem ser positivas quando geram benefícios a sociedade como um todo, ou negativas, nas situações em que produzem malefícios.

As externalidades em rede procuram modelar e discutir o fenômeno relativo ao surgimento de rendimentos crescentes no interior de mercados, refletindo a

existência de efeitos diretos e indiretos da integração entre empresas. Conforme Brito (in KUPFER e HASENCLEVER, 2002), a literatura distingue os vários tipos de externalidades de rede. O quadro abaixo relaciona cada tipo de externalidade de rede com as suas definições (QUADRO 4):

Quadro 4 : Externalidades de Rede

<b>Tipos de Externalidade de Rede</b>	<b>Definição</b>
Técnica	Ocorre quando há interdependência entre os agentes do ponto de vista técnico resultando em modificações nas características das respectivas funções de produção
Pecuniária	Traduzem em mudanças nos preços relativos dos fatores em modificações das estruturas de custo das empresas
Tecnológica	Associadas a efeitos de transmissão, que resultam em mudanças no ritmo de adoção, difusão e inovação em determinados mercado.
Demanda	Presentes nas situações em que as demandas de bens oferecidos por cada unidade são afetadas por modificações na demanda de outras unidades ou nas quais a demanda de um consumidor individual é influenciada pela demanda agregada do mesmo bem

Fonte: Brito (in KUPFER e HASENCLEVER, 2002, p. 36)

Nas situações em que existe a transmissão de conhecimento e informações sobre o processo produtivo de um determinado produto ocorre a geração de externalidade positiva em rede. Por outro lado, o estreitamento dos vínculos entre as firmas pode resultar em cópias de produtos finais, consistindo numa externalidade negativa (DANSON, 2000).

Desta forma, a decisão das firmas de atuarem como cooperadoras pressupõe que as mesmas estejam dispostas a compartilhar produtos, serviços, informações e conhecimentos estratégicos. Assim, torna-se possível deduzir que mesmo existindo muitos benefícios para que as firmas atuarem numa rede, aspectos como perda de clientes antigos e aumento da concorrência, pela capacitação de outros envolvidos (em

função da partilha de informações, tecnologia e conhecimento) sejam fatos esperados neste tipo de relação.

## **2.4 Paradigma Cooperação/Competição**

Alguns autores, como Wilkinson e Young (2002) assim como Lipnack e Stamps (1994), acreditam que as redes entre firmas envolvem uma mistura de elementos cooperativos e competitivos, pois as firmas cooperam e competem para ter um melhor desempenho, para melhorar a competitividade e o valor final apresentado ao consumidor. A combinação de cooperação e competição implica numa junção de forças complementares, que permitem unir o poder da cooperação com as vantagens competitivas.

Por outro lado, Ogburn e Nimkoff (in CARDOSO, 1973) afirmam que na cooperação os indivíduos trabalham juntos, por um objetivo comum; dela é excluída a rivalidade, que acaba sendo o principal elemento da competição. Assim, cooperação e competição são atitudes absolutamente distintas.

Numa rede cooperativa podem existir distúrbios e atitudes oportunistas (GRANOVETTER, 1985). Segundo Gullati (1998), as firmas ao constituírem um arranjo voluntário em rede, consideram suas necessidades e buscam identificar o melhor parceiro. Ainda que novas oportunidades de parceria surjam para as firmas, elas inicialmente se voltam para seus parceiros mais antigos. Demonstrando, assim, que o sentimento de confiança é importante para dar segurança e sustentação a uma relação. Afinal, não existe simples casualidade nas junções entre firmas, os parceiros são analisados também sob esse critérios (MANTAZAVINOS, NORTH e SHARIQ, 2001).

Os desequilíbrios podem resultar também da estrutura da rede. Numa rede entre firmas hierarquizada, existe a possibilidade de uma das firmas manipular informações, a fim de adquirir vantagem competitiva e domínio sobre os demais parceiros (WILLIAMS, 2002).

Independente da composição estrutural, não existe clareza na interpretação dos relacionamentos numa rede. Williams (2002) sugere cinco temas de estudo referentes à estruturação da rede sendo eles: formalização, densidade, intensidade,

centralidade e estabilidade. Os temas estão relacionados à natureza das relações e ao comportamento dos membros, conforme tabela abaixo (QUADRO 5):

Quadro 5: Relacionamento entre variáveis estruturais e de cooperação em redes entre firmas

<b>Estrutura variável</b>	<b>Relacionamento para Cooperação</b>	<b>Racionalidade</b>
FORMALIZAÇÃO	Negativo	A alta formalização ocorrer onde existe baixa confiança e alto risco
DENSIDADE	Positivo	Alta densidade aumenta oportunidades para beneficiar mudanças com outros membros da rede
INTENSIDADE	Negativo/ positivo	Alto investimento é associado com alto risco /baixa confiança, mas modera investimentos provendo incentivos à cooperação com riscos e desconfiança.
CENTRALIDADE	Negativo	Desejo das organizações a automação
ESTABILIDADE	Positivo	Organizações necessitam reduzir incerteza e aumentar predileção no relacionamento com outras organizações.

Fonte: WILLIAMS (2002, p.5)

Considerando as múltiplas possibilidades de interpretação dos relacionamentos entre as firmas e a ação do tempo sobre eles, é possível deduzir que existe um dilema entre assumir um posicionamento cooperativo ou competitivo. Conforme Mégnard (2002), o paradigma cooperação competição existe, pois as firmas podem competir entre si, competir com outras firmas e cooperar com as firmas participantes da sua rede. Ainda, pode existir a possibilidade de algumas firmas cooperarem em algumas atividades (pesquisa e desenvolvimento de produtos) e competirem em outras atividades.

O risco de oportunismo e a incerteza das intenções de cada membro numa rede entre firmas revelam a necessidade de que existam regras bem claras e específicas. O estabelecimento de contratos é uma alternativa para reduzir os riscos. A natureza de cada relação acabará determinando termos a serem descritos nos contratos e acordos jurídicos (THEPOT e THIETARY, 1991). Conforme Grandori e Soda (1995), existem acordos formais e informais entre as firmas que compõem uma rede. Os arranjos informais são característicos das redes sociais, cujos relacionamentos são

pautados pelo prestígio, amizade e senso de companheirismo. Por outro lado, as redes proprietárias e burocráticas possuem arranjos formais.

As redes burocráticas fundamentam a sua ligação por meio de contratos complexos, que se destinam a controlar não apenas o fornecimento de produtos e serviços, mas também sobre as regras de comportamento. O grau de formalização varia em cada situação, contudo, ele pode nunca chegar a ser completo. E os contratos nunca substituem a presença de uma rede social. As redes proprietárias constituem suas relações por meio de contratos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas das empresas, eles não comportam cláusulas sobre o comportamento das organizações (GRANDORI e SODA, 1995). O quadro 6, abaixo, relaciona os tipos de acordo aos formatos de rede respectivos.

Quadro 6 : Baseado nos tipos de arranjos descritos por Grandori e Soda (1995)

<b>Tipos de Acordos</b>	<b>Tipos de redes</b>	<b>Elementos que contribuem para o estabelecimento das relação entre as firmas</b>
Informal	Social	Prestígio, amizade e companheirismo
Formal	Burocrática	Contratos para controlar fornecimento de produtos e serviços e comportamento dos membros
	Proprietárias	Contratos relativos ao direito de propriedade

Fonte: GRANDORI E SODA (1995)

A questão do estabelecimento de contrato entre elementos da rede acaba gerando controvérsia. Alguns autores, Mégnard (2002) e Williamson (1991), acreditam que uma rede entre firmas precisa ser juridicamente estabelecida. Na opinião de Williamson (1991), as redes entre firmas necessitam de contratos de longo prazo, os quais possuem cláusulas e regras de punição formuladas pelas firmas para coibirem a existência de distúrbios e oportunismo.

Já Granovetter (1985), ressalva que a existência de qualquer contrato entre as firmas envolvidas acaba indicando a falta de vontade entre as partes envolvidas em atuar de maneira cooperada, precisando de um contrato para legitimar as suas relações.

Desta forma, é possível concluir que a instauração do paradigma cooperação/competição numa rede de cooperação entre firmas ocorre pela natureza da ligação que une os componentes dessa rede. A existência de acordos formais ou informais é controversa. O ponto chave é que os contratos parecem ser codificações de confiança.

Eles permitem reforçar e selar um relacionamento essencialmente informal com leis formais, pressupondo que pela sua existência qualquer conduta oportunista por uma das partes não será permitida (DYKER et al., 2003).

No entanto, mesmo em redes com acordos formais prevendo penalidades aos membros que fugirem ao objetivo de cooperação mútua, ainda assim é possível que infrações e transtornos ocorram ao longo do processo.

Ao identificar as múltiplas possibilidades comportamentais nos relacionamentos entre os parceiros de uma rede, definindo a natureza das ligações (formais ou informais) os fatores endógenos que contribuem para o processo de formação das redes de cooperação entre firmas podem ser identificados. Neste sentido, uma análise dos custos de transação e das normas internas às organizações que participam das transações faz-se necessário.

Por outro lado, as firmas componentes da rede estão inseridas num ambiente coordenado por instituições. Analisar os parâmetros de procedimento destas instituições consiste na identificação dos fatores exógenos para a formação de redes de cooperação entre firmas.

## **2.5 Considerações Finais**

Ao efetuar a revisão bibliográfica, a existência de inúmeras definições para uma rede entre firmas acabou revelando um problema referente a taxonomias de rede. Talvez isso seja devido ao estudo sobre redes entre firmas ser ainda bastante recente. De qualquer forma, a pluralidade nas abordagens dos autores examinados abriu espaço para uma melhor compreensão do assunto.

A identificação de que o paradigma cooperação/ competição está intimamente ligada à natureza dos relacionamentos constituídos numa rede entre firmas, explicita a necessidade de uma investigação aprofundada sobre os processos de transação entre as firmas.

Este aprofundamento no assunto permitirá compreender se os fatores cooperação e confiança são necessários para a estruturação de uma rede, ou se estes elementos podem ser substituídos pelo estabelecimento de contratos.

# 3

## CUSTOS DE TRANSAÇÃO E O AMBIENTE INSTITUCIONAL NAS REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE FIRMAS

---

### 3.1 Introdução

Nesse capítulo serão abordados os conceitos de Nova Economia Institucional e os custos de transação envolvidos sob a ótica da rede de cooperação entre firmas.

Inicialmente serão apresentados os conceitos sobre Nova Economia Institucional fazendo-se uma síntese do desenvolvimento histórico do conceito. Na seqüência será apresentado o conceito sobre custos de transação nas redes de cooperação entre firmas e a importância do ambiente institucional para as redes.

### 3.2 Os Conceitos para a Nova Economia Institucional

A Nova Economia Institucional (NEI), ainda sem essa denominação, começou a se desenvolver nos anos de 1930 sob o viés teórico de alguns pensadores pertencentes à escola austríaca (ROCHA JUNIOR, 2001). Muitas das idéias dos novos institucionalistas estão embasadas no referencial teórico do institucionalismo americano e dos seus principais referenciais: Veblen, Commons e Mitchell (HALL e TAYLOR, 1996). Estes institucionalistas questionavam os pilares básicos da teoria econômica neoclássica, a qual consistia na linha de pensamento dominante do período (SCOTT, 1995).

O pensamento econômico neoclássico surgiu no final do século XIX, sobre as influências do liberalismo e de um sistema capitalista, constituído por oligopólios e monopólios juntamente com firmas de pequeno porte (SANDORINI, 1989). Os neoclássicos não desenvolviam seus estudos econômicos segundo observações do seu cotidiano, mas através da criação de um sistema com características próprias, sendo elas (OSER, 1993):

- a abordagem microeconômica;
- a racionalidade dos consumidores, buscando maximizar o prazer, e dos produtores, querendo sempre maximizar o lucro;
- a subjetividade da utilidade e a discussão marginal – o ponto de mudança em que se baseiam as decisões- para explicar os fenômenos econômicos;
- a concorrência perfeita, na qual o mercado era composto por firmas pequenas, que produziam produtos homogêneos e, portanto, não poderiam determinar o preço ou causar qualquer influência no mercado;
- a tendência das forças de mercado a, geralmente, encontrar o equilíbrio entre a oferta e a demanda.

O pensamento institucionalista - o qual tem origem que no início do século XX, nos Estados Unidos da América - tinha como base a crença de que as atividades econômicas eram frutos das ações coletivas, reguladas pelas instituições. A abordagem institucionalista era multidisciplinar, ou seja, interpretava a economia de maneira correlacionada à política, sociologia, psicologia, leis, costumes e tradições. Além disso, acreditavam que as mudanças econômicas eram reguladas pelo princípio da causa circular, ou das mudanças cumulativas, exigindo assim controles governamentais para corrigir continuamente e superar deficiências e desajustes econômicos (OSER, 1993).

Os conceitos darwinistas deveriam ser empregados na interpretação econômica da sociedade e das instituições. Veblen (1987), em sua obra, Teoria da Classe Ociosa, explica essa relação:

A luta do homem em sociedade, bem como a vida de outras espécies, é uma luta pela existência, e, portanto, um processo de adaptação seletiva. a evolução da estrutura social foi um processo de seleção natural das instituições. O progresso que se fez e que se vai fazendo nas instituições



humanas e no caráter humano pode ser considerado, de modo geral, uma seleção natural dos hábitos mentais mais aptos e um processo de adaptação forçada dos indivíduos a um ambiente que vem mudando progressivamente mediante o desenvolvimento da comunidade e a mudança das instituições sob as quais o homem vive. As instituições são elas próprias o resultado de um processo seletivo e adaptativo que modela os tipos prevalentes, ou dominantes, de atitudes e aptidões (...) (VEBLEN, 1987, pg. 87).

Ainda, os institucionalistas reconheciam que existiam choques de interesses exigindo que o governo fosse imparcial e representativo para superar os interesses conflitantes para o bem comum. Enfatizavam a necessidade de uma análise econômica intuitiva, com a utilização de estudos estatísticos, e exames mais próximos do funcionamento real do sistema (OSER, 1993).

De maneira sintetizada, é possível estabelecer os principais fatores de divergência dos institucionalistas e dos neoclássicos citando os seguintes aspectos, expostos no quadro a seguir (QUADRO 7) :

Quadro 7: Comparação entre neoclássicos e institucionalistas.

NEOCLÁSSICOS	INSTITUCIONALISTAS
Atividade econômica como um somatório das atividades individuais	As ações coletivas na economia são maiores do que a soma das partes individuais
Defendiam a concorrência perfeita	Rejeitam a idéia de concorrência perfeita
A economia tende ao equilíbrio	Acreditam no princípio das causas circulares
Pensamento dedutivo	Pensamento intuitivo
Acreditam na racionalidade individual e na busca do prazer e da satisfação	Repudiam a idéia do prazer-satisfação e na racionalidade individual
Abordagem microeconômica	Abordagem macroeconômica

O pioneiro do novo institucionalismo foi Coase (1937), com o artigo “The Nature of the Firm”. Coase constatou que as firmas não eram simples unidades de produção, como julgavam os neoclássicos, nas quais aconteciam as transformações da matéria-prima em produtos e serviços. Conforme Coase (1937):

For instance, it is suggested that the use of the word “firm” in economics may be different from the use of the term by the “plain man”. Since there is apparently a trend in economic theory towards starting analysis with the individual firm and not with the industry, it is all the more necessary not only that a clear definition of the word “firm” should be given (...) (COASE, 1937, pg.18).

Coase (1937) acreditava que para compreender a natureza da firma era necessário primeiro descrever o sistema econômico. Para tanto, ele partiu da própria definição neoclássica, de que o sistema econômico deveria atender as necessidades de demanda através de mecanismos de oferta e que, esse sistema era coordenado pelo mecanismo de preços. Definiu que a coordenação do sistema econômico poderia se realizar internamente à firma. A firma não seria somente um espaço para a transformação do produto, mas seria também um espaço para a coordenação das ações dos agentes econômicos. O autor centra a sua análise em duas formas abstratas de coordenação: mercados e firmas (AZEVEDO in FARINA, 1997).

Contudo, se os mercados eram perfeitos, como julgavam os neoclássicos, então, as firmas deveriam fazer transações de mercado perfeitamente reguladas, baseadas no intercâmbio voluntário de informações e, desta forma, as organizações não teriam qualquer função conceitual. Ao perceber que além do custo de produção as firmas deveriam considerar também o custo de negociar e o contrato estabelecido para cada transação, o autor estabelecia as idéias centrais para a fundação da Nova Economia Institucional (SCOTT, 1995). Segundo Coase (1937):

The main reason why it is profitable to establish a firm would seem to be that there is a cost of using the price mechanism. The most obvious cost of “organizing” production through the price mechanism is that of discovering what the relevant prices are. This cost may be reduced but it will not be eliminated by emergence of specialists who will sell this information. The costs of negotiating and concluding a separate contract for each exchange transaction which takes place on market must also be taken into account (COASE, 1937, pg.18)

Conforme Azevedo (in FARINA, 1997) as deficiências do próprio trabalho de Coase foram responsáveis pelo período de esquecimento ao que suas idéias foram submetidas. Os custos de transação, tal qual apresentados por Coase, não são facilmente observáveis e, menos ainda, mensuráveis. Vários elementos de uma transação são subentendidos, de tal modo que os custos associados a eles não são explícitos.

Por um hiato de trinta anos (1940-1970) prevaleceu a orientação econômica ortodoxa. Contudo, alguns pensadores dissidentes, continuaram seus estudos em direito, economia e organizações. Graças a estes trabalhos que o novo institucionalismo pôde se desenvolver (WILLIAMSON, 1987).

O termo Nova Economia Institucional foi introduzido por Williamson (1975), em seu livro “Mercados e Hierarquias” (RICHTER, 2001). Williamson (1975) chamou

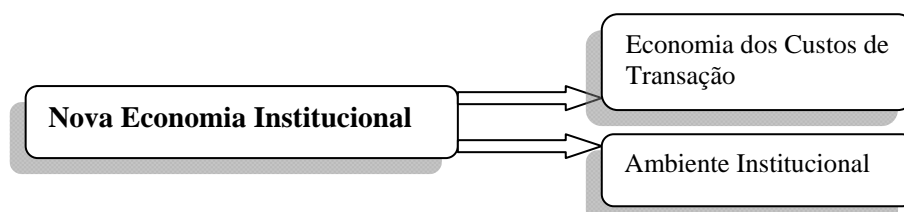
esta versão de “economia dos custos de transação”, numa nova abordagem dos conceitos propostos por Coase (SCOTT, 1995).

O novo institucionalismo enfatizava a análise microeconômica, investigando a natureza das instituições econômicas, compreendendo os arranjos institucionais e a imperfeição dos mercados causada pelos custos de transação e pelos arranjos contratuais. Esta abordagem enfocava mecanismos totalmente subjetivos se comparados ao mecanismo de preços da teoria neoclássica. Além disso, compatibilizam a organização interna das firmas com as condições externas de mercado (REED in CLEGG, HARDY e NORD, 1998).

A Nova Economia Institucional proporcionou a microeconomia uma análise mais realista. Os agentes econômicos procuram maximizar sua satisfação, assim como nos preceitos neoclássicos, mas a fazem no limite da cognição, lidando com informações incompletas e com dificuldade em monitorar e reforçar acordos. Desta forma, a racionalidade torna-se limitada (POWELL e DI MAGGIO, 1991).

As bases de análise para da Nova Economia Institucional se subdividem em: Economia dos Custos de Transação e Ambiente Institucional (FIGURA 4). A Economia dos Custos de Transação preocupa-se com a análise de estruturas de governança definidas como o conjunto de regras, sendo estas: contratos entre particulares e normas internas às organizações. O enfoque da Economia dos Custos de Transação é microeconômico, já o Ambiente Institucional é macroeconômico. Ele enfatiza o estudo nas macroinstituições, ou seja, aquelas que estabelecem as bases para as interações humanas e nas micro-instituições, regulando as transações específicas. No entanto, ambas as correntes recorrem a conceitos comuns, em especial aos custos de transação, instituições e organizações (AZEVEDO, 2000).

Figura 4: Baseada nas linhas de pesquisa definidas pela Nova Economia Institucional



### 3.3 Custos de transação nas redes de cooperação entre firmas

A Economia dos Custos de Transação (ECT) tem como unidade de análise a transação, a qual implica na existência de custos. Os custos de transação podem ser definidos como aqueles que estão sujeitos a todas as operações de um sistema econômico, envolvendo basicamente a transferência de mercadorias e serviços de uma unidade de operação à outra. Algumas variáveis são inerentes ao custo de transação, sendo elas (NORTH, 1994):

- o direito de propriedade (direito de uso de um produto ou serviço adquirido numa troca, a rentabilidade que esse bem adquirido pode proporcionar ou mesmo o fator de alienação do produto);
- o tamanho do mercado (extensão do mercado aos limites pessoais ou impessoais. Fatores pessoais como parentesco, amizade e lealdade estabelecem limites ao comportamento dos agentes econômicos envolvidos. Em compensação, a impessoalidade transcende a estes limites);
- o cumprimento das obrigações (existe a necessidade de uma instituição jurídica (sem qualquer custo) que garanta punição aos infratores concedendo indenizações por atitudes oportunistas);
- as atitudes ideológicas e as percepções assumidas (recursos humanos que tentam interpretar o mundo e se encerem no comportamento humano).

O intuito das empresas envolvidas numa rede entre firmas é minimizar os custos de transação (custo da negociação, execução e cumprimento de acordos), através do estabelecimento de padrões, rotinas e regras de procedimento. Ao instaurar esses padrões de comportamento entre as firmas espera-se que os custos de transação possam ser diminuídos. Além disso, estes procedimentos também podem prevenir o descumprimento das funções entre os parceiros (REED, 1998).

A existência do contrato formal é uma forma que as firmas usam para se prevenir dos riscos do não cumprimento dos padrões estabelecidos entre as partes. Assim, a interpretação de Williamson (1987) sobre os custos de transação restringe-se aos problemas contratuais. Para o autor, os custos de transação podem ser *ex ante* (compreendendo os custos de esboço, negociação e proteção do contrato) e *ex post* (posterior ao contrato), sendo que a complexidade está na interdependência de ambos.

O maior problema em se administrar às incertezas quanto ao cumprimento das obrigações, por meio de contratos, é o reconhecimento de que os indivíduos possuem racionalidade limitada e agem de maneira oportunista. A atitude oportunista ocorre justamente pela assimetria de informações, causada pela falta ou pela distorção das mesmas (WILLIAMSON, 1997). Assim, os contratos serão intrinsecamente incompletos para prever todas as contingências futuras de comportamento dos indivíduos (AZEVEDO in FARINA, 1997).

Além disso, as dificuldades em compreender toda a extensão de uma relação por meio de contratos são enormes. As mudanças ambientais, as transformações dos arranjos existentes entre as firmas e as modificações dos produtos e dos processos de produção ao longo da vigência dos contratos constituem-se em alguns dos problemas que os contratos não podem prever (MASTEN, 1994). Esta incerteza em relação ao futuro dificulta a constituição de um contrato.

Ao tentar coibir as condutas oportunistas dos agentes econômicos e ao considerar o maior número de contingências possíveis sobre o futuro, os contratos tornam-se complexos. O alto custo da informação sobre as características da transação implica na existência de contratos com um custo bastante elevado (BARZEL, 1982).

Outros fatores que interferem na natureza do contrato são as especificidades do produto ou do serviço transacionado, a frequência com que transações ocorrem e a duração ou o período de tempo em que elas se repetem (MILGRON e ROBERTS, 1992).

Sobre a especificidade dos produtos e serviços, é preciso considerar que existem alguns produtos que são classificados como “*commodities*” e outros são diferenciados. Os produtos chamados de “*commodities*” podem ser encontrados no mercado, pois são comuns ou genéricos. Agora, se o produto é específico, passa a existir a necessidade da criação de um vínculo entre a parte que ofereça o produto e a que está demandando (BARZEL, 1994).

A instituição das estruturas de redes entre firmas, ou as formas híbridas, como classificam Williamson (1991) e Mégnard (2002), possibilita que os produtos e serviços transacionados sejam específicos. As firmas estabelecem vínculos que são característicos pela dependência bilateral e a necessidade de relacionamentos contínuos. O caráter crescente da especificidade dos ativos reduz progressivamente a vantagem que o mercado oferece (economias de escala), enquanto que os custos

derivados de negociar, redigir, implementar e verificar a execução adequada das cláusulas contratuais cresce (aumento dos custos de transação).

A condição para a obtenção de economias de escala é que o mercado seja suficiente extenso para que os ganhos de escala possam ser aproveitados. Isto nada mais é do que a existência de um grande número de transações, o que por sua vez significa que o ativo transacionado possui um grau de especificidade bastante baixo, podendo ser encontrado com facilidade no mercado, e, como consequência, os custos de transação são baixos e as possibilidades de atitudes oportunistas por parte dos fornecedores dos produtos são limitadas (FIANI in KUPFER e HASENCLEVER, 2002).

No caso das estruturas hierárquicas, a natureza da relação é única, então existe apenas um fornecedor que possa oferecer produtos ou serviços, ou um único comprador para os mesmos. O grau de dependência neste tipo de relação é muito alto. Comparada com os mercados, o alto poder dos incentivos das transações de mercado é reduzido no caso das hierarquias. As estruturas de mercado, hierárquicas e híbridas são distintas (WILLIAMSON, 1991).

Por outro lado, os autores Hankansoson e Lind (2004) têm uma visão diferenciada sobre o assunto. Para eles, as estruturas hierárquicas, de mercado e de redes não são distintas, mas complementares. Num caso de ruptura de relacionamento, deve existir uma parte alternativa para suprir essa perda, revelando assim a interligação entre mercado e rede. Por outro lado, num relacionamento é importante ser um só, como essa relação é muito importante e única, ela revela uma interligação entre hierarquia e rede.

O contrato estabelecido para garantir formas de conduta, relativas à transação de produtos (ou informações e serviços) específicos instaura uma situação de monopólio bilateral, ou seja, uma situação em que apenas um único produtor pode ofertar este produto e apenas uma única firma pode consumi-lo (RICHTER, 2001).

Os contratos devem conter as principais características da transação e dos produtos e serviços transacionados. Para Fiani (in KUPFER e HASENCLEVER, 2002), existem alguns tipos de contratos que são básicos, e outros que precisam de uma estrutura mais elaborada. Dentre eles é possível diferenciar:

- contratos que especificam no presente uma performance do futuro;

- contratos que especificam no presente uma determinada performance no futuro, condicionada à ocorrências de eventos definidos antecipadamente no futuro, isto é, contratos de cláusulas condicionais;
- contratos de pouca duração, realizados apenas nos momentos em que as condições necessárias para a realização da transação efetivamente se concretizam, isto é, contratos de curto-prazo seqüenciais;
- contratos estabelecidos hoje com o direito de selecionar no futuro performance específica dentro de um conjunto de performances estipuladas previamente, ou seja, estabelecendo uma relação de autoridade;
- contrato com cláusulas condicionais, no qual as partes estabelecem um dado desempenho do que ocorra no futuro, esse tipo de contrato objetivas manter vínculos de longa duração.

Além dos contratos com suas cláusulas restritivas, as presenças de autoridades ou de agências administrativas são necessárias para garantir que a transação seja realizada (MERNARD, 2002). Portanto, devido à situação de racionalidade limitada, complexidade na extensão das transações, incerteza, oportunismo, especificidade dos produtos e frequência das transações a presença das estruturas de governança como soluções para esses problemas torna-se fundamental (MEYER e ROWAN in DI MAGGIO e POWELL, 1991).

As estruturas de governança podem ser compreendidas como o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução. Dependendo do tipo de instituição e de suas características de criação, difusão e divisão do conhecimento, ocorrem baixos ou altos custos de transação (MANTZAVINOS; NORTH e SHARIQ, 2001).

O estabelecimento de estruturas institucionais adequadas permitem minimizar os distúrbios, as disputas e as condutas oportunistas das partes envolvidas numa rede, através do uso da informação. Ao servir como órgão mediador, as instituições permitem a redução dos custos de transação (POWELL e DI MAGGIO, 1991).

Dekker (2004) considera que a teoria dos custos de transação possua falhas em compreender os relacionamentos interorganizacionais de governança. A principal habilidade da economia dos custos de transação seria para classificar as formas das

estruturas de governança (mercado, hierarquia e híbrida) como uma função das características de transação e não para compreender a natureza dos relacionamentos.

Considerando as diferentes possibilidades comportamentais nos relacionamentos entre os parceiros de uma rede como sendo os fatores endógenos que contribuem para o processo de formação das redes de cooperação entre firmas, a análise da economia dos custos de transação possibilitou um melhor dimensionamento do assunto ao esclarecer os principais problemas envolvidos numa transação e a importância da existência de instituições para regular o processo.

### **3.4 O Ambiente Institucional para as Redes de Cooperação entre Firmas**

As instituições estão associadas ao exercício do poder e são produtos da ação humana, tais como: o Estado, os agentes dominantes, firmas como agentes centrais de poder e profissionais em seus ramos (MEYER e ROWAN in POWELL e DIMAGGIO, 1991). Existe uma distinção entre compreender as instituições sob uma perspectiva interna ou externa. Do ponto de vista externo, as instituições são construídas por regras ou pelas rotinas da população. Considerando a perspectiva interna, as instituições são formadas por modelos mentais racionais (MANTZAVINOS; NORTH e SHARIQ, 2001). A racionalização demonstra que as instituições são estruturadas como sistemas para mostrar como unidades sociais e suas ações acumulam valor e geram progresso (MEYER in SCOOT e MEYER, 1994).

A institucionalização do ambiente é construída por políticas públicas, pelas leis, pela instauração de regras, por análises profissionais e científicas, enfim, por elementos culturais (MEYER e ROWAN in POWELL e DIMAGGIO, 1991). Compreender a cultura apenas como valores, regras e comportamento moral é ignorar o fato de que os mitos da cultura central da sociedade moderna estão dando o significado, os valores e os componentes da sociedade. Então, a institucionalização pode ser descrita como considerações culturais cuja ação das autoridades ou das unidades sociais reclamam sua uniformização (MEYER in SCOOT e MEYER, 1994).

A institucionalização do ambiente afeta a estrutura das organizações, a identidade e as atividades rotineiras das mesmas, através da sua capacidade cognitiva de absorver modelos. Para os autores, o ambiente institucionalizado gera um grande número de organizações formais. Isto pode ser observado quando as organizações



mudam a sua conduta em função da existência de programas institucionais, desmistificando que as organizações se adaptam ao ambiente externo. Na realidade, as organizações aumentam ou tornam-se mais institucionalizadas como resultado do aumento das ações coletivas institucionalizadas (MEYER e ROWAN in POWELL e DIMAGGIO, 1991).

Para Meyer (in SCOOT e MEYER, 1994) as organizações existem com as suas identidades, estruturas e atividades. A conexão entre organizações e instituições é determinada pelas situações, organizando mecanismos de influência que transformam o ambiente (racionalização do ambiente) e mudam a identidade, a estrutura, as atividades de rotina administrativa, o surgimento e a seleção de formas. Quanto mais as organizações incorporarem “mitos”, mais aptas estarão para o sucesso e a sobrevivência no mercado. E, quanto mais institucionalizado for o ambiente maior serão os esforços das organizações para gerenciar e coordenar suas organizações.

Por outro lado, um ambiente mais institucionalizado reduz as incertezas nas transações (MEYER e ROWAN in POWELL e DIMAGGIO, 1991). Assim, a minimização dos custos de transação tornam-se possíveis nos ambientes institucionalizados. As instituições, ao estabelecerem suas regras, leis e normas de conduta estabelecem formas de controle das atitudes oportunistas e de disputas. Nas redes de cooperação entre firmas, a institucionalização do ambiente, ou o comportamento institucionalizado das organizações revela o baixo nível de incerteza nas transações (SEA, BERRY e CULLEN, 2004).

### **3.5 Considerações Finais**

Embora a Nova Economia Institucional tenha demonstrado ser adequada para analisar, em termos econômicos, o paradigma cooperação/ competição, existem algumas limitações na análise. Os custos de transação são difíceis de serem mensurados e são também bastante subjetivos.

No entanto, ela permitiu a compreensão de que os conflitos existentes nos processos de transação têm suas origens na racionalidade limitada dos indivíduos. Mais do que isso, ela esclareceu as limitações do uso de acordos formais para coibir os comportamentos oportunistas entre as firmas. Os acordos juridicamente estabelecidos podem tentar diminuir a existência de conflito, mas não o impedem por completo.

Assim, os contratos podem contribuir para o cumprimento dos acordos e regras e facilitar o processo de formação das redes de cooperação entre firmas pela redução dos custos de transação. Contudo, a existência de confiança entre os membros da rede é fundamental, independente dos contratos ou das normas internas às organizações que controlem as transações.

# 4

## DISTRITOS INDUSTRIAIS

---

### 4.1 Introdução

Neste capítulo serão tratados os conceitos essenciais para a definição de distritos industriais, bem como algumas experiências de distritos industriais nos seguintes países: Itália, Estados Unidos da América, França, Japão, Coreia do Sul e Brasil. Além disso, serão discutidas considerações sobre a importância das políticas públicas no desenvolvimento juntamente com uma revisão bibliográfica das redes de poder. Ainda será exposto um histórico sobre o desenvolvimento do programa de minidistritos industriais e de serviços.

### 4.2 Considerações sobre Distritos Industriais

Alfred Marshall, em sua obra “Princípios de Economia” (*Principles of Economics*, de 1890), chama a atenção para o desenvolvimento de organizações industriais, concentradas em certas localidades: “indústria localizada” (MARSHALL, 1982, p. 231). A definição de distrito industrial, para o autor, consistia numa aglomeração de firmas de um mesmo setor.

A identificação das causas que levaram à concentração industrial revelou a importância de aspecto produtivo como a matéria-prima e a mão-de-obra especializada. Assim, o autor destacou aspectos como: recursos naturais (clima, solo, a existência de minas e um fácil acesso ao mar), patrocínio da corte (a demanda local por produtos especializados atraindo trabalhadores especializados), o empreendimento dos

empresários junto aos trabalhadores especializados para atraí-los a uma determinada região e o desenvolvimento dos meios de comunicação (redução de fretes ou de tarifas alfandegárias, por exemplo).

Como vantagens da produção local o autor observou a facilidade de disseminação do conhecimento especializado e pelo constante procura por trabalhadores especializados. Por outro lado, numa fase de menor produtividade da indústria, a região fica exposta a uma grave crise, revelando, assim, a vulnerabilidade da produção localizada. No entanto, Marshall dedicou um estudo mais aprofundado para as vantagens relacionadas à economia da divisão do trabalho pela distribuição da organização industrial e a importância dos investimentos em infra-estrutura geradores de economias externas, como explicita o trecho abaixo:

Deixando de lado essa série de exemplos sobre a ação que as forças modernas exercem sobre a distribuição geográfica das indústrias, retomaremos nossa investigação sobre a que ponto podem chegar as economias da divisão do trabalho pela concentração de grande número de empresas da mesma espécie numa mesma localidade, e até que ponto esse resultado pode ser obtido pela concentração de grande parte do comércio do país em mãos de um número relativamente pequeno de firmas ricas e poderosas ou, como se diz, através da produção em larga escala; ou, em outras palavras, até que ponto as economias de produção em larga escala devem ser internas, e até que ponto devem ser externas (MARSHALL, 1982, p. 239)

O surgimento das economias externas foi devido aos seguintes fatores: concentração industrial, interdependência tecnológica existente entre as atividades, diminuição dos custos de transportes de insumos, melhorias de infra-estrutura e desenvolvimento do conhecimento. Sobre as economias de escala, a proximidade entre as firmas, nos distritos industriais, juntamente com a divisão do trabalho constituía-se no seu maior impulso gerador (MARSHALL, 1982).

O conceito de distritos, para outros autores, acaba sendo um desdobramento do conceito marshalliano (GRANDORI e SODA, 1995; SENGENBERGER e PIKE in COCCO, URANI e GALVÃO, 1999; POWELL, W.W. & SMITH-DOER, L. in SMELSER e SWEDBERG, 1994). Para eles, os distritos industriais possuem as seguintes características:

- concentração de empresas, geralmente de pequenas empresas de um mesmo setor industrial;
- flexibilidade dos processos de produção;

- especialização do trabalho, com uma divisão do trabalho bastante sofisticada;
- estreitamento dos relacionamentos entre as firmas;
- desenvolvimento das inovações tecnológicas;
- desenvolvimento de conhecimento;
- capacidade da difusão de conhecimento;
- transmissão de conhecimento tácito.

Considerando estes princípios e uma infra-estrutura institucional, o surgimento dos distritos industriais está relacionado à existência de *clusters* de firmas (POWELL, 1990). Outras formas como os distritos de desenvolvimento tecnológico e de pesquisa e desenvolvimento acabaram surgindo ao lado dos distritos industriais tradicionais (GRANDORI e SODA, 1995).

Outros fatores acima citados, especificação de capital humano, possibilidades de aprendizagem, poder de inovação e difusão do conhecimento juntamente com atividades de operação conjunta, são mais determinantes para a concentração local. Dentre eles, a existência de recursos naturais não está incluída. O desenvolvimento de meios de comunicação e de transporte acabam possibilitando que o suprimento dos insumos, necessários ao processo de produção, seja efetuado por fornecedores instalados em outras localidades (DANSON, 2000).

Os distritos industriais comportam um modo específico e diferente das empresas serem reunidas, que é a organização de acordo com a existência de redes entre firmas, sobretudo de pequenas redes. Estas redes, através da subcontratação, dividem entre si o esforço necessário para produzir determinados bens. A especialização induz a eficiência, tanto individual como no plano distrital; a especialização combinada com a subcontratação promove a capacidade coletiva (POWELL, W.W. & SMITH-DOER, L. in SMELSER e SWEDBERG, 1994).

Desta forma, com base nos conceitos citados anteriormente, é possível reunir as características de um distrito industrial, as quais estão expressas no quadro 8, expresso na página seguinte.

Quadro 8 : Características de um Distrito Industrial

<b>Características</b>
Concentração de empresas de um mesmo setor industrial
Flexibilidade dos processos de produção
Especialização do trabalho, com uma divisão do trabalho bastante sofisticada
Estreitamento dos relacionamentos entre as firmas
Capacidade de gerar inovações tecnológicas
Desenvolvimento de conhecimento
Capacidade da difusão de conhecimento
Transmissão de conhecimento tácito
Existência de redes entre firmas

A proximidade geográfica das empresas e sua forma de organização em rede permitem operações de atividades em conjunto, possibilitando a existência de atitudes cooperativas, fortalecimento de parcerias estratégicas e alianças. As colaborações desenvolvem uma relação comunitária profissional. As redes de um distrito industrial pertencem ao mesmo setor industrial no sentido de que contêm todos os processos e serviços prévios e subsequentes, necessários à manufatura de uma família de produtos (SENGENBERGER e PIKE in COCCO, URANI e GALVÃO, 1999).

Danson (2000) adverte que a proximidade precisa ser considerada não apenas como uma concentração geográfica, espacial, mas principalmente pelo estreitamento das relações entre as firmas. Esse estreitamento é que na verdade permite a existência das externalidades positivas nos distritos industriais.

A confiança existente entre os membros de um distrito industrial ocorre como um resultado de um longo período de convivência e das experiências vivenciadas. Este histórico serve de base para a instalação de uma cultura cooperativa. As relações de confiança são mais uma consequência do que uma precondição prática de colaboração entre os atores locais. A existência de mecanismos e de instituições locais contribui para a interação e promovem o aumento da produtividade nos distritos. Contudo, as histórias dos distritos industriais situados na Itália, na Alemanha, na Dinamarca e na França indicam a existência de longos períodos de conflito e lutas complexas. Os conflitos fizeram parte do processo de estabelecimento dos distritos, e a sua superação possibilitou a criação das relações de confiança (PEREZ ALEMAN, 2003).

Conforme Caniëls e Romijn (2003), os efeitos diretos das vantagens da aglomeração no desenvolvimento tecnológico (TE) das firmas, podem ser classificados

como: economia de escala, escopo e transação no processo produtivo; economia de escala, escopo e transação na acumulação de conhecimento; transmissão de conhecimento (mudança de motivação e atitudes); transmissão de conhecimento (formação de capital humano através da aprendizagem informal -aprender fazendo); transmissão de conhecimento (transferência de tecnologia). Estas vantagens podem contribuir para quatro tipos de níveis de desenvolvimento tecnológicos identificados, sendo eles: aquisição, treinamento, pesquisa de informação e pesquisa e desenvolvimento.

O quadro 9, relaciona os cinco tipos de vantagens da aglomeração com os quatro tipos de níveis de desenvolvimento tecnológicos identificados. Os baixos custos resultantes da economia de escala, de escopo e de transação no processo produtivo e no processo de acumulação de conhecimento podem afetar todos os tipos de níveis de desenvolvimento tecnológico (aquisição, treinamento, pesquisa de informação e pesquisa e desenvolvimento).

Quadro 9 : Efeitos Diretos das Vantagens da aglomeração no Desenvolvimento Tecnológico das Firmas

<i>Vantagens da Aglomeração</i>	<i>Níveis de desenvolvimento tecnológico</i>
Economia de escala, escopo e transação no processo produtivo.	Baixos custos resultando em mais recursos para desenvolvimento tecnológico
Economia de escala, escopo e transação na acumulação de conhecimento.	(a) O mercado local demanda inovações induzindo esforços para o desenvolvimento tecnológico; (b) Presença de fornecedores especializados abaixa os custos de transação. Estes fornecedores necessitam de desenvolvimento tecnológicos; (c) Baixos custos de transação facilitam as junções entre firmas para obter desenvolvimento tecnológico; (d) Baixos custos propiciam um estímulo adicional para o desenvolvimento tecnológico de projetos complementares, os quais facilitam o acesso e estimulam a geração de novas informações e conhecimento.
Transmissão de conhecimento: Mudança de motivação e atitudes	Exposição, efeitos de demonstração e demanda estimulada pelo desenvolvimento tecnológico.
Transmissão de conhecimento: formação de capital humano através da aprendizagem informal (aprender fazendo).	(a) Exposição, efeitos de demonstração e demanda estimulada pelo desenvolvimento tecnológico; (b) Direito de entrada livre através da extensão industrial, acumulando habilidades
Transmissão de conhecimento: transferência de tecnologia.	Entrada livre e direta através do treinamento de trabalho: (a) Conhecimento livre e direto através da ligação com jornais, encontros e outros; (b) Entrada livre e direta através da interação na produção

Fonte: Caniels e Romijn (2003, pg. 197).

No caso de baixos custos resultantes da economia de escala, de escopo e de transação no processo de acumulação, a geração de desenvolvimento tecnológico pode ser identificado por causas específicas. Então, os baixos custos permitem o desenvolvimento tecnológico, pela especialização do mercado local que exige produtos específicos, induzindo esforços para o desenvolvimento tecnológico. Este tipo de desenvolvimento tecnológico pode ser obtido pela aquisição de tecnologia (CANIËLS E ROMIJN, 2003).

Outro aspecto importante é a presença de fornecedores especializados, que são atraídos pela demanda local. Estes fornecedores ao ofertarem produtos especializados contribuem para a redução dos custos de transação. Portanto, a existência da aglomeração de empresas reduz os custos dos insumos necessários para as empresas investirem em desenvolvimento tecnológico. Este é um tipo de desenvolvimento tecnológico que pode ser obtido, principalmente, por treinamento, mas permite outros tipos de níveis de desenvolvimento tecnológico, como por aquisição de técnicas ou por pesquisa e desenvolvimento de materiais e componentes, dentre outros (CANIËLS E ROMIJN, 2003).

Sobre a transmissão de conhecimento, os baixos custos de transação, com a aglomeração de empresas, facilitam as junções entre as mesmas, e assim, torna a transmissão de idéias e habilidades uma tarefa mais fácil. A proximidade acaba possibilitando o desenvolvimento tecnológico e é um estímulo adicional para a construção de projetos complementares. Certamente, as firmas estão interessadas na sua aprendizagem, a transmissão de conhecimento para as firmas vizinhas é um resultado da proximidade das mesmas (CANIËLS E ROMIJN, 2003).

Embora as vantagens da concentração das firmas em distritos sejam inúmeras, existem efeitos negativos. A dificuldade em manter inovações relacionadas ao processo produtivo, tecnológico e estratégico constitui-se numa desvantagem da aglomeração das firmas, principalmente quando não existe proteção legal para as inovações. Por outro lado, a existência de leis de proteção pode originar barreiras consideráveis que impedem o desenvolvimento tecnológico (CANIËLS e ROMIJN, 2003).

Em distritos constituídos, principalmente, por pequenas empresas a incapacidade destas em diferenciarem seus produtos acaba imprimindo um ritmo de concorrência bastante acirrado entre as firmas. Produtos idênticos restringem as



dimensões de concorrência, limitando-se a fixação de preços, a diferenciação permite a concorrência por qualidade, variedade, design, rapidez na produção e na entrega. A dificuldade de sobrevivência das firmas pequenas no mercado gera como consequência baixos investimentos em desenvolvimento tecnológico (PEREZ ALEMAN, 2003).

Quanto maior for a capacidade dos distritos industriais em promoverem a junção de firmas distintas, maior será o seu fortalecimento. A existência de firmas diferentes acaba implicando numa dependência de outras firmas de produtos para complementá-las. Essa diversificação diminui a concorrência interna e alarga as possibilidades de crescimento e de superação de crises no mercado do produto ou de problemas macroeconômicos (como oscilações cambiais ou mudanças nas diretrizes da política-econômica do país) (PEREZ ALEMAN, 2003).

A presença dos distritos industriais tem revelado a necessidade da instauração de políticas regionais que possam sustentar e amparar seu desenvolvimento.

### **4.3 As Experiências Nacionais e Internacionais**

O modelo de desenvolvimento dos distritos industriais italianos está intimamente relacionado a dois fatores essenciais, sendo eles (BECATTINI in COCCO, URANI e GALVÃO, 1999):

- existência de pequenas empresas;
- surgimento dos mesmos sem a existência de uma política econômica específica, mas, com inúmeras leis que podem ser consideradas direta ou indiretamente favoráveis às pequenas empresas (como, por exemplo, políticas cambiais que contribuíram durante curtos períodos e leis especiais para o trabalho artesanal).

No entanto, vários locais da Itália apresentam a existência destes fatores, mas apenas algumas regiões desenvolveram distritos (em torno de cem distritos, distribuídos entre a grande parte da Itália central e setentrional, com algumas ramificações ao sul do país). Estas regiões, que eram até então desfavorecidas em termos de estruturas de comercialização, de escala produtiva, de acesso ao crédito e de intervenções nos mercados estrangeiros, conseguiram captar uma parte crescente do mercado obtendo lucros e gerando empregos (BECATTINI in COCCO, URANI e

GALVÃO, 1999). A regulação e a promoção das principais indústrias são feitas pelos governos locais ou regionais.

As empresas integrantes do distrito italiano procuram traçar estratégias coletivas. O associativismo entre as empresas dos distritos industriais tem como objetivo auxiliar no desenvolvimento de infra-estrutura (gerência, treinamento, marketing, apoio técnico ou financeiro) das firmas. Este tipo de política incentiva o surgimento de atitudes cooperativas e desenvolve o sentimento de confiança entre os membros da comunidade distrital (MARKUSEN, 1995).

Conforme Cocco, Galvão e Da Silva (in COCCO, URANI e GALVÃO, 1999), o modelo distrital italiano não se constitui numa trajetória peculiar. Na macrorregião européia conhecida como Arco Alpino, que engloba parte dos países (Itália, Áustria, Suíça, Alemanha e França), a configuração industrial guarda similaridades com o exemplo italiano.

As formas de organização local da relação socioeconômica, típicas dos distritos, também pode ser encontradas nas áreas mais avançadas da inovação tecnológica, como nos casos do Vale do Silício e da *Route 128*, nos Estados Unidos da América, e dos parques científicos franceses (Grenoble e Sophia Antipolis). encontram-se também em áreas onde a produção da indústria cultural adquire alto valor agregado, como o audiovisual em Hollywood, na Califórnia e na região de Plaine Saint Denis, ao norte de Paris (França) (COCCO, GALVÃO e DA SILVA in COCCO, URANI e GALVÃO, 1999).

Uma forma de concepção de distrito industrial diferenciado são os distritos industriais *Centro-Radiais*. Estes distritos se caracterizam pelo assentamento em regiões onde um certo número de empresas, ou de unidades industriais mais importantes, atuam como firmas-chave ou eixos da economia regional. Estas integram em torno de si fornecedores e outras atividades correlatas. É o caso, por exemplo, de Seattle e da região central de New Jersey nos Estados Unidos da América, da Toyota, no Japão, de Ulsan e Pohang, na Coreia do Sul, de São José dos Campos (Estado de São Paulo) e Resende (no estado do Rio de Janeiro) no Brasil (COCCO, GALVÃO e DA SILVA in COCCO, URANI e GALVÃO, 1999).

### 4.3.1 Políticas Regionais

O conceito de política regional está intimamente ligado à delimitação do ambiente local. O local não é apenas fisicamente localizado, mas socialmente construído, neste espaço coexistem diversos elementos (sociais, geográficos e naturais). A delimitação não se restringe ao limite espacial, mas aos entrelaçamentos dos elementos que o compõem (SAMPAIO, 1997).

Assim, a compreensão do espaço regional é bastante complexa tornando a formulação de políticas públicas uma tarefa árdua. A intervenção das autoridades, através das políticas públicas, visa proporcionar o desenvolvimento econômico local de maneira equilibrada e sustentável, sem agredir o meio ambiente ou comprometer os recursos naturais (MELLO, 1996).

O desenvolvimento econômico local sugere uma nova postura do poder local. Sobre isso, quatro conceitos parecem estar interligados (COELHO, 1996):

- descentralização da administração pública;
- novas relações entre o poder público e privado;
- crescimento do mercado informal e sua proximidade com a administração local;
- processo de reestruturação econômica e reafirmação do poder local.

A compreensão do conceito de descentralização pública permite sua análise sobre três ópticas. A descentralização, por princípio, significa retirar do centro, desmembrar o exercício do poder e não de sua titularidade. Esta descentralização permite que o Estado, através da lei, crie uma entidade (nova pessoa jurídica) e a ela transfira a titularidade de uma atividade administrativa. Assim, as autarquias e paraestatais passam a personalizar uma determinada junção (SOUTO, 1996). Mello (1996) a define como descentralização de poder.

A descentralização por desconcentração ocorre dentro da própria estrutura administrativa, sem a criação de uma pessoa jurídica. Ela tem como finalidade diminuir o congestionamento do serviço através da repartição e divisão de funções entre os órgãos. A descentralização por delegação ou por colaboração, onde se transfere para terceiros, estranhos a estrutura da administração pública (direta, indireta ou fundacional), a execução transitória de atividades que a ela cabem (SOUTO, 1996).

É importante frisar que o contexto não é de um estado ausente, mas apenas descentralizado.

A busca pela gestão administrativa descentralizada requer a articulação de novos arranjos institucionais que viabilizem a nova prática de gestão (JUNQUEIRA e INOJOSA, 1996). A articulação institucional refere-se ao estabelecimento de novos contatos entre as duas ou mais instituições, visando à realização de um trabalho conjunto e de interesses para a área de atuação.

Estes novos arranjos institucionais revelam as transformações das relações entre o poder público e a iniciativa privada. A articulação acontece, muitas vezes, por formas de convênios, ou de maneira informal, com duração variável dependendo do atendimento (AGUIAR, 1996). A atitude cooperativa entre as instituições públicas e organizações privadas é característica desses arranjos institucionais.

De alguma maneira, a mudança na gestão administrativa das instituições públicas permite uma maior participação da população e dos seus representantes no planejamento público e na implementação dos planos definidos. Então, o intuito é permitir que as instituições públicas, as organizações privadas e o povo estreitem seus laços de relacionamento (JUNQUEIRA e INOJOSA, 1996).

Sobre o mercado informal e sua proximidade com a administração local, a principal característica é o crescimento do mercado informal. Com as transformações nas estruturas empresariais, a instituição da produção flexível e o desenvolvimento tecnológico, as firmas tornaram-se mais enxutas, necessitando cada vez menos de funcionários. Esta mudança contribuiu para o crescimento de micro e pequenas empresas, empresas domésticas, auto-emprego e cooperativas.

Assim, o governo municipal precisa desempenhar ações para contribuir com o desempenho desta economia local informal. As principais dificuldades destas empresas estão ligadas os problemas de administração cotidiana, como a falta de crédito financeiro, entraves burocráticos e tributários, acesso a canais de comercialização mais distantes e desenvolvimento de sistemas gerenciais associados a sistemas informatizados. Então, o governo municipal precisa desenvolver iniciativas que contribuam para a solução destes problemas, tais como (COELHO, 1996):

- organização instituição que dê sustentação a um projeto estratégico econômico;
- criação de fóruns para permitir a construção de parcerias;

- análise das virtudes, debilidades e oportunidades existentes no município;
- desenvolvimento de capacitação de recursos humanos.

Por fim, essa intervenção dos governos municipais agindo como promotores do desenvolvimento econômico sustentado reafirma o poder local. Contudo, a realidade brasileira imprime uma série de dificuldades as ações. As instituições municipais ainda possuem pouca autonomia administrativa e precisam constantemente recorrer ao governo estadual para conseguir verbas financeiras (DOWBOR, 1996).

Essa centralização do poder é justificada pelas autoridades como uma alternativa para conter desvios do dinheiro público. Assim, a arrecadação tributária e a estrutura administrativa das prefeituras são bastante limitadas. A verdade é que quanto mais centralizada a decisão, menor é o controle dos recursos públicos por parte da população e mais difíceis e demoradas se tornam as ações municipais (DOWBOR, 1996).

Outra dificuldade enfrentada pelos governos municipais é a falta de dados para a formulação de planos adequados. Ao invés de traçarem metas para o desenvolvimento econômico, os planos acabam fazendo diagnósticos regionais. Além disso, possuem um excesso de metas e de segmentos abordados, ou erram pela falta delas, negligenciando assuntos importantes. Os planos não trazem preocupação com a internalização das externalidades econômicas geradas pelo desenvolvimento desordenado de alguns municípios (SOUTO-MAIOR, 1996).

Portanto, a presença dos governos municipais em ações que visem o desenvolvimento econômico regional revela a existência de arranjos institucionais que demonstram o estreitamento das relações entre organizações privadas e instituições públicas. Assim, podem se formar redes políticas ou redes de poder em torno dos interesses e dos recursos de poder envolvidos.

#### **4.3.2 Redes de Poder**

A rede de poder é conceituada como uma ligação entre um nível micro analítico (manifestando o interesse governamental em relações às organizações privadas, ou seja, as firmas) e um nível macro de análise (referente à distribuição de

poder dentro a sociedade contemporânea) (MARSH e RHODES, 1992). Conforme Paulillo (in FUSCO, 2002) as redes são econômicas e políticas, ou seja, são redes de Poder<sup>3</sup>, sendo definidas a partir das seguintes dimensões:

- atores (número de participantes e tipos de agentes envolvidos);
- função dos atores envolvidos (acesso ao processo de decisão, negociação ou capacidade de mobilizar e envolver recursos, capacidade de coordenar e cooperar na formação e implementação de políticas públicas);
- estrutura (refere-se basicamente ao padrão das relações entre os atores – ordenado ou caótico, a partir da intensidade das conexões);
- grau de institucionalização;
- regras de conduta (convenções de interação a partir das percepções, atitudes e interesses de atores).

A organização destas redes de poder desenvolvem relações cooperativas entre organizações privadas e as agências governamentais. São as relações determinadas pela lógica da ação coletiva, nas quais preponderam a representação de interesses e a busca de recursos de poder. Essas articulações são as responsáveis pelo modo de regulação da rede, pela formulação e pela implementação das políticas públicas (PAULILLO, 2000).

A análise revela que as políticas públicas vão refletir os interesses dos grupos e do governo que estão articulados pela rede de poder. Embora ambos tenham influência, alguns interesses se sobressaem e refletem o poder de uma das bordas, de uma parte específica (MARSH, 1992).

De maneira sintetizada, Van Waarden (1992) classifica os seguintes tipos de redes de poder:

- estadismo;
- clientelismo;
- pluralismo;
- triângulo de ferro;
- corporativismo;

---

<sup>3</sup> A palavra poder, grafada com letra maiúscula no texto, refere-se à conotação de poder no sentido weberiano.

- macro-corporativismo;
- relações de parentesco;
- redes de distribuição.

O estadismo é um tipo raro de rede de poder que relaciona agências de Estado e interesses sociais, assumindo que as relações são antagônicas, ou seja, totalmente diferenciadas. O clientelismo é característico de uma forma de rede na qual um grupo de interesse que por qualquer razão deseja exercer representatividade sobre os demais.

Já o pluralismo é totalmente diferente do clientelismo, pois envolve os interesses de muitos agentes econômicos. O modelo pluralista compreende um sistema de governança de interesse de grupos de intermediação. O elemento crucial desse sistema é a clareza, aqui o governo e não o Estado desempenham um papel passivo, refletindo um balanço dos interesses do grupo (MARSH, 1992).

O “triângulo de ferro” refere-se a uma rede que possui um grupo de interesses que deseja exercer o poder político sobre os demais, revelando a presença das comissões parlamentares e dos grupos de interesses entre as agências do governo. Segundo Paulillo (2000), o que chama mais a atenção é a rigidez e a simbiose existente entre o governo, as comissões parlamentares e os grupos de interesses. Então, no “triângulo de ferro”, cada ator tem a necessidade dos outros dois para ter êxito em seus resultados.

O corporativismo reflete os interesses dominantes, quando o corporativismo é de Estado, este é o poder de estado dominante (MARSH, 1992). O corporativista reflete interesses limitados, que visam atender a maioria corporativista. Esse modelo é hierarquicamente estruturado, com um grupo de líderes para atender seus membros. Ainda, é possível existir uma estrutura institucional que possua um modelo de gestão que seja um meio termo entre o pluralismo e o corporativismo. Neste modelo a competição deve ser limitada e deve existir um sistema de intermediação, para que não haja manipulação de interesses (MARSH e RHODES, 1992). Sobre o macro-corporativismo, prevalecem alguns grupos de interesses.

As relações de parentesco são rede de poder que possuem grupos que ganham acesso e legitimidade através de relações particulares e não de habilidade. E, por fim, as redes de distribuição têm limites abertos, seus participantes são especialistas,

representam seus próprios interesses, funcionam como um canal de acesso e formação de políticas (VAN WAARDEN, 1992).

A política de redes deve ser um meio termo entre o pluralismo e o corporativismo e poder operar em diferentes modelos de distribuição de poder (MARSH, 1992).

Os administradores precisam de uma política de suporte, legitimidade, informação e assistência a implementação de políticas. Por outro lado, os grupos de interesse desenham acesso às políticas de formação pública, implementação, concessão. Uma vez definido o conceito de política de rede, de uma forma ampla a geral, como relações de intercâmbio institucionalizadas entre o Estado e a sociedade civil, o autor distingue uma série de dimensões e detalhes de rede para que sirvam de ferramentas em análises comparadas (VAN WAARDEN, 1992).

#### **4.3.3 Histórico do Desenvolvimento do Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços de São José do Rio Preto**

Como a maioria dos municípios do interior do Estado de São Paulo, São José do Rio Preto tinha suas atividades produtivas voltadas para o setor agrícola. O desenvolvimento urbano foi acelerado entre 1910 e 1930, com a chegada da ferrovia e, sucessivamente, com a expansão do plantio e aumento da produção cafeeira (até 1929) e algodoeira (de 1934 em diante) (BOLÇONI, 2001). O processo de urbanização da cidade acentuou-se nas décadas seguintes devido a sua posição geográfica, a sua condição de pólo regional prestador de serviços e de sua inserção no desenvolvimento do Estado de São Paulo.

As primeiras atividades industriais começaram na década de 1940, com a vinda das empresas SANBRA (Sociedade Algodoeira do Nordeste Brasileiro), Anderson Clayton, SWIFT e das Indústrias Matarazzo (Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo). Estas empresas instalaram-se na cidade com o objetivo de beneficiar algodão, devido à explosão da produção algodoeira na cidade, neste período (BOLÇONI, 2001).

Em 1949 foi proposta a criação de um distrito industrial. Os empresários da cidade e a população em geral acreditavam que a existência de uma área específica para as indústrias contribuiria para o desenvolvimento das mesmas. Desta forma, a

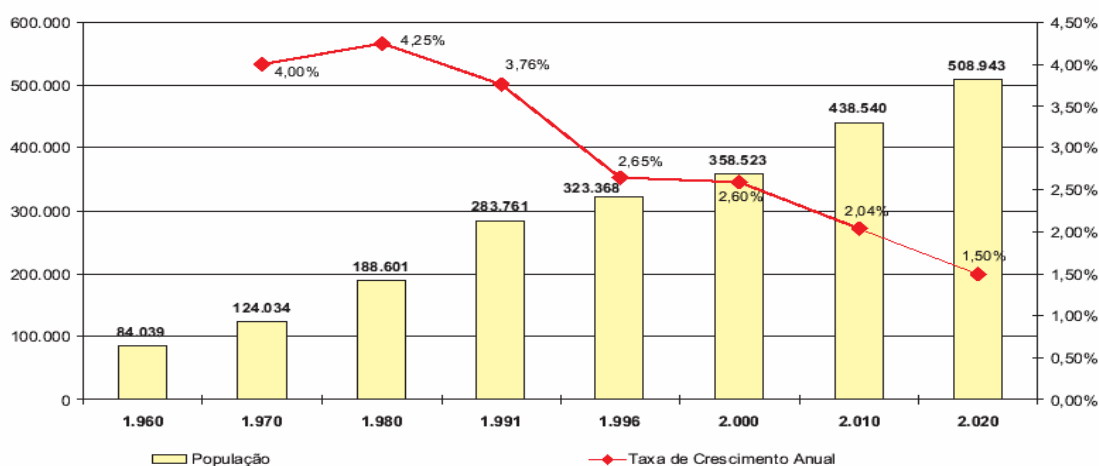


criação de um distrito constituiu-se num primeiro esboço para a formação uma política industrial municipal. Assim, apenas em 1969, o Governo do Estado de São Paulo doou à prefeitura de São José do Rio Preto quarenta e dois alqueires, pertencentes à Fazenda Estadual, para a implantação do distrito industrial (BOLÇONI, 2001).

Em 1970 foi criado o PRODEI (Programa de Desenvolvimento Industrial) estabelecendo as seguintes normas de incentivos para a instalação do distrito: doação de terreno, isenção de impostos municipais por um período de dez anos. Em contrapartida, os empresários interessados deveriam apresentar um projeto de viabilidade econômica. A instalação da empresa dependia da aprovação deste projeto. A delimitação oficial da área ocorreu apenas em 1983, com a criação da lei n° 3504/84 formalizando o conceito de distrito industrial (BOLÇONI, 2001).

O desenvolvimento industrial associado e ao crescimento da população imprimiu a necessidade de investimentos em infra-estrutura dos serviços públicos, de transporte e de outros meios de comunicação. Pelo gráfico abaixo é possível notar o crescimento da população (FIGURA 5).

Figura 5: Indicadores Demográficos  
PROJEÇÃO DA EVOLUÇÃO



Fonte: Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão Estratégica / IBGE Censos de 1960 a 2000; Ano 2020 - dados estimados (CONJUNTURA ECONÔMICA, 2004, 19ª EDIÇÃO, pg. 28).

O crescimento da população em São José do Rio Preto também foi devido a existência de fluxos migratórios. Em consequência da influência do município sobre outras cidades da região, São José do Rio Preto acabou recebendo fluxos de migração. Na década de 60, os quais apontam para 37,82% da população local como não sendo de indivíduos naturais da cidade, este percentual que atingiu 47,70%, em 1980. Além

disso, grande parte da população residia em área urbana. Pelo processo de mecanização agrícola, do cultivo de culturas que demandam pouca mão-de-obra ou mão-de-obra sazonal, as pessoas passaram a abandonar o campo e migrarem para os centros urbanos (BOLÇONI, 2001).

Desta forma, para acomodar a crescente população com condições satisfatórias de vida, a administração local percebeu que precisava promover o desenvolvimento urbano. Para isto, a prefeitura decidiu criar o programa de minidistritos industriais (GUAZZELLI, 2002).

Este programa iniciou-se em 1982, mas sua implementação ocorreu apenas em 1986. O intuito do seu desenvolvimento era integrar um programa habitacional articulado a um programa de geração de empregos e renda. Assim, a idéia principal era a de oferecer, dentro de loteamentos habitacionais populares, realizados pelo poder público, uma área destinada à instalação de micro e pequenas empresas (CYMBALISTA, 2002). Esta política pública apoiava-se em duas ações integradas e complementares: o programa de minidistritos industriais e o programa nossa terra (BOLÇONI, 2001).

A idéia central dos minidistritos industriais consistia em oferecer, dentro dos loteamentos populares, realizados pelo poder público, uma região destinada à instalação de micro e pequenas empresas, produzindo oferta de emprego e renda à população do novo bairro, além de oferecer aos empreendedores a possibilidade de melhorar as instalações, reduzindo a irregularidade na ocupação urbana que a instalação incorreta das empresas provoca (CYMBALISTA in FRANÇA, SILVA e VAZ, 2002).

As estratégias do programa consistiam em medidas estruturais e preventivas, visando evitar a o surgimento de favelas e buscando integrar os lotes habitacionais aos lotes destinados à implantação de novos empreendimentos industriais. Assim, a sustentabilidade do programa nossa terra estava ligada aos dos minidistritos industriais (BOLÇONI, 2001).

Para a prefeitura era prioritário que a criação dos novos bairros e seus distritos industriais fosse feita de forma a não desorganizar o espaço urbano. Desde o início, foi evitada a ocupação de áreas muito distantes da mancha urbana, o que requer caras extensões da infra-estrutura e produz a geração de vazios urbanos (áreas dentro da região ocupada pela cidade, que se valorizam às custas dos investimentos públicos e

privados e provocam prejuízos econômicos para o poder público e vantagens à aqueles que deixam a terra parada, esperando a valorização) (BOLÇONI, 2001).

Sobre o programa nossa terra, ele começou a ser discutido em 1983, junto à própria população interessada, principalmente com as populações faveladas, que na época consistiam em quinhentas famílias. No entanto, apenas em 1988 as políticas públicas se consolidaram, através da Lei n° 4477, de 30 de dezembro de 1988. Na seleção dos beneficiários, foi adotado um critério de pontuação, levando em conta o tempo da moradia das famílias em São José do Rio Preto, a idade do chefe de família (quanto mais idoso o chefe de família, maior a pontuação) e o número de dependentes e a renda (BOLÇONI, 2001).

A preferência na distribuição recaiu para aquelas pessoas que podiam iniciar a construção imediatamente. Os lotes não eram doados, mas vendidos somente após a conclusão da construção, sem conceder outros benefícios como subsídios diretos. Além disso, o valor dos lotes sofria correção vinculada ao salário mínimo (BOLÇONI, 2001).

Assim, os loteamentos foram sendo abertos em vazios urbanos e em áreas de imediata expansão da mancha urbana, evitando grandes deslocamentos e caras extensões de infra-estrutura e equipamentos sociais. Cada minidistrito corresponde a uma lei municipal, aprovada na câmara, pois significa alienação dos bens públicos (CYMBALISTA in FRANÇA, SILVA e VAZ, 2002). Em 1996, o Programa Nossa Terra havia atendido treze mil oitocentas e cinquenta e duas famílias, conforme exposto na tabela 1.

O programa de minidistritos industriais possuía objetivos econômicos, sociais e ambientais, sendo eles (BOLÇONI, 1998):

- a geração de empregos para acompanhar o crescimento demográfico da cidade;
- a criação de novos pólos de desenvolvimento, os quais levariam a descentralização das atividades do centro da cidade e levaria o desenvolvimento às áreas periféricas;
- as micro e pequenas empresas teriam acesso à sua sede própria, criando perspectivas de crescimento à médio e longo prazo;
- facilidades de transporte dos trabalhadores (trabalhar próximo do local de habitação);

- os minidistritos deveriam ocupar os vazios urbanos;
- melhoria da qualidade de vida nos bairros.

Tabela 1 – Programa Nossa Terra – Lotes Urbanizados

<b>Loteamento</b>	<b>Nº de Lotes</b>
Cristo Rei	849
Eldorado	70
Jardim Maria Lúcia	326
Jardim Antunes	326
Jardim das Oliveiras	997
Jardim Santo Antônio	2.101
João Paulo II	2.130
Jardim Viena	56
Jardim Anielli	15
Jardim Marajó	70
São José Operário	110
Solo Sagrado	1.551
Solo Sagrado I	3.123
Vila União	111
<b>Total</b>	<b>13.852</b>

A escolha do local para a implantação dos minidistritos industriais deveria permitir que esses objetivos pudessem ser alcançados. Assim, a prefeitura procurou definir as áreas dos minidistritos segundo critérios científicos, que permitissem o melhor aproveitamento possível tanto dos espaços urbanos disponíveis quanto dos custos de oportunidades para as micro e pequenas empresas. Os lotes deveriam utilizar a malha rodoviária existente, assim como a infra-estrutura. Foram priorizadas áreas nas quais os lotes que não precisassem de aterros, para não onerar os custos da construção.

A administração municipal tinha como preocupação que as áreas escolhidas apresentassem demanda condizente. Dessa forma, buscou-se privilegiar fatores técnicos e econômicos ligados a *macrolocalização* e *microlocalização* das firmas que fossem bastante relevantes para determinar a instalação das empresas no local, sendo eles (BOLÇONI, 2001):

- custos e eficácia dos transportes (resultantes do custo e da qualidade dos serviços de transporte para a obtenção de matéria-prima e distribuição do produto acabado);
- dimensão e localização do mercado;

- proximidade com a concorrência e com o consumidor (pois a concorrência aquece os mercados e pode propiciar o aumento da rentabilidade do empreendimento);
- disponibilidade e custos com mão-de-obra (a existência de força de trabalho qualificada e em quantidade considerável);
- o custo da terra (sobretudo foi analisado se a terra poderia oferecer construções horizontais e disponibilidade para futuras ampliações de instalação),
- infra-estrutura disponível (disponibilidade de energia elétrica, água e rede de esgoto)
- suprimento de matéria-prima (considerando as perspectivas futuras de qualidade, quantidade e custo);
- eliminação de resíduos industriais (evitar a poluição ambiental);
- dispositivos fiscais e financeiros que possibilitassem acesso ao crédito subsidiado ou à isenção de impostos;
- economias de aglomeração ( resultantes da existência de local com infra-estrutura apropriada assim como a proximidade à serviços públicos e privados);
- vias de acesso à comunicação (proximidades à centros urbanos, hidrovias, estradas de rodagem, vias férreas ou aeroportos).

Sobre a orientação de especialização nos Minidistritos, no início (entre 1982 a 1987) ficou estabelecido que os Minidistritos seriam exclusivamente industriais. O intuito era que as empresas que ali se instalassem contribuíssem para evidenciar os pontos fortes do município. Assim, os Minidistritos deveriam atender a três ramos industriais: moveleiro, serralheiro e confecções. Nesta época, São José do Rio Preto já possuía uma indústria moveleira bem estruturada e o setor de confecções foi estimulado, principalmente, para atender à mão-de-obra feminina, que demonstrava bastante interesse e aptidões para este ramo (BOLÇONI, 2001).

Em virtude das mudanças nos rumos da economia brasileira, com a abertura de mercado, no final da década de 80 e início dos anos 90, a procura por lotes para a instalação de firmas decaiu consideravelmente. Assim, a prefeitura procurou flexibilizar a adesão de novos empreendimentos, não mais se restringindo as firmas a

atuarem nestes setores. Os Minidistritos passaram a ser industrial e de serviço, e em 1995 foi criado um Minidistrito exclusivamente comercial (Centro Comercial Santo Antônio) (BOLÇONI, 2001). Contudo, atualmente estão instaladas neste minidistrito empresas de todos os setores (industrial, comercial e de serviços).

O primeiro minidistrito Industrial instalado foi o Tancredo Neves, localizado na zona leste do município. Sua área é de 144.826,85 m<sup>2</sup>, nas proximidades da Rodovia Washington Luís e nas imediações de uma grande ocupação popular (Vila Toninho). Anexo e integrado ao mesmo foi implantado o loteamento popular Cristo Rei, com lotes de 200 m<sup>2</sup> cada. Embora seu planejamento e sua implantação tivessem ocorrido desde 1983, foi em 1986 que o Projeto de lei foi enviado à câmara Municipal, onde foi aprovado e homologado pela lei n° 3874 de 27/6/1986 (BOLÇONI, 2001).

O segundo minidistrito foi implantado em 1987 e denomina-se João Paulo II. Corresponde a três áreas distintas em uma mesma região. O chamado mini 1 (Lei n° 4074 de 22/6/1987), o mini 2 (Lei n° 4511 de 22/5/1989) e o minidistrito João Paulo II (mini 3), embora já estivesse em fase de planejamento e ocupação, tiveram por razões políticas sua denominação efetiva somente em 1992 pela Lei n° 4997. Esses minidistritos estão integrados ao Loteamento Popular João Paulo II, onde foram urbanizados 2.130 lotes (CYMBALISTA in FRANÇA, SILVA e VAZ, 2002).

Na mesma época, implantou-se o minidistrito Solo Sagrado, regularizado pela Lei n° 4118 de 29/7/1987. Localizava-se na região norte da cidade e era integrado ao loteamento popular do mesmo nome. Disponha de uma área destinada a 123 lotes industriais num total de 66.732,35 m<sup>2</sup>, o que propiciou o atendimento de 64 micros e pequenas empresas. Os lotes populares urbanizados atenderam a 4.937 famílias (BOLÇONI, 2001).

O minidistrito Heitor José Eiras Garcia teve sua implantação consumada pela lei n° 4.440 de 07/12/1988 e oferecia 26 lotes, onde se instalaram 13 empresas, em uma área total de 9.360,00 m<sup>2</sup>. Ainda na região noroeste, em 1992, implantou-se o minidistrito Ary Attab, através da Lei n° 4981 de 10/7/1992, que dispunha de uma área de 52.335,57 m<sup>2</sup>, com 71 lotes que atendiam 60 empresas (CYMBALISTA in FRANÇA, SILVA e VAZ, 2002).

Na mesma região criaram-se, em 1994 e 1995, os minidistritos José Felipe Antônio (Lei n° 5636 de 07/10/1994) com 9.483,08 m<sup>2</sup> e 20 lotes que foram destinados a 16 empresas, e o Centro Comercial Jardim Santo Antônio, já destinado a empresas de

comércio de bairro (Lei nº 5818 de 16/5/1995) com área total de 9.182,88 m<sup>2</sup> e 48 lotes, onde foram instaladas 29 empresas (BOLÇONI, 2001).

Em 1994, através dos decretos 7585 e 7586, de 20/5/1994, foi implantado o minidistrito Industrial Anatol Konarski e Edson Pupim, em área também da região noroeste, com 8.328,93 m<sup>2</sup>, destinados a 18 lotes, onde se instalaram 17 empresas. Na região Norte da cidade, em 1994, implantou-se o minidistrito Centenário da Emancipação (Lei nº 5502 de 13/4/1994). O projeto em questão localiza-se entre dois conjuntos habitacionais produzidos em parceria com a CDHU (Conjunto Duas Vendas). A área destinada ao minidistrito é de 179.039,50 m<sup>2</sup>, que compreende 155 lotes que foram ocupados por 111 micros e pequenas empresas. A área destinada à habitação atendeu 737 famílias (CYMBALISTA in FRANÇA, SILVA e VAZ, 2002).

Em 1995, a Prefeitura Municipal redirecionou o uso de uma área anteriormente desapropriada para a construção de um cemitério no bairro popular Jardim Santo Antônio. A área do Jardim Santo Antônio, com 10 alqueires, foi então destinada ao programa de minidistrito industrial, onde haveria possibilidade da instalação de cerca de 100 micros e pequenas empresas. Esse minidistrito industrial, chamado de Adail Vetorazzo, encontra-se em processo de ocupação. No mesmo período foi implantado o minidistrito Giuliane I, com uma área de 12.850 m<sup>2</sup> (CYMBALISTA in FRANÇA, SILVA e VAZ, 2002). As informações referentes aos minidistritos industriais estão condensadas na tabela 2, impressa na página seguinte

Sobre a viabilização dos terrenos, a prefeitura usou no início terrenos de sua posse ou que pôde comprar a preços relativamente baixos. Mas, com o passar do tempo, a Prefeitura vem induzindo a ocupação da cidade, por meio do seu poder regulatório. A Lei de Zoneamento (Lei nº 5135 de 920) e a Lei de Parcelamento do Solo (Lei nº 5138, de 1992) que estabelecem que todos os loteamentos estão localizados dentro do perímetro urbano e devem conter: áreas verdes (institucionais e para o sistema viário), 5% de suas áreas para a Prefeitura (na categoria de áreas dominais, ou seja, que podem ser alienadas sem maiores burocracias). Assim, a prefeitura realizou a permuta destes terrenos com áreas maiores, mais periféricas, viabilizando a disponibilidade de terras a serem urbanizadas.

Tabela 2: Relação dos Minidistritos, Data de Implantação, Área Ocupada e Lotes Ocupados

<b>Minidistritos</b>	<b>Implantação</b>	<b>Área m<sup>2</sup></b>	<b>Lotes</b>
Tancredo Neves	27/06/1986	144.826,85	366
João Paulo II – mini 1	22/6/1987	31.464,00	58
Solo Sagrado	29/7/1987	66.732,35	123
Heitor J. Eiras Garcia I e II	7/12/1988	9.360,00	26
João Paulo II – mini 2	22/5/1989	10.044,67	49
João Paulo II – mini 3	5/5/1992	9.932,58	39
Ary Attab	10/7/1992	52.335,57	72
Centenário da Emancipação	13/4/1994	179.039,50	155
Edson Pupim	20/5/1994	4.465,24	8
Anatol Konarski	20/5/1994	3.863,69	10
José Felipe Antônio	7/10/1994	9.483,08	20
Giuliane I	2/12/1996	12.852,00	29
Professor Adail Vetorazzo	16/12/1996	271.196,44	306
<b>Total</b>		<b>805.225,97</b>	<b>1.261</b>

Fonte: Conjuntura Econômica (2004, 19ª edição, pg. 59).

No que se refere à aquisição dos lotes, nos minidistritos, o preço dos lotes foi estabelecido levando-se em consideração todos os custos (da terra e de infra-estrutura). É dividido pelo número de metros quadrados de cada lote. Uma vez apurado o valor do metro quadrado, multiplicou-se pelo total de metros quadrados de cada lote, obtendo-se o valor final de venda. Esse valor foi dividido pelo número de pagamentos (até 35 meses) para a definição da prestação mensal, que não poderia ser inferior a um salário mínimo. As despesas administrativas e o custo das áreas verdes não foram computados custos das despesas administrativas e das áreas verdes por se compreender que estes custos são de responsabilidade do município. O prazo para pagamento dos lotes habitacionais poderia atingir 192 meses (BOLÇONI, 2001).

A alienação dos terrenos foi realizada mediante venda, através de concorrência pública amplamente divulgada, sem a concessão de subsídios creditícios ou fiscais. Tal condição se impunha pela adoção de uma política pública de recuperação dos custos realizados e a formação de um fundo para investimentos futuros. A alienação não é irreversível, conforme a lei nº 4.468/1988, artigo 7º (CYMBALISTA in FRANÇA, SILVA e VAZ, 2002) :

(...) a empresa que for habilitada perderá os benefícios desta lei, caso, sem autorização expressa da Prefeitura:  
a) Paralise, por mais de seis meses as atividades da nova indústria;



- b) venda, no todo ou em parte, o maquinário da nova indústria;
- c) altere o setor/ramo de atividade

De fato, a Prefeitura, a partir de vistorias que são realizadas com frequência, chegou a reverter a alienação de uma série de lotes, possível até o momento de lavra da escritura definitiva dos imóveis, obtida no mínimo cinco anos após a alienação (CYMBALISTA in FRANÇA, SILVA e VAZ, 2002).

Inicialmente, os lotes poderiam ser anexados para a formação de um módulo com no máximo 2.250 m<sup>2</sup> de área, pois tal metragem era considerada satisfatória para aquelas micro e pequenas empresas. Posteriormente, em 1993, estabeleceram-se os seguintes padrões: terreno mínimo de 500 m<sup>2</sup> e terreno máximo de 1.000 m<sup>2</sup> (dois lotes) (CYMBALISTA in FRANÇA, SILVA e VAZ, 2002).

Em 2000, alterou-se a Lei Orgânica do município, passando-se a permitir a Concessão de Uso de bens públicos para os usos de indústrias e que gerem emprego. Dessa maneira, os lotes nos minidistritos deixam de ser alienados mediante sorteio e passaram a ser objeto de Concessão de Uso<sup>4</sup>. Caracteriza-se, assim, de forma mais clara o programa de minidistritos como uma operação cuja finalidade seja gerar empregos e renda, e não urbanizar de uso industrial. Os sorteios deixaram de existir, e os terrenos passaram a ser concedidos para aqueles que podem gerar empregos e renda (CYMBALISTA in FRANÇA, SILVA e VAZ, 2002).

Em 2001, constituiu-se uma comissão de apoio técnico e de programa de minidistritos industriais, regulamentando por decreto. Essa comissão tem como objetivo analisar os problemas dos minidistritos, investigar as causas e oferecer soluções para os mesmos. Além disso, esta comissão atua como instrumento de apoio ao micro e pequenos empresários, que a utilizam como consultores sobre problemas de gestão e administração de seus negócios.

#### **4.4 Considerações Finais**

O estudo sobre os distritos industriais pôde revelar a importância da formação de redes de cooperação entre firmas para o desenvolvimento local e regional. Muitas vezes a geração dos distritos industriais depende da ação de políticas públicas, de

---

<sup>4</sup> A emenda à lei Orgânica n° 20, de 2 de agosto de 2000, altera a redação dos parágrafos 1° dos artigos 109 e 111 da Lei Orgânica do Município, para permitir a dispensa, por lei, de licitação nos casos de concessão de uso de bens públicos, de instalação de indústrias e na geração de empregos .

políticas regionais. A análise destas revela que as mesmas dependem cada vez mais de arranjos institucionais, uma vez que as descentralizações das gestões administrativas públicas contribuíram para a formação dos mesmos. Neste sentido, a formação de redes de poder faz-se presente.

Em relação ao programa de minidistritos industriais e de serviços de São José do Rio Preto, é possível compreender que desde sua concepção e ao longo de todo o processo de instituição a presença do poder público foi incisiva e abrangente. Em nenhum momento pode-se conceber que os minidistritos pudessem ser estabelecidos sem a participação da Prefeitura e de seus membros. Se por um lado a presença do poder público contribuiu para a disponibilização das áreas para o estabelecimento das empresas, por outro lado, a iniciativa privada esteve e ainda permanece amarrada às diretrizes e delimitações municipais.

# 5

## ANÁLISE DO PROGRAMA DE MINIDISTRITOS INDUSTRIAIS E DE SERVIÇOS DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO

---

### 5.1 Introdução

O intuito deste capítulo é especificar como analisar os dados obtidos a partir de um levantamento realizado acerca dos minidistritos de São José de Rio Preto. As fontes de dados iniciais (dados secundários) foram obtidas a partir de um anuário publicado pela Secretária Municipal de Planejamento de São José de Rio Preto (REVISTA DE CONJUNTURA ECONÔMICA, 2004, 19ª edição), de um censo realizado pelo Sebrae, em 2003, e de arquivos fornecidos pela Secretaria Municipal de Planejamento.

A partir desses dados fez-se uma verificação *in loco*, por meio de visitas técnicas aos minidistritos e entrevistas indiretas a partir de um roteiro pré-estabelecido com a equipe responsável pelo programa, na prefeitura. A análise será conduzida tendo em vista os dados disponíveis fornecidos com os dados verificados *in loco*. Foi escolhido como unidade de análise o programa de minidistritos industriais e de serviços, de São José do Rio Preto.

Os aspectos essenciais observados no processo de análise deste capítulo foram os objetivos gerais do programa, no que compete aos seguintes itens: empresas instaladas, tempo de instalação das empresas, geração de empregos, descentralização e ocupação de espaços vazios.

Em seguida, apresenta-se uma análise sobre a composição dos setores industriais dos minidistritos e os problemas de classificação das indústrias e sua dispersão geográfica. Verificou-se também a adequação conceitual dos minidistritos, de São José do Rio Preto, com o levantamento feito na literatura.

Finalmente, foram analisadas e sugeridas algumas propostas ações por parte dos agentes institucionais envolvidos para aprimorar o programa dos minidistritos, e quais seriam as ações a serem colocadas em práticas para superar o paradigma cooperação versus competição. As propostas de ações dos membros da secretaria municipal de planejamento estenderam-se sobre a possibilidade de geração de vantagens competitivas nos minidistritos e geração de externalidades. Ao final do capítulo, foi efetuada uma análise de resultados.

## **5.2 A Condução da Coleta de Dados**

Os primeiros contatos foram estabelecidos em uma visita à cidade de São José do Rio Preto, na qual estavam presentes vários representantes de cada núcleo citado. Nesta ocasião os entrevistados (o secretário do planejamento da cidade e coordenador do programa de minidistritos industriais e de serviços) foram apresentados à pesquisadora, e o trabalho pôde ser iniciado.

Posterior a este contato, vários contatos foram feitos, por telefone e e-mail, solicitando envio de registros de arquivos ou documentos e esclarecimento de dúvidas sobre os minidistritos. Contatos seguintes foram feitos para marcar as datas e horários das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas na Secretaria Municipal de Planejamento, no prédio da Prefeitura de São José do Rio Preto. Das cinco pessoas envolvidas diretamente (secretário de planejamento, coordenadoras e agentes administrativos) com o projeto dos minidistritos industriais e de serviços, todas foram entrevistas, juntamente com um funcionário responsável pela coordenação do pólo joalheiro, um projeto específico, que também está relacionado ao programa de minidistritos. Foi adotado um questionário aberto, anexado a este trabalho (ANEXO C).

A equipe que cuida do programa de minidistritos industriais e de serviços é composta por cinco funcionários. O secretário de planejamento do Município encabeça a lista, porém não se ocupa unicamente com os minidistritos, mas de todos os assuntos

relacionados ao planejamento econômico e administrativo do município de São José do Rio Preto. A coordenadora geral do programa é a responsável direta por todos os assuntos ligados aos minidistritos e as demais agentes administrativas cuidam da atualização dos dados sobre as empresas que compõem os minidistritos e atendem aos empresários que procuram a Secretaria Municipal de Planejamento.

Alguns funcionários já estão trabalhando com este programa desde a sua concepção (1983) e outros estão neste trabalho há pouco tempo. No caso específico do secretário de planejamento, ele faz parte do projeto desde a sua concepção, mas por alguns períodos (1989 a 1992 e 1997 a 2000), em função de problemas políticos, não atuou na prefeitura. Os demais membros são funcionários da prefeitura, e estão trabalhando neste setor por períodos ininterruptos. Na tabela 3, abaixo, é possível visualizar o perfil dos entrevistados.

TABELA 3: Perfil dos Entrevistados

<b>Cargo</b>	<b>Tempo de Trabalho no Programa</b>
Secretário de Planejamento	21 anos
Coordenador Geral	16 anos
Agente Administrativo	14 anos
Agente Administrativo	7 anos
Agente Administrativo	4 anos

### **5.3 O Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços**

O programa de minidistritos industriais e de serviços surgiu com o objetivo inicial de gerar de empregos e renda, principalmente, para os habitantes dos loteamentos habitacionais que foram lançados em conjunto com os minidistritos no ano de 1986. Como objetivos subseqüentes, o programa deveria possibilitar aos empreendedores de micro e pequenas empresas a oportunidade de possuir uma sede própria para a empresa, regularizar a situação das empresas informais, gerar pólos de desenvolvimento descentralizados, ocupar de vazios urbanos e oferecer facilidades no transporte de mão-de-obra.

Ao longo dos dezoito anos de existência, o programa propiciou o surgimento de treze minidistritos, abrigando indústrias, empresas comerciais e prestadoras de serviços. O programa beneficiou empresas que já existiam na cidade com a possibilidade de construir instalações próprias ou ampliarem seus negócios,

proporcionou a geração de novos empreendimentos assim como contribuiu para a geração de empregos para a população da cidade.

### 5.3.1 Diferenças Observadas na Apresentação dos Dados

As fontes consultadas (Revista de Conjunta Econômica, arquivos da Secretaria Municipal de Planejamento e Sebrae) apresentaram números diferentes no que se refere à quantidade de empresas instaladas e aos postos de emprego gerados, nos minidistritos. Desta forma, todos os dados disponíveis sobre os minidistritos foram usados neste trabalho.

#### 5.3.1.1 Número de Empresas Instaladas

Segundo dados publicados na Revista de Conjuntura Econômica do Município (2004, 19ª edição), os minidistritos industriais e de serviços beneficiaram setentas e trinta e cinco empresas, pertencentes aos setores industrial, comercial e prestador de serviços. A Tabela 4 apresenta os minidistritos e o número de empresas.

TABELA 4: Empresas Beneficiadas nos Minidistritos Industriais e de Serviços

<b>Minidistritos</b>	<b>Empresas Beneficiadas</b>
Tancredo Neves	130
João Paulo II – mini 1	39
Solo Sagrado	63
Heitor J. Eiras Garcia I e II	13
João Paulo II – mini 2	20
Ernesto Garcia Lopes (João Paulo II – mini 3)	20
Ary Attab	60
Centenário da Emancipação	117
Edson Pupim e	6
Anatol Konarski	10
José Felipe Antônio	15
Giuliane I	16
Professor Adail Vetorazzo	226
<b>Total</b>	<b>735</b>

FONTE: CONJUNTURA ECONÔMICA (2004, 19ª edição)

A Secretaria Municipal de Planejamento (SEMPPLAN) de São José do Rio Preto apresentou um arquivo de dados que é utilizado para a geração de demonstrativos a respeito dos minidistritos, com as empresas instaladas em cada minidistritos. Esses dados possuem diferenças em relação aos publicados na Revista de Conjuntura Econômica (2004, 19ª edição). Nesta planilha de dados enviada pela Secretaria, estão descritos nos seguintes aspectos: quadra de instalação do lote, número do lote; referência do lote; proprietário; número de funcionários; ramo de atividade das empresas.

A Prefeitura realiza a contagem das empresas beneficiadas em função dos lotes concedidos. Como os proprietários dos lotes possuem até três meses para iniciar as construções, nos terrenos, e dois anos para concluir a obra, muitas das empresas beneficiadas não conseguem concluir as obras, e o lote acaba sendo revertido à prefeitura, a qual pode repassá-lo a outro interessado. Assim, o número de empresas beneficiadas está sempre se alterando. Os dados referentes ao arquivo, com a constituição de setembro de 2004 dos minidistritos estão na tabela abaixo (TABELA 5).

Tabela 5: Empresas Beneficiadas nos Minidistritos Industriais

<b>Minidistritos</b>	<b>Empresas Beneficiadas</b>
Tancredo Neves	131
João Paulo II – mini 1	38
João Paulo II – mini 2	12
João Paulo II – mini 3 (Ernesto Garcia)	22
Solo Sagrado	65
Heitor J. Eiras Garcia I e II	13
Ary Attab	59
Centenário da Emancipação	108
Edson Pupim	7
Anatol Konarski	10
José Felipe Antônio	15
Giuliane I	15
Professor Adail Vetorazzo	148
<b>Total</b>	<b>643</b>

FONTE: SEMPLAN (2004)

Segundo o levantamento realizado pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio ao Empresário), em 2003, existem apenas trezentas e sessenta e sete empresas

instaladas em funcionamento nos Minidistritos. Existem ainda oitenta e três empresas com seus imóveis prontos, mas sem funcionamento das atividades, e quarenta e seis lotes com imóveis em construção. Do restante, setenta e seis lotes possuem construções paralisadas e noventa e oito estão desocupados, os restantes referem-se a lotes com ocupações de outra natureza que não a empresarial (TABELA 6).

Tabela 6: Situação do Lote/ Imóvel

<b>Situação da Empresa</b>	<b>Empresas</b>
Empresas em Funcionamento	367
Imóvel Pronto sem Utilização	83
Construção em Andamento	46
Construção Paralisada	76
Lote sem Construção	98
Outros	3
<b>TOTAL</b>	<b>673</b>

Fonte: Sebrae (2003)

A diferença, neste caso, poderia ser justificada pela não-especificação dos dados da prefeitura sobre o estágio das empresas (instaladas ou em obras, por exemplo). Além disso, a extensão do projeto e a limitação de pessoal para a fiscalização dificultam a atualização dos dados da prefeitura. Segundo Secretaria de Planejamento do Município, ocorrem fiscalizações trimestrais, realizadas por engenheiros e arquitetos da prefeitura. Estas fiscalizações limitam-se a observar se as construções nos lotes. Como consequência, alguns dos lotes destinados à instalação de empresas acabam sendo destinados a outros fins. Existem lotes que abrigam hoje igrejas evangélicas ou foram transferidos para outros proprietários, conforme dados do Sebrae.

### 5.3.1.2 Tempo de Instalação das Empresas

O Sebrae ainda apurou o tempo de instalação das empresas que estão nos Minidistritos. Das trezentas e sessenta e sete empresas instaladas, somente duzentas e setenta e duas responderam a esta questão. Deste total, apenas três empresas existem a mais de dezoito anos (uma empresa iniciou as suas atividades há dezenove anos, outra há vinte anos e a última há mais de vinte anos), o que significa que todas as demais



empresas passaram a existir depois que os minidistritos foram criados (em 1986), conforme demonstrado na tabela 7, na página seguinte.

Das cento e noventa e oito empresas instaladas em imóvel próprio, apenas cento e oitenta e duas empresas responderam a questão indicando estarem instaladas há menos de dezoito anos em imóvel próprio. As outras quatro empresas já possuíam sede própria anteriormente a instituição do programa de minidistritos industriais e de serviços. Ainda sobre estes dados, a grande maioria das empresas possui menos de cinco anos de existência, o que talvez seja devido a um alto índice de mortalidade ou a uma ocupação mais recente dos minidistritos. Os dados estão na tabela 8, abaixo.

Tabela 7: Tempo de Instalação das Empresas nos Minidistritos

<b>Tempo de Instalação da Empresa nos Minidistritos</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Menos de 1 ano	37
De 1 a 5 anos	126
De 6 a 10 anos	61
De 11 a 20 anos	47
Mais de 20 anos	1
<b>Total</b>	<b>272</b>

Fonte: Sebrae (2003)

Tabela 8: Tempo de Instalação das Empresas em Imóvel Próprio

<b>Tempo de Instalação da Empresa em Imóvel Próprio</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Menos de 1 ano	16
De 1 a 5 anos	56
De 6 a 10 anos	64
De 11 a 20 anos	45
Mais de 20 anos	1
<b>Total</b>	<b>182</b>

Fonte: Sebrae (2003)

Por outro lado, a maioria das empresas fixadas em imóveis alugados (Tabela 9) está integrando os minidistritos há menos de seis anos. Estes galpões alugados são de ex-proprietários de empresa que encerraram as suas atividades e que, por já serem proprietários de seus lotes, decidiram pelo aluguel de suas dependências. De qualquer forma, existem condutas oportunistas de empresários que constroem suas instalações imobiliárias para alugá-las, sem a intenção de iniciarem seus próprios negócios, ou então que apenas constroem e esperam pela valorização do imóvel, na intenção de maior rentabilidades futura com a venda dos mesmos.

Estas condutas oportunistas ferem ao propósito do programa de minidistritos, mas são toleradas pela prefeitura. Na opinião da prefeitura, essas empresas, mesmo que instaladas em imóvel alugado, contribuem para a geração de empregos e renda, cumprindo com o seu papel. Por outro lado, a prefeitura possui poucos instrumentos para coibir a atitude dos empresários oportunistas.

Tabela 9: Tempo de Instalação das Empresas em Imóvel Alugado

<b>Tempo de Instalação da Empresa em Imóvel Alugado</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Menos de 1 ano	20
De 1 a 5 anos	61
De 6 a 10 anos	5
De 11 a 20 anos	1
<b>Total</b>	<b>87</b>

Fonte: Sebrae (2003)

### 5.3.1.3 Geração de Empregos

No que se refere à geração de empregos, a Prefeitura divulgou na Revista de Conjuntura Econômica uma estimativa dos empregos gerados como sendo um total de 3675 empregos. Essa estimativa foi feita com base na quantidade de funcionários declarados pelos proprietários das empresas aos funcionários da Secretaria Municipal de Planejamento. A declaração é feita no ato de inscrição do empresário, no Programa de Minidistritos, para requerer o seu lote. Em muitos casos, por se tratar de empresários que estão se inscrevendo no programa, mas que ainda não constituíram suas empresas, a contagem de números de funcionários por empresa é feita por estima, em função do ramo declarado e da quantidade de lotes requisitada pelo empreendedor (TABELA 10).

Tabela 10: Empregos Estimados nos Minidistritos

<b>Minidistritos</b>	<b>Empregos Estimados</b>
Tancredo Neves	650
João Paulo II – mini 1	195
João Paulo II – mini 2	100
João Paulo II – mini 3 (Ernesto Garcia Lopes )	100
Solo Sagrado	315
Heitor J. Eiras Garcia I e II	65
Ary Attab	300
Centenário da Emancipação	585
Edson Pupim e Anatol Konarski	30

José Felipe Antônio	50
Jardim Santo Antonio	75
Giuliane I	80
Professor Adail Vetorazzo	113
<b>Total</b>	<b>3.675</b>

FONTE: CONJUNTURA ECONÔMICA (2004, 19ª edição)

Nos arquivos enviados pela Secretaria Municipal de Planejamento, o número de empregos gerados aparece apenas em alguns minidistritos. Os minidistritos que não possuem estimativa de empregos são de ocupação mais recente, e a prefeitura não forneceu os dados atualizados. Os números de empregos que consta nestes arquivos são estimados, em função dos ramos de atividade das empresas e de declarações dos empresários, da mesma forma com que foram estimados os dados publicados pela Revista de Conjuntura Econômica. Estas estimativas correspondem aos empregos gerados pelas próprias empresas, sendo que não existem informações sobre os empregos terceirizados, conforma tabela 11.

Tabela 11: Empregos Estimados nos Minidistritos

<b>Minidistritos</b>	<b>Empregos Estimados</b>
Tancredo Neves	0
João Paulo II – mini 1	103
João Paulo II – mini 2	6
Ernesto Garcia Lopes (João Paulo II – mini 3)	44
Solo Sagrado	64
Heitor J. Eiras Garcia I e II	0
Ary Attab	6
Centenário da Emancipação	304
Edson Pupim	63
Anatol Konarski	0
José Felipe Antônio	22
Jardim Santo Antonio	75
Giuliane I	35
Professor Adail Vetorazzo	1029
<b>Total</b>	<b>1.751</b>

Fonte: SEMPLAN (2004)

O Sebrae identificou que as empresas que possuem funcionários próprios são duzentas e setenta e nove e geram dois mil duzentos e dezessete empregos, conforme

tabela a seguir (TABELA 12). Existem ainda dezoito empresas que utilizam trabalho terceirizado, o que significa criação de um número maior de empregos, porém, estes não foram apurados. Além disso, o Sebrae só pode obter essa informação de duzentas e noventa e sete empresas, das trezentas e sessenta e sete instaladas (setenta empresas não responderam a esta pergunta), o que pode justificar, pelo menos em parte, a distorção do valor da estimativa de empregos apresentado pela Prefeitura e o valor obtido pelo Sebrae. Embora a prefeitura também acredite que esta diferença de números é devida à adesão cada vez maior das empresas pelo trabalho terceirizado e pelo enxugamento de mão-de-obra das empresas.

Tabela 12: Geração de Emprego

<b>Empresas</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>	<b>Empregos Gerados</b>
Empresa com funcionário próprio	279	2.217
Empresa com funcionário terceirizado	18	(não apurado)
<b>TOTAL</b>	<b>297</b>	

Fonte: Sebrae (2003)

A intenção do programa de minidistritos era gerar empregos, principalmente, para os moradores dos lotes habitacionais, construídos próximos aos minidistritos. Ao trabalharem próximos às suas moradias, os moradores poderiam melhorar a sua qualidade de vida. No entanto, apenas em 1995 foi feita uma pesquisa neste sentido, mas a prefeitura não possui mais os dados. De qualquer forma, conforme relato dos empresários aos funcionários da Secretaria Municipal de Planejamento, a maioria dos funcionários contratados residem nos lotes habitacionais próximos aos minidistritos.

#### **5.3.1.4 Descentralização e Ocupação de Vazios Urbanos**

O objetivo de descentralização no desenvolvimento econômico da cidade e ocupação de vazios urbanos pelo minidistritos pode ser observado no mapa de distribuição dos minidistritos (anexo A). Todos os loteamentos encontram-se em áreas distantes do centro da cidade, na periferia, e dispostos em diversas direções, reduzindo os vazios urbanos na cidade.

Sobre a instalação das empresas, o programa de minidistritos industriais e de serviços deveria possibilitar aos empreendedores de micro e pequenas empresas a oportunidade de adquirirem uma sede própria para o seu negócio ou ampliarem suas instalações. A prefeitura não possui informações sobre esse assunto. Segundo dados apurados pelo Sebrae, das duzentas e noventa e quatro empresas que responderam a este questionamento, cento e noventa e oito empresas possuem imóvel próprio e noventa e seis possuem imóvel alugado, conforme referenciado abaixo (TABELA 13). Isso demonstra que setenta e três empresas não responderam a esta questão. Nenhuma pesquisa foi realizada sobre a ampliação dos negócios.

Tabela 13: Situação do Imóvel

<b>Situação do Imóvel</b>	<b>Empresas</b>
Próprio	198
Alugado	96
<b>TOTAL</b>	<b>294</b>

Fonte: Sebrae (2003)

Sobre a regularização das empresas dos minidistritos, o Sebrae obteve respostas de trezentas e treze empresas, das quais duzentas e setenta e oito estão legalmente constituídas e trinta e cinco estão em situação informal (TABELA 14).

Tabela 14: Situação das Empresas Instaladas nos Minidistritos

<b>Situação da Empresa</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Formal	278
Informal	35
<b>Total</b>	<b>313</b>

Fonte: Sebrae (2003)

Da mesma forma que os dados apresentados pela Prefeitura apresentam falhas e distorções, os dados apresentados pelo Sebrae também são discutíveis, pois a pesquisa apresentou falhas na classificação das empresas por ramo de atividade, as quais serão detalhadas na seção seguinte.

Outro aspecto importante foi a dificuldade encontrada pelo Sebrae na coleta de dados para a caracterização e avaliação do programa de minidistritos. Muitos empresários negaram-se a responder algumas das questões formuladas e receberam com hostilidade aos pesquisadores. Esta atitude dificultou o processo de levantamento de dados e desestimulou o Sebrae dar continuidade não só nas pesquisas de

levantamento, mas também em projetos que seriam desenvolvidos com as empresas do ramo moveleiro, instaladas nos minidistritos.

Desta forma, é possível concluir que o programa de minidistritos industriais e de serviços conseguiu atingir todos os objetivos propostos em termos gerais, mas não é possível avaliar a eficiência no cumprimento destes objetivos, pois não existiam metas a serem cumpridas (como, por exemplo, um número mínimo de empresas a serem instaladas nos minidistritos ou de empregos a serem gerados).

#### 5.4 Problemas na Classificação dos Setores e Dispersão Geográfica das Empresas

Conforme dados apresentados pelo Sebrae, das trezentas e sessenta e sete empresas instaladas, trezentas e trinta e sete empresas puderam ter os seus setores de atuação (industrial, comercial e serviços) identificados, conforme tabela 15. Pelos dados é possível concluir que a maior concentração de empresas está no ramo industrial, a qual corresponde a mais do que o dobro das empresas comerciais e de serviços, conforme os dados obtidos do Sebrae (2003).

Tabela 15: Distribuição das Empresas Conforme Setor de Atuação

<b>Setor</b>	<b>Empresas</b>
Indústrias	187
Comércio	76
Serviço	74
<b>TOTAL</b>	<b>337</b>

Fonte: Sebrae (2003)

O Sebrae efetuou uma classificação das empresas de cada minidistrito segundo uma definição particular intitulada como ramo genérico. Embora a instituição não tenha publicado uma definição sobre as atividades das empresas correspondentes a cada ramo genérico, esta pesquisa conseguiu obter a descrição das atividades de cada empresa, através de uma análise de todas as respostas colhidas pelo censo realizado pelo Sebrae, e comparou com as respostas com a classificação dos ramos genéricos.

A comparação possibilitou identificar vários erros na caracterização das empresas por seu ramo genérico, e até por setor (industrial, comercial e de serviços). Além disso, houve erros de contagem de empresas, ou por omissões quanto a classificação do setor ou do ramo. Como os únicos dados disponíveis são os coletados

pela prefeitura e pelo Sebrae, as duas versões foram apuradas, neste trabalho. Os ramos descritos pelo Sebrae estão no quadro 10, citado na página seguinte.

Quadro 10: Classificação Industrial das Empresas Presentes nos Minidistritos

<b>Empresa</b>	<b>Descrição</b>
alimentação e bebida	empresas que produzem quibe, coxinha, esfirra, pipoca doce, tempero, farofa, alho, acessórios para vidros, brindes, canetas, portas e portões dentre outros
automotivo	fabricantes de buchas auto-motivas, peças para moto, engrenagem e peças para freios, tubos em pvc e outros.
brinquedos/lazer	fabricantes de brinquedos para parques de diversão, gangorra, balanço, móveis escolares e outros.
confecções/tecidos/roupas	fabricantes de roupas, chapéus, roupas infantis, camisetas, uniformes.
construção civil	fabricantes de lajes, caixas d'água e materiais pra construção.
equipamentos elétricos/eletrônicos	fabricantes de bebedouros, câmara fria, filtros de água, processadores, esquadrias de alumínio e outros.
equipamento de segurança	luvas e calçados
hidráulica	fabricantes de equipamentos hidráulicos.
implementos agrícolas	fabricantes de plantadeiras, cultivadores.
instalação/ manutenção (industrial e comercial):	fabricantes de colchões, instalações comerciais, vidros, molduras, box para banheiros e outros.
marcenaria /móveis	fabricantes de móveis em geral, móveis sob encomenda, cozinhas pré-montadas, armários embutidos e artefatos de madeira e outros.
mecânica/elevadores	fabricantes de adesivos, camisetas e brindes dentre outros.
metalúrgica/serralheira	fabricantes conexões hidráulicas, caçambas e perfilados, aparelhos de ginástica, poços artesianos, telas de arames, produtos em aço, engrenagem para tratores, esquadrias de alumínio, terminal de fios e outros.
papel/celulose/jornal	impressão de folhetos, jornal, caixas, catálogos, folhetos e outros.
placas/luminosos	fabricantes de placas para sinalização, luminosos.
plásticos	reforme e venda de carimbos, embalagens plásticas
transporte e distribuição	fabricantes de máquinas de sorvete, balcão frigorífico e outros.
utilidades domésticas	artefatos de cimento, amaciantes, sabonetes, desinfetantes.

Fonte: SEBRAE (2003)

Na classificação efetuada pela Prefeitura, os dados apresentados possuem apenas o ramo de atividade da empresa, sendo que não existe descrição das atividades efetuadas pelas mesmas. Isto impossibilita saber se a classificação foi efetuada de

maneira correta. Além disso, as empresas são classificadas por ramo de atividade, conforme a declaração do proprietário o lote, no ato de aquisição do mesmo. Assim, se o empresário decidir mudar o ramo de atividades de sua empresa, ele não precisa avisar a prefeitura. Então, pode existir discrepância entre os dados oferecidos pela prefeitura e a realidade dos fatos.

Sobre a dispersão geográfica, a própria distância existente entre os minidistritos já evidencia a dificuldade de um relacionamento mais estreito entre empresas instaladas em diferentes minidistritos. Na maioria dos minidistritos, com exceção do minidistrito Adail Vetorazzo, as empresas estão dispostas em lotes próximos. Porém, as instalações das empresas, em cada minidistrito, não é estruturada por setor ou ramo de atividade.

#### 5.4.1 Minidistrito Tancredo Neves

No minidistrito Tancredo Neves, o Sebrae apurou a existência de 68 empresas, com maior concentração nos setores de metalurgia e de móveis, mas possuindo empresas de diversos setores. Este minidistrito possui o maior número de empresas instaladas, comparado com os demais. Os dados estão dispostos na tabela 16.

Tabela 16: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Tancredo Neves

<b>Ramo Genérico</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Metalurgia /Serralheria	14
Marcenaria /Móvel	20
Equipamentos Elétricos /Eletrônicos	5
Confecção /Tecidos /Roupas	2
Automotivo	7
Alimentação /Bebidas	2
Papel /Celulose /Jornal	2
Plásticos	7
Transporte /Distribuição	2
Utilidades Domésticas	3
Instalação/ Manutenção	1
Implementos Agrícolas	1
Hidráulica	1
Brinquedos /Lazer	1
<b>Total</b>	<b>68</b>

Fonte: SEBRAE (2002)



No levantamento de dados da Prefeitura, o minidistrito Tancredo Neves possui 100 industriais, dispostas por ramos diferenciados, conforme tabela 17. Da mesma forma que o Sebrae, a prefeitura indica neste minidistrito a maior concentração de indústrias, e demonstração maior de empresas no ramo metalúrgico e moveleiro. A maior discrepância de dados está relacionada ao ramo têxtil. O Sebrae aponta baixa incidência de empresas neste ramo, ao passo que a prefeitura aponta uma alta concentração.

Tabela 17: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Tancredo Neves

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Quantidade de empresas</b>
Ind. de Artefatos de Plástico	5
Ind. de Prod. Minerais não Metálicos	9
Ind. Metalúrgica	27
Ind. de Material Elétrico e de Comunicação	2
Ind. de Madeira e Mobiliário	29
Ind. de Borracha, Fumo, Couro, Peles Similares e Diversos	2
Ind. de Química, Farmacêuticos, Veterinários, Perfumes	3
Ind. Têxtil do Vestuário e Artefatos de Tecidos	13
Ind. de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etílico	6
Ind. de Gráfica	4
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: SEMPLAN (2004)

#### **5.4.2 Minidistrito João Paulo II (mini 1, mini 2, mini 3)**

Os três minidistritos João Paulo II (mini 1), João Paulo II (mini 2), João Paulo II (mini 3) são assim denominados pela sua proximidade geográfica. Conforme levantamento efetuado pelo Sebrae (2003), o João Paulo II (mini 1) possui 12 indústrias, com maior concentração de empresas metalúrgicas e moveleiras, mas também com empresas de produtos elétricos e eletrônicos e de utilidades domésticas, conforme tabela 18.

Tabela 18: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito João Paulo II (Mini 1)

<b>Ramo Genérico</b>	<b>Quantidade de empresas</b>
Metalurgia/Serralheria	5
Marcenaria/Móveis	5
Equipam. Elétrico/Eletrônicos	1
Utilidades Domésticas	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fonte: Sebrae (2003)

Nos dados da prefeitura, segundo a tabela 19, as indústrias representam 31 empresas, portanto, um número bem maior do que o apurado pelo Sebrae. Nesta classificação, a concentração de empresas permanece no setor metalúrgico e de madeira e mobiliário. No entanto, também há uma concentração de empresas de produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico, as quais não foram mencionadas pela classificação do Sebrae. O setor de produtos químicos e farmacêuticos também possui empresas em maior número que os demais setores.

Tabela 19: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito João Paulo II (Mini 1)

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Quantidade de empresas</b>
Ind. de Prod. Minerais não Metálicos	2
Ind. Metalúrgica	8
Ind. de Material Elétrico e de Comunicação	1
Ind. de Madeira e Mobiliário	5
Ind. de Química, Farmacêuticos, Veterinários, Perfumes	4
Ind. Têxtil do Vestuário e Artefatos de Tecidos	2
Construção Civil	2
Ind. de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etílico	5
Ind. de Gráfica	2
<b>Total</b>	<b>31</b>

Fonte: SEMPLAN (2004)

No minidistrito João Paulo II (mini 2), a quantidade de empresas apontadas pelo Sebrae (sete empresas) é menor que o número de empresas referenciado pela prefeitura, doze. No levantamento do Sebrae é possível observar um certo equilíbrio entre os ramos de atividade das empresas. Os dados da Secretaria Municipal de Planejamento apontam uma concentração de empresas no ramo metalúrgico e moveleiro. Por outro lado, o ramo metalúrgico nem foi citado pelos dados do Sebrae.

Sobre os erros de classificação, o levantamento do Sebrae considerou uma empresa de vidros e esquadrias de alumínio como empresa sem fim lucrativo, portanto, o número de empresas seria oito e não sete como o publicado. A tabela 20 traz os dados enviados pelo Sebrae, e a tabela 21 contem os dados da Secretaria Municipal de Planejamento.

Tabela 20: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito João Paulo II (Mini 2)

<b>Ramo Genérico</b>	<b>Quantidade de empresas</b>
Marcenaria/Móveis	2
Alimentação/Bebidas	1
Papel/Celulose/Jornal	1
Plásticos	1
Placas/Luminoso	1
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fonte: Sebrae (2003)

Tabela 21: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito João Paulo II (Mini 2)

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Quantidade de empresas</b>
Ind. de Prod. Minerais não Metálicos	1
Ind. Metalúrgica	5
Ind. de Madeira e Mobiliário	3
Ind. de Borracha, Fumo, Couro, Peles Similares e Diversos	1
Ind. de Química, Farmacêuticos, Veterinários, Perfumes	1
Ind. de Gráfica	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fonte: SEMPLAN (2004)

No minidistrito João Paulo II (mini 3), tanto o levantamento do Sebrae (TABELA 22) quanto o da Secretaria Municipal de Planejamento (TABELA 23) consideram o mesmo número de empresas instaladas (doze indústrias). Uma análise sobre os dados fornecidos pelo Sebrae demonstrou que uma empresa fabricante de pias, balcões e soleiras não foi classificada por ramo genérico, o que demonstra distorção entre o número de empresas no minidistrito e o valor apurado. Seriam, então, treze empresas no minidistrito. Sobre os ramos de atividade, os dois levantamentos apontam um número maior de empresas no ramo de madeira e mobiliário, e metalúrgico.

Tabela 22: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito João Paulo II (Mini 3)

<b>Ramo Genérico</b>	<b>Quantidade de empresas</b>
Metalurgia/Serralheria	3
Marcenaria/Móveis	3
Equipam. Elétrico/Eletrônicos	1
Confec./Tecidos/Roupas	1
Alimentação/Bebidas	1
Placas/Luminoso	2
Mecânica/Elevadores	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fonte: Sebrae (2002)

Tabela 23: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito João Paulo II (Mini 3)

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Quantidade de empresas</b>
Ind. Metalúrgica	4
Ind. de Madeira e Mobiliário	3
Ind. de Borracha, Fumo, Couro, Peles Similares e Diversos	2
Ind. Têxtil do Vestuário e Artefatos de Tecidos	2
Ind. de Gráfica	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fonte: SEMPLAN (2004)

### 5.4.3 Minidistrito Edson Pupim

O minidistrito Edson Pupim possui quatro empresas, com maior concentração no ramo moveleiro, conforme pesquisa do Sebrae (TABELA 24). Pelos dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Planejamento, a quantidade de empresas é a mesma, porém, a classificação por ramos de atividade é distinta (TABELA 25). No levantamento do Sebrae são citadas empresas do ramo moveleiro e metalúrgico, ao passo que pelos dados da prefeitura, o ramo metalúrgico não é citado, são mencionadas indústrias gráficas e de produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico.

Tabela 24: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Edson Pupim

<b>Ramo Genérico</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Metalurgia/Serralheria	1
Marcenaria/Móveis	3
<b>Total</b>	<b>4</b>

Fonte: Sebrae (2002)

Tabela 25: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Edson Pupim

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Quantidade de empresas</b>
Ind. de Madeira e Mobiliário	2
Ind. de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etílico	1
Ind. de Gráfica	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

Fonte: SEMPLAN (2004)

#### 5.4.4 Minidistrito Anatol Konarski

O minidistrito Anatol Konarski, existem quatro empresas, sendo que estas estão distribuídas entre os ramos metalúrgico, papel, celulose e jornal, utilidades domésticas e instalação e manutenção de empresas, pelos dados do Sebrae, descritos na tabela 26. Nos dados fornecidos pela prefeitura, dispostos na tabela 27, este minidistrito possui cinco empresas. Sobre a classificação por ramo de atividade, os dados são bastante distintos. Pela classificação do Sebrae as empresas são do ramo metalúrgico, papel e celulose, utilidades domésticas e instalação e manutenção. Já pela classificação da prefeitura, as pertencem a outros ramos, sendo eles: produtos minerais não metálicos, moveleiro, têxtil e artefatos de tecido e produtos alimentícios.

Tabela 26: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Anatol Konarski

<b>Ramo Genérico</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Metalurgia /Serralheria	1
Papel/Celulose/Jornal	1
Utilidades Domésticas	1
Instalação/ Manutenção (Indl e Coml)	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

Fonte: SEBRAE (2003)

Tabela 27: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Anatol Konarski

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Ind. de Prod. Minerais não Metálicos	1
Ind. de Madeira e Mobiliário	1
Ind. Têxtil do Vestuário e Artefatos de Tecidos	1
Ind. de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etílico	1
Ind. de Gráfica	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fonte: SEMPLAN (2004)

### 5.4.5 Minidistrito Ary Attab

Pelo levantamento do Sebrae (2003), o minidistrito Ary Attab possui quatorze empresas, com maior concentração de empresas nos ramos metalúrgico, moveleiro e de equipamentos elétricos e eletrônicos, conforme tabela 28. Uma empresa de troféus, bandeiras e placas esportivas não foi classificada por ramo genérico, demonstrando discrepância entre o número de empresas publicado (quatorze) e a quantidade apurada pelo censo (quinze). Nos dados obtidos da prefeitura, este minidistrito possui trinta e duas empresas, apresentando um número bastante diferente ao do apurado pelo Sebrae, segundo a tabela 29. A distribuição por ramo de atividade é bastante diferenciada em relação à apresentada pelo Sebrae, com concentração de empresas nos ramos metalúrgico, madeira e mobiliário, construção civil e têxtil e artefatos de tecido.

Tabela 28: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Ary Attab

<b>Ramo Genérico</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Metalurgia/Serralheria	3
Marcenaria/Moveis	5
Equipam. Elétrico/Eletrônicos	2
Alimentação/Bebidas	1
Papel/Celulose/Jornal	1
Equipam. Segurança	1
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: SEBRAE (2003)

Tabela 29: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Ary Attab

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Ind. de Reciclagem	1
Ind. de Prod. Mineraiis não Metálicos	1
Ind. Metalúrgica	10
Construção Civil	6
Ind. de Madeira e Mobiliário	4
Ind. de Borracha, Fumo, Couro, Peles Similares e Diversos	1
Ind. de Química, Farmacêuticos, Veterinários, Perfumes	1
Ind. Têxtil do Vestuário e Artefatos de Tecidos	6
Ind. de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etílico	1
Ind. de Gráfica	1
<b>Total</b>	<b>32</b>

Fonte: SEMPLAN (2004)

### 5.4.6 Minidistrito Solo Sagrado

O minidistrito Solo Sagrado, pela pesquisa do Sebrae, possui apenas dezenove empresas, segundo a tabela 30, o que difere dos dados obtidos através da Secretaria Municipal de Planejamento, os quais apontam quarenta e sete empresas, conforme a tabela 31. De qualquer forma, este minidistrito possui a terceira maior quantidade de empresas instaladas. A classificação segundo os ramos de atividade, revela, pelos dados do Sebrae, maior concentração de indústrias no ramo metalúrgico, moveleiro e de construção civil. A distribuição por ramo de atividade, efetuada pela prefeitura, revela concentração nos mesmos ramos que os apontados pelo Sebrae, além de empresas produtoras de produtos minerais não metálicos em maior número que as demais.

Tabela 30: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Solo Sagrado

<b>Ramo Genérico</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Metalurgia/Serralheria	4
Marcenaria/Moveis	6
Alimentação/Bebidas	1
Plásticos	1
Construção Civil	4
Utilidades Domésticas	1
Instalação/ Manutenção (Indl e Coml)	2
<b>Total</b>	<b>19</b>

Fonte: SEBRAE (2003)

Tabela 31: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Solo Sagrado

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Ind. de Artefatos de Plástico	1
Ind. de Prod. Minerais não Metálicos	6
Ind. Metalúrgica	7
Ind. de Material Elétrico e de Comunicação	2
Ind. de Madeira e Mobiliário	12
Ind. de Borracha, Fumo, Couro, Peles Similares e Diversos	3
Ind. de Química, Farmacêuticos, Veterinários, Perfumes	1
Ind. Têxtil do Vestuário e Artefatos de Tecidos	2
Ind. de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etflico	3
Construção Civil	10
<b>Total</b>	<b>47</b>

Fonte: SEMPLAN (2004)

### 5.4.7 Minidistrito Centenário da Emancipação

No minidistrito Centenário da Emancipação, o Sebrae identificou o ramo genérico de vinte e quatro empresas, conforme a tabela 32. Uma empresa de carrinho de animal e carroceria de caminhão não foi classificada segundo ramo genérico. Assim, pelo censo realizado pelo Sebrae, as empresas totalizam vinte e cinco unidades. Este minidistrito possui a segunda maior concentração de empresas, comparado com os demais minidistritos. Conforme os dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Planejamento, o minidistrito possui setenta e nove empresas (TABELA 33). A discrepância entre os números apresentados pela prefeitura e pelo Sebrae é grande. Nas duas classificações, as indústrias destinadas ao ramo de atividade metalúrgico e moveleiro apresentam maior concentração do que as de outros ramos.

Tabela 32: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Centenário da Emancipação

<b>Ramo Genérico</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Metalurgia/Serralheria	6
Marcenaria/Móveis	10
Confec./Tecidos/Roupas	1
Alimentação/Bebidas	1
Plásticos	1
Transport./Distribuidoras	1
Construção Civil	1
Instalação/ Manutenção (Indl e Coml)	1
Hidráulica	1
Placas/Luminoso	1
<b>Total</b>	<b>24</b>

Fonte: SEBRAE (2003)



Tabela 33: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Centenário da Emancipação

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Ind. de Artefatos de Plástico	5
Ind. de Prod. Minerais não Metálicos	1
Ind. Metalúrgica	25
Ind. de Material Elétrico e de Comunicação	1
Ind. de Madeira e Mobiliário	17
Ind. de Borracha, Fumo, Couro, Peles Similares e Diversos	2
Ind. de Artefatos de Alumínio	4
Ind. Têxtil do Vestuário e Artefatos de Tecidos	3
Ind. de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etílico	4
Ind. de Gráfica	1
Ind. Mecânica	1
Ind. de Material de Transporte	1
Ind. de Reciclagem	3
Construção Civil	11
<b>Total</b>	<b>79</b>

Fonte: SEMPLAN (2004)

#### 5.4.8 Minidistrito José Felipe

No minidistrito José Felipe, conforme os dados obtidos pelo Sebrae, existem seis empresas, distribuídas entre os ramos metalúrgico, têxtil, automotivo e de construção civil, conforme dados da tabela 34. Na classificação da prefeitura existem onze empresas, segundo a tabela 35. A abrangência na classificação por ramo de atividade é maior, nos dados da prefeitura. Estes demonstram concentração de empresas nos ramos de atividade de construção civil e de produtos têxteis.

TABELA 34: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito José Felipe

<b>Ramo Genérico</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Metalurgia/Serralheria	3
Confec./Tecidos/Roupas	1
Automotivo	1
Construção Civil	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

Fonte: SEBRAE (2003)

TABELA 35: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito José Felipe

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Ind. de Prod. Minerais não Metálicos	1
Ind. Metalúrgica	1
Ind. de Material Elétrico e de Comunicação	1
Ind. de Madeira e Mobiliário	3
Construção Civil	3
Ind. Têxtil do Vestuário e Artefatos de Tecidos	1
Ind. de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etílico	1
<b>Total</b>	<b>11</b>

Fonte: SEMPLAN (2004)

#### 5.4.9 Minidistrito Heitor José Eiras Garcia

No minidistrito Heitor José Eiras Garcia, a pesquisa do Sebrae constatou a existência de quatro empresas, conforme a tabela 36. Este número corresponde à metade do número de empresas considerado pela Secretaria Municipal de Planejamento (oito empresas), segundo a tabela 37.

Os dados do Sebrae revelam um equilíbrio na distribuição das empresas por ramo de atividade. Existem indústrias no ramo metalúrgico, moveleiro, de papel e celulose, e de placas e luminosos. A classificação da prefeitura é diferente, apresenta empresas do ramo de construção civil, químico e farmacêutico, e produtos minerais não metálicos, além de empresas no ramo mobiliário e de artefatos de madeira, e metalúrgico.

Tabela 36: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Heitor José Eiras Garcia

<b>Ramo Genérico</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Marcenaria/Móveis	1
Metalurgia/Serralheria	1
Papel/Celulose/Jornal	1
Placas/Luminoso	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

Fonte: SEBRAE (2003)

Tabela 37: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Heitor José Eiras Garcia

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Ind. de Prod. Minerais não Metálicos	1
Ind. Metalúrgica	1
Ind. de Madeira e Mobiliário	2
Ind. de Química, Farmacêuticos, Veterinários, Perfumes	1
Construção Civil	3
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fonte: SEMPLAN (2004)

#### 5.4.10 Minidistrito Giuliane I

O Minidistrito Giuliane, segundo a classificação do Sebrae, possui apenas cinco empresas, conforme a tabela 38. Estas estão distribuídas entre os ramos metalúrgico, moveleiro, têxtil e alimentar. Pelos dados obtidos através da Secretaria Municipal de Planejamento, expostos na tabela 39, o minidistrito possui doze empresas, mais do que o dobro do número apresentado pelo Sebrae. No que se refere a classificação das empresas por ramo de atividade, a única diferença está na inclusão das empresas do ramo da construção civil, pois, nos demais os ramos parecem ser equivalentes.

Tabela 38: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Giuliane I

<b>Ramo Genérico</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Metalurgia/Serralheria	1
Marcenaria/Móveis	2
Confec./Tecidos/Roupas	1
Alimentação/Bebidas	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fonte: SEBRAE (2003)

Tabela 39: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Giuliane I

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Ind. Metalúrgica	2
Ind. de Madeira e Mobiliário	6
Ind. Têxtil do Vestuário e Artefatos de Tecidos	2
Ind. de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etílico	1
Construção Civil	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fonte: SEMPLAN (2004)

#### 5.4.11 Minidistrito Adail Vetorazzo

O minidistrito Adail Vetorazzo, segundo classificação do Sebrae (2003) possui 5 empresas, conforme tabela 40. Estas indústrias pertencem ao ramo moveleiro, têxtil, alimentar e de produção de produtos de utilidade doméstica. Nos dados fornecidos pela prefeitura, na tabela 41, o minidistrito possui 72 empresas. Sendo que estas empresas estão dispostas em ramos diversos, com maior concentração no ramo metalúrgico, têxtil, moveleiro e gráfico. A discrepância existente entre os número divulgados pelo Sebrae e pela prefeitura pode ser explicada pela ocupação recente deste minidistrito.

Embora ele tenha sido instituído em 1995, a administração municipal neste período, segundo informações dos funcionários da Secretaria Municipal de Planejamento, não tinha o programa de minidistritos como prioritário, e sendo assim, a ocupação dos lotes deste minidistrito acabou sendo retardada. Como a contagem das empresas pelo critério da prefeitura é diferente do adotado pelo Sebrae, a diferença é justificada.

Tabela 40: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Adail Vetorazzo

<b>Ramo Genérico</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Utilidades Domésticas	1
Marcenaria/Móveis	2
Confec./Tecidos/Roupas	1
Alimentação/Bebidas	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fonte: SEBRAE (2003)

Tabela 41: Ramos de Atividade das Empresas do Minidistrito Adail Vetorazzo

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Quantidade de Empresas</b>
Ind. de Artefatos de Plástico	1
Ind. de Prod. Minerais não Metálicos	5
Ind. Metalúrgica	18
Ind. de Material Elétrico e de Comunicação	2
Ind. de Madeira e Mobiliário	9
Ind. de Artefatos de Alumínio	1
Ind. Têxtil do Vestuário e Artefatos de Tecidos	13
Ind. de Produtos Alimentícios, Bebidas e Álcool Etílico	3
Ind. de Gráfica	8
Ind. de Química, Farmacêuticos, Veterinários, Perfumes	2
Ind. de Artefatos de Alumínio	1
Ind. de Reciclagem	2
Construção Civil	7
<b>Total</b>	<b>72</b>

Fonte: SEMPLAN (2004)

### **5.5 Verificação da Adequação dos Minidistritos ao Conceito de Distritos Industriais**

Segundo a literatura consultada na pesquisa bibliográfica, os distritos industriais possuem algumas características, as quais foram compiladas no Quadro 8 (citado na pg. 55). Estas características também foram usadas para compreender se os Minidistritos Industriais e de Serviços, de São José do Rio Preto, poderiam ser considerados distritos industriais.

Nos distritos industriais devem existir concentrações de empresas de um mesmo setor. Nos Minidistritos, conforme os dados citados na seção anterior, não existe essa concentração. Outros aspectos necessários para um distrito industrial que não podem ser encontrados nos Minidistritos Industriais e de Serviços, de São José do Rio Preto são: flexibilidade dos processos produtivos, estreitamento de relacionamentos e existência de redes entre firmas.

Desta forma, a mão-de-obra disponível neste Minidistritos não é especializada, assim como a capacidade de gerar inovações tecnológicas e conhecimento são bastante limitados.

Embora exista um número considerável de empresas Minidistritos Industriais e de Serviços, estas empresas produzem produtos para os seus clientes finais, não existindo fragmentação dos processos entre as empresas, o que já inviabilizaria a existência de uma rede de cooperação entre firmas.

Além disso, os ramos de atividades das indústrias dos são bastante diversos e distintos, independente da fonte consultada (SEBRAE e SEMPLAN), o que também dificulta o processo de interligação. As empresas não só não interagem nos processos produtivos como também não estreitam seus relacionamento e contatos, e não desenvolvem nenhum relacionamento cooperativo. A alta dispersão geográfica das empresas dificulta o estreitamento dos relacionamentos.

Os aspectos importantes para a formação de uma rede de cooperação são as especializações dos produtos produzidos e a frequência das transações, entre as partes. No caso das empresas dos Minidistritos, os produtos não são especializados, dificultando a possibilidade de criação de fortes vínculos para a formação de uma rede, ou seja, as transações são esporádicas.

O quadro 11, expresso na página seguinte, relaciona os itens indicados como essências para a caracterização de um distrito industrial e sua presença, ou ausência, nos minidistritos industriais e de serviços de São José do Rio Preto.

Quadro 11: Características de um Distrito Industrial

<b>Características</b>	<b>Atendidos</b>	<b>Não Atendidos</b>
Concentração de empresas de um mesmo setor industrial		✓
Flexibilidade dos processos de produção		✓
Especialização do trabalho, com uma divisão do trabalho bastante sofisticada		✓
Estreitamento dos relacionamentos entre as firmas		✓
Capacidade de gerar inovações tecnológicas		✓
Desenvolvimento de conhecimento		✓
Capacidade da difusão de conhecimento		✓
Transmissão de conhecimento tácito		✓
Existência de redes entre firmas		✓

## **5.6 Ações da Secretária de Planejamento para Induzir a Formação de Redes a partir dos Novos Minidistritos a Serem Criados**

Tendo em vista as iniciativas da prefeitura relativas aos futuros minidistritos industriais e de serviços e os aspectos teóricos considerados no trabalho, pode-se propor uma sistematização das ações para a viabilização de uma proposta para a formação de redes de cooperação entre empresas.

Em acordo com o objetivo proposto e as questões de pesquisa estabelecidas, os critérios observados podem ser divididos entre as características desejáveis às empresas, os fatores endógenos e exógenos a formação das redes de cooperação entre firmas.

### **5.6.1 Características das Empresas**

As características desejáveis às empresas para que possam pertencer a uma rede de cooperação, segundo a bibliografia consultada e julgada por este trabalho como pertinentes são: prática de atividades industriais, direcionamento para um mesmo setor industrial, flexibilidade nos processos produtivos, especialização de produtos e serviços e frequência nas transações. As perguntas feitas no intuito de compreender como o poder público poderia contribuir para o desenvolvimento de cada uma destas capacitações necessárias à formação das redes de cooperação.

No que se refere a práticas de atividades industriais e direcionamento para um mesmo setor, todos os entrevistados acreditam que essa iniciativa está diretamente relacionada ao desejo dos empresários de pertencerem ao ramo industrial, e em setores específicos. O poder público não pode induzir, ou conduzir, como aconteceu durante alguns anos em que o Programa de minidistritos era destinado apenas a indústrias e direcionada à setores específicos. Neste sentido, um dos entrevistados acredita que possa ter sido um erro ter aberto os minidistritos para a instalação de empresas de qualquer setor e ramo de atividade, mas agora seria inviável tentar direcionar as empresas para um único setor. Os resultados estão expressos na tabela 42, disposta abaixo.

Tabela 42: Atividades Industriais e Direcionamento de Setor

<b>Práticas de Atividades Industriais e Direcionamento para um mesmo Setor</b>	<b>Respostas</b>
Iniciativa diretamente relacionada às ações da iniciativa privada	5
<b>Total</b>	<b>5</b>

O mesmo foi respondido sobre a estruturação de sistemas produtivos mais flexíveis, ou fragmentados entre as empresas. A prefeitura pode contribuir, facilitando a introdução destes processos, mas não pode decidir isso arbitrariamente. A participação dos empresários neste processo é fundamental. Os resultados estão na tabela 43.

Tabela 43: Estruturação de Sistemas Produtivos

<b>Existência de Sistemas Produtivos Flexíveis</b>	<b>Respostas</b>
Iniciativa diretamente relacionada às ações da iniciativa privada	5
<b>Total</b>	<b>5</b>

Sobre a especificidade dos produtos produzidos, os entrevistados acreditam que depende muito mais da vontade dos empresários do que de qualquer iniciativa da prefeitura. Um dos entrevistados acredita que o poder público poderia contribuir desenvolvendo projetos em parceria com a Secretaria da Educação, visando aumentar o grau de instrução dos empresários e dos funcionários das empresas. Outro entrevistado acredita que este é o principal desafio que os minidistritos precisam enfrentar, e que talvez uma boa saída para a especialização fosse o desenvolvimento de parcerias com instituições (universidades, escolas profissionalizantes, Sebrae, CIESP e outras) e disponibilidade de espaço para a realização de treinamentos e palestras poderia resultar num incentivo à especificação das atividades produtivas. A tabela 44 possui todas as respostas, com seu respectivo número de repetições.

Tabela 44: Atividades Industriais e Direcionamento de Setor

<b>Práticas de Atividades Industriais e Direcionamento para um mesmo Setor</b>	<b>Respostas</b>
Iniciativa depende muito mais dos empresários do que do poder público	3
Iniciativa depende muito mais dos empresários do que do poder público, porém a prefeitura pode contribuir desenvolvendo projeto para aumentar o grau de instrução	1
Iniciativa depende muito mais dos empresários do que do poder público, mas a prefeitura pode contribuir estabelecendo parcerias	1
<b>Total</b>	<b>5</b>



A prefeitura possui vários convênios, os regulamentados são com a Universidade do Norte Paulista (UNORP) e com o Sebrae (conforme anexo B). O convênio com a Universidade do Noroeste Paulista gerou o centro de apoio ao Micro e Pequeno Empresário, ajuda os empresários na regularização dos seus negócios. Do convênio com o Sebrae e a Associação Comercial de São José do Rio Preto surgiu a Incubadora de Empresas. Um outro projeto em parceria com o Sebrae é o responsável pelo curso de empreendedorismo (Aprendendo a Empreender).

Os empresários dos Minidistritos, assim como os pretensos a ingressarem no Programa, têm demonstrado pouquíssimo interesse em participar dos cursos e palestras oferecidos pelas instituições e organizações que colaboram com o Programa de Minidistritos, conforme resposta de três entrevistados. Para melhorar o nível de instrução dos empresários a prefeitura estabeleceu com um dos critérios de avaliação, para a concessão de uso do lotes dos Minidistritos, cursos (com certificados) que os empresários possam ter feito para melhorar a qualidade do negócio ou a sua formação.

O exemplo mais citado sobre o aumento da especificidade dos produtos refere-se ao surgimento do pólo joalheiro na cidade.

São José do Rio Preto abriga, atualmente, cento e cinquenta empresas do ramo joalheiro, de micro e pequeno porte. Estas empresas geram cerca de quatro mil empregos para a cidade. A decisão destes empresários por atuarem neste ramo não foi incentivada pela prefeitura, mas partiu da própria iniciativa dos empreendedores.

Recentemente, alguns destes empresários procuraram a prefeitura para que a mesma pudesse disponibilizar uma área da cidade para a instalação de local adequado que pudesse abrigar as empresas com uma melhor estrutura. A prefeitura, desde então, vem procurando não apenas disponibilizar a área, mas também vem contribuindo para a organização destes empresários num arranjo produtivo local, baseado no modelo de distritos industriais, da Itália. Alguns empresários juntamente com o prefeito da cidade e funcionários da prefeitura foram à Itália, no ano passado, para conhecer e conversar com os empresários envolvidos com os arranjos produtivos italianos para discutir e aprender novos conceitos.

A iniciativa tem como objetivo transformar São José do Rio Preto – o segundo maior produtor de jóias do Estado de São Paulo – num pólo joalheiro nacional e de referência mundial. A primeira iniciativa será a criação de um distrito industrial,

no formato de condomínio, composto pelas indústrias da cadeia produtiva de jóias. Neste condomínio deve existir, além das empresas, as seguintes instalações:

- um centro de eventos para feiras e exposições;
- uma incubadora de empresas;
- centro tecnológico para formação de mão-de-obra;
- laboratório para pesquisa e desenvolvimento de produtos;
- ferramentaria e outros equipamentos comuns.

O condomínio deve possuir espaço para a instalação de cinquenta empresas, trinta e oito empresas já estão interessadas em mudar a suas instalações para o local. A área ainda não foi decida, mas deve ser próxima a rodovia Washington Luís e ao aeroporto.

Além de disponibilizar um local adequado para a instalação das empresas, a prefeitura tem procurado desenvolver entre os empresários a conscientização para os seguintes aspectos:

- melhorar a qualidade dos produtos produzidos e aumentar a produtividade;
- sensibilizar as empresas para atuação em mercados internacionais;
- fortalecer iniciativas de cunho setorial como a participação conjunta em eventos de capacitação e desenvolvimento de consultorias, cooperativas e estímulo à discussão de estratégias conjuntas;
- atuar em qualidade, gestão, tecnologia, design e mercado promovendo um aumento entre 10% e 15% na produtividade;
- reduzir custos entre 10% e 20% e aumento no faturamento das firmas.

A prefeitura em conjunto com a Associação dos Joalheiros e Relojoeiros do Noroeste Paulista (AJORESP), o Sebrae, a Federação dos Industriais do Estado de São Paulo (FIESP) e o Sindicato da Indústria Joalheira do Estado de São Paulo (SINDIJÓIAS) criaram um grupo gestor que se reúne mensalmente para discutir detalhes deste projeto. Outras instituições têm contribuído para este projeto: Ciesp, Associação Comercial e Industrial de Rio Preto (ACIRP) e Instituto Brasileiros de Gemas e Metais (IBGM).

Ainda que o distrito não tenha se concretizado, as empresas da cidade, mediante o estreitamento de relacionamentos já existente tem conseguido melhorar a qualidade dos produtos produzidos e aumentar a produtividade, as quais se traduzem nos seguintes resultados:

- realização de duas edições anuais da Feira de Jóias do Pólo Industrial de São José do Rio Preto que já se encontra na 5ª edição;
- participação em feiras não apenas em São José do Rio Preto como também em São Paulo;
- vendas conjuntas de estamparia e fundição;
- troca de informações acerca da inadimplência;
- visitas internacionais à Feira de Vicenza com visita ao condomínio Il Tari, na Itália;
- cooperação tecnológica e operacional com o segmento joalheiro da Itália;
- oportunidade de inserção da jóia de São José do Rio Preto em feiras e exposições do segmento joalheiro da Itália;
- realização de treinamentos para empresários e funcionários;
- troca de informações para subsidiar o desenvolvimento de software;
- cursos específicos oferecidos pelo Senai de: ourivesaria, fundição e cravação;
- realização do Concurso Nacional de Design – Coroa do Centenário da Padroeira do Brasil;
- realização do 1º Fórum das Entidades Gestoras do Design de Jóias em São José do Rio Preto;
- divulgação do projeto junto a instituições de fomento como o Banco Internacional de Desenvolvimento (BID), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES) e UNCTAD.

Além do pólo joalheiro, existe a intenção de criação de mais dois pólos: tecnológico e aparelhos médicos. Empresários da cidade, que atuam nestes setores, procuraram a Secretaria Municipal de Planejamento para a criação de um distrito industrial, nos moldes do que está sendo projetado para o setor joalheiro.

A possibilidade de especialização das atividades produzidas nesses pólos é grande, assim como o desejo dos empresários em possui uma maior flexibilidade

produtiva. Estes fatores, aliados ao estreitamento dos relacionamentos entre as empresas, indicam uma predisposição dos empresários de aturem de maneira cooperativa. A prefeitura vem contribuindo para aprofundar esse desejo de parceria entre os empresários, e vem servindo também como mediadora nas discussões entre os empresários. As atitudes cooperativas estão se sobrepondo ao medo da concorrência e das atitudes oportunistas.

Sobre a frequência das transações entre as empresas e a intensidade dos relacionamentos estabelecidos entre as empresas, quatro dos entrevistados acreditam que são iniciativas que devem partir dos próprios empresários, sem a participação do poder público. Um dos entrevistados acrescentou que o estímulo de atitudes cooperativas entre as empresas pode partir do poder público e ajudaria estreitar os vínculos entre as empresas. Os resultados estão na tabela 45.

Tabela 45: Atividades Industriais e Direcionamento de Setor

<b>Práticas de Atividades Industriais e Direcionamento para um mesmo Setor</b>	<b>Respostas</b>
Iniciativa diretamente relacionada ao desejo da iniciativa privada	4
Iniciativa diretamente relacionada ao desejo da iniciativa privada, porém a prefeitura poderia contribuir desenvolvendo atitudes cooperativas	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

### **5.6.2 Fatores Endógenos**

Os fatores endógenos para a formação das redes de cooperação entre firmas são relativos às atitudes comportamentais e a minimização dos custos de transação. As atitudes comportamentais relevantes (descritas no capítulo 1 seção 1.4.2) para este processo são: cooperação e confiança.

O primeiro fator analisado pelos entrevistados foi o desenvolvimento de atitudes cooperativas entre os empresários. A maioria dos entrevistados (3 pessoas) acreditam não ser possível o desenvolvimento de atitudes cooperativas entre os empresários dos minidistritos. Independentemente das ações do poder público, os empresários não conseguem aceitar que a prática de atitudes cooperativas pode contribuir para o melhor desempenho do seu próprio negócio. Os empresários acreditam que as outras empresas são concorrentes do seu negócio, e que, portanto, não existe possibilidade de estreitamento dos relacionamentos.

Por outro lado, um dos entrevistados compreende que o poder público pode colaborar para o surgimento de atitudes cooperativas através de empreendimentos como a criação da incubadora de empresas (que já funciona no município, em parceria com o Sebrae) e promovendo o desenvolvimento e instalação de equipamentos comunitários, como por exemplo: postos de atendimento, bancos e associação dos empreendedores dos minidistritos.

Para outro entrevistado, a participação do poder público no fomento de atitudes cooperativas é importante, mas os empresários precisam estar dispostos e conscientes da importância das parcerias para o desenvolvimento do seu negócio. O exemplo citado por um dos entrevistados, como atitude cooperativa foi a mobilização dos empresários, que possuem suas instalações no Minidistrito Adail Vetorazzo, para promover a regularização das empresas. Os empresários nomearam representantes para coordenar este processo. Outro caso citado foi o da pavimentação de dois Minidistritos, o Ulisses Guimarães e o Centenário da Emancipação. No Minidistrito Ulisses Guimarães, os empresários decidiram pagar as parcelas que faltavam para a aquisição dos lotes, antes do período de vencimento, para que a prefeitura pudesse, com o valor arrecadado, fazer a pavimentação das ruas. No Minidistrito Centenário da Emancipação, a pavimentação pôde ser realizada em função de uma ação conjunta da prefeitura com os empresários.

A dificuldade para a disseminação de atitudes cooperativas parece estar ligada, para alguns dos entrevistados, na falta de convivência entre os empresários, e na falta de continuidade do Programa de Minidistritos. Mesmo que o Programa não tenha sofrido paralisações ao longo destes 18 anos, algumas gestões da prefeitura não dedicaram a devida atenção ao projeto (principalmente no período de 1990-1994), dificultando o seu andamento e o estreitamento do relacionamento entre os empresários. As informações estão compiladas na tabela 46.

Tabela 46: Desenvolvimento de Atitudes Cooperativas

<b>Contribuição do Poder Público para o Desenvolvimento de Atitudes Cooperativas</b>	<b>Respostas</b>
Não é possível desenvolver atitudes cooperativas entre os empresários	3
Deve ser uma atitude conjunta entre prefeitura e empresários	1
A prefeitura pode contribuir através da criação de instituições e organizações que estreitem o convívio e relacionamentos	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

Em relação ao desenvolvimento do sentimento de confiança entre os empresários, um entrevistado acredita que a prefeitura já possui credibilidade junto aos empresários dos minidistritos, de maneira que ela poderia contribuir para despertar o sentimento de confiança entre as partes.

Outro entrevistado compreende que esta confiança pode ser conquistada à medida que o poder público demonstre conduzir o Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços com total transparência, sem a concessão de privilégios para nenhuma parte, com oportunidades iguais para todos. A idoneidade do poder público serviria como um exemplo de conduta para todos os participantes do projeto e estimularia o sentimento de confiança entre todos os que fazem parte dele. Os demais entrevistados compreendem o desenvolvimento do sentimento de confiança deve partir de iniciativas dos próprios empresários (TABELA 47).

Tabela 47: Desenvolvimento de Confiança

<b>Contribuição do Poder Público para o Desenvolvimento de Confiança</b>	<b>Respostas</b>
Não é possível desenvolver atitudes cooperativas entre os empresários	3
Deve ser uma atitude conjunta entre prefeitura e empresários	1
Criação de instituições e organizações	1
Total	<b>5</b>

Sobre a minimização dos custos de transação, a maioria não soube responder. Apenas um entrevistado respondeu, e acredita que as regras e normas devem surgir do relacionamento entre os próprios empresários. As respostas estão expressas na tabela 48.

Tabela 48: Minimização dos Custos de Transação

<b>Minimização dos Custos de Transação</b>	<b>Total de Respostas</b>
Não souberam responder	4
Ocorrerá mediante a instituição de regras e normas pelos empresários	1
Total	<b>5</b>

### 5.6.3 Fatores Exógenos

Os fatores exógenos para a formação das redes de cooperação entre firmas compreendem a institucionalização do ambiente e as relações entre o poder público e as empresas, os quais estão discutidos na secção 3.2 e apresentados na secção 1.4.3.

O primeiro critério avaliado pelo questionário, no que refere aos fatores exógenos, foi o relacionamento existente entre a prefeitura (Secretaria Municipal de Planejamento) e os empresários do Minidistritos Industriais e de Serviços. Um entrevistado acredita que o relacionamento entre a prefeitura e os empresários é ótimo, pois os empresários confiam na prefeitura e sentem-se à vontade para procurá-la sempre que for necessário, não apenas para discutir questões específicas referentes aos lotes ao à infra-estrutura dos Minidistritos, mas também para discutir questões administrativas e estratégicas dos seus próprios negócios.

Um outro entrevistado observa que os empresários procuram a Secretaria Municipal de Planejamento quando desejam adquirir um lote para ampliar ou instalar a sua empresa, em caso que a mesma encontra-se em local inadequado. Além disso, a Secretaria é procurada por pessoas que ainda não possuem um negócio, mas que desejam montá-lo. Nestes casos, os funcionários da secretaria sugerem aos futuros empreendedores que procurem o Sebrae, e façam o curso Aprendendo a Empreender.

Outros três entrevistados acreditam que o relacionamento entre as partes consiste apenas para a formalização e regulamentação dos processos, os empresários vão a Secretaria Municipal de Planejamento apenas para regularizar os lotes ou para casos de transferências de lotes. Não existe interesse, por parte dos empresários, em estreitar esse relacionamento. Tanto assim, que muitas vezes a empresa muda de ramo, ou de proprietário e não comunica o órgão público. A prefeitura fica sabendo destas mudanças dentro do processo de fiscalizações ou quando os empresários procuram a prefeitura para fazer a transferência dos lotes. Muitas vezes, durante o processo de fiscalização os empresários mostram-se cautelosos em receber os fiscais, por medo de punições pelas irregularidades. Os lotes podem ser repassados vendidos ou alugados sem o conhecimento da prefeitura. As respostas estão expressas na tabela 49.

Tabela 49: Relacionamento Existente entre o Poder Público e Privado

<b>Relacionamento existente entre a prefeitura e os empresários dos minidistritos</b>	<b>Respostas</b>
Bom relacionamento	3
Restrito a aquisição de lotes e ampliação de instalação	1
Restrito a aquisição de lote e transferência	1
Total	<u>5</u>

Sobre o monitoramento do programa, os entrevistados responderam que há fiscalização pelos engenheiros e arquitetos da prefeitura, para acompanhar o andamento das obras, uma vez que este é um dos critérios para que o lote seja efetivado ao empreendedor interessado. As fiscalizações são trimestrais, e restringem-se apenas a esse critério. Assim, acontecem casos de irregularidades nas ocupações dos lotes. Os resultados estão descritos na tabela 50.

Tabela 50: Monitoramento do Programa

<b>Monitoramento do Programa</b>	<b>Respostas</b>
Restrito à fiscalização executada por engenheiros e arquitetos da prefeitura	5
<b>Total</b>	<b>5</b>

As utilizações indevidas, apontadas pelos entrevistados, referem-se à ocupação de lotes por igrejas evangélicas, residências e galpões alugados. No total são vinte e quatro igrejas já instaladas nos minidistritos, sendo que a principal concentração destas organizações está no minidistrito Adail Vetorazzo (Jardim das Oliveiras). A prefeitura já tentou por várias ocasiões retirá-las dos minidistritos, mas por apelos populares, e também em virtude das igrejas evangélicas por possuir grande bancada de vereadores na Câmara Municipal, as igrejas acabaram conseguindo permanecer no local.

Existem outras situações de ocupação dos lotes por residências. Quando a residência encontra-se construída junto da empresa, não existem problemas. Porém, alguns lotes acabaram abrigando apenas residências, o que é contra a regulamentação dos minidistritos. Neste caso, a prefeitura busca, através da justiça, rever os lotes.

Ainda uma situação bastante comum é a utilização dos lotes para a construção de galpões que depois passam a serem alugados, ferindo o princípio básico de concessão dos lotes para a instalação de negócios dos próprios empreendedores. Esta prática é repudiada pelos membros da Secretaria, mas é tolerada, pois, de alguma forma, o lote está gerando renda e empregos para o município. Ações oportunistas como estas, ou de especuladores que constroem galpões esperando a valorização de preço do imóvel para depois revendê-lo existem, mas são fatos isolados. As respostas estão relacionadas na tabela 51.



Tabela 51: Ocupações Indevidas

Ocupações Indevidas	Respostas
Igrejas evangélicas, residências e galpões alugados	5
Total	5

Sobre as regras existentes, as citadas por todos os entrevistados foram as referentes a concessão dos lotes nos minidistritos, dispostas na tabela 52. As regras passaram por grandes mudanças da implantação do programa até os dias de hoje. Do início até 1992 o critério de concessão dos lotes era por sorteio, como a procura era maior que a oferta, todos os interessados se inscreviam e os sorteios aconteciam mediante a quantidade disponível de lotes. De 1992 até 2000 os lotes eram concedidos mediante licitação pública (decretada uma Lei Municipal de Licitação Pública). De 2000 até os dias de hoje a concessão de uso é mediante seleção por critérios.

A seleção dos inscritos para participar do programa de minidistritos Industriais e de serviços é feita através de uma análise do cadastro pessoal e do cadastro jurídico da empresa (em casos de concessão de lote para empresas já constituídas), do plano de negócios, da relação entre clientes e fornecedores e todas as informações sobre o empreendimento. Esta análise é efetuada pelo conselho de Apoio Técnico ao Programa de Minidistritos, composto pelo Sebrae, Centro Incubador de Empresas, FIESP/CIESP, Associação Comercial e Industrial, centro de Apoio ao pequeno Empreendedor da Universidade do Norte Paulista (UNORP), além dos técnicos da própria secretaria Municipal de Planejamento e Gestão Estratégica.

A concessão de uso, por um período de dois anos o empreendedor terá que apresentar e executar um cronograma de construção. Após este período a empresa deverá estar em atividade e somente então o empresário adquire o direito de compra do terreno, pelo preço de mercado que poderá ser efetuado de forma parcelada, até cinquenta meses.

Os critérios para a seleção dos inscritos compreendem: tempo de funcionamento da empresa, realização de cursos ou treinamento no ramo em que pretende atuar ou que auxiliam na formação do empreendedor, número de postos de trabalho oferecidos pelo negócio, apresentação das referências solicitadas, certidão do Serasa e apresentação do plano de negócio. Os critérios de avaliação e pontuação para classificação, assim como ficha de inscrição estão em anexo (ANEXO D).

Tabela 52: Regras para a Atuação dos Empresários

<b>Monitoramento do Programa</b>	<b>Respostas</b>
As normas do programa para a concessão dos lotes	5
Total	<b>5</b>

Referente a possíveis regras que pudessem ser criadas para evitar condutas oportunistas, os entrevistados limitaram-se dizer que estas regras seriam definidas pelas empresários, sem a participação da prefeitura. Os resultados estão na tabela 53

Tabela 53: Regras e Condutas para Evitar o Oportunismo

<b>Regras e Condutas</b>	<b>Respostas</b>
Definidas pelos empresários	5
Total	<b>5</b>

### **5.7. Ações da Secretária Municipal de Planejamento para Induzir a Geração de Vantagem Competitiva**

A primeira questão sobre vantagem competitiva era referente à ameaça de entrada de novos concorrentes no mercado. Quatro entrevistados não sabiam como responder a esta questão. Um dos entrevistados acredita a localização geográfica de São José do Rio Preto, contribuindo para a distribuição logística e acesso a fornecedores, poderia favorecer a criação de barreiras à entrada de concorrentes. O entrevistado acredita que o poder público poderia contribuir facilitando a criação de cooperativas de crédito, diminuindo as exigências para montar o negócio. As respostas estão na tabela 54, abaixo.

Tabela 54: Ameaça de Entrada a Novos Concorrentes

<b>Monitoramento do Programa</b>	<b>Respostas</b>
Não souberam responder	4
Distribuição logística, acesso a fornecedores e linhas de crédito	1
Total	<b>5</b>

Sobre a ameaça dos produtos substitutos, dos cinco entrevistados quatro não souberam responder. Apenas um indicou que as empresas que viessem pertencer à rede de cooperação poderiam enfrentar a ameaça dos produtos substitutos através da especialização dos seus produtos, e esta especialização pode ser incentivada pela

prefeitura, mas depende do interesse e de um maior empenho dos empresários. Resultados expressos na tabela 55.

Tabela 55: Ameaça de Produtos Substitutos

<b>Monitoramento do Programa</b>	<b>Respostas</b>
Não responderam	4
Especialização dos produtos	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

No que se refere à diminuição de poder de negociação dos fornecedores, quatro entrevistados não souberam responder. Um dos entrevistados acredita que mediante a constituição da rede de cooperação, os proprietários das empresas poderão comprar insumos, embalagens e produtos para segurança de maneira conjunta, diminuindo assim o poder de negociação com fornecedores. As respostas estão contidas na tabela 56

Tabela 56: Diminuição do Poder dos Fornecedores

<b>Poder de Negociação dos Fornecedores</b>	<b>Respostas</b>
Não responderam	4
Compras em conjunto	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

No que se refere ao poder dos membros da rede de cooperação a ser formada, apenas um dos entrevistados observou que ele pode ser aumentado mediante ao aumento de informações disseminadas na rede. No entanto, nenhum deles pôde esclarecer como o poder público contribuiria neste sentido. Os resultados das respostas estão na tabela 57 abaixo.

Tabela 57: Poder dos Compradores

<b>Poder de Negociação dos Fornecedores</b>	<b>Respostas</b>
Não responderam	4
Informação disseminada na cadeia	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

E por fim, a rivalidade entre os concorrentes, também foi respondida por apenas um dos entrevistados. Este acredita que tudo está relacionado ao desenvolvimento da rede e da especialização que tende a ser crescente, em função

do aprofundamento dos laços de cooperativismo. Assim, a rivalidade entre as concorrentes vai aumentar, pois as empresas da rede vão poder inovar na produção de produtos, desenvolvimento de novas tecnologias e transmissão de informação. Os demais entrevistados não emitiram opinião sobre o assunto. Os dados estão na tabela 58.

Tabela 58: Rivalidade entre os Concorrentes

<b>Poder de Negociação dos Fornecedores</b>	<b>Respostas</b>
Não responderam	4
Desenvolvimento tecnológico, de produtos e maior transmissão de informação	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

### **5.8. Ações da Secretária Municipal de Planejamento para Induzir a Geração de Externalidades**

Sobre a geração de externalidades, foi perguntado aos entrevistados como o poder público poderia contribuir para a geração de externalidades técnicas. Três entrevistados acreditam não ser possível ao poder público contribuir para a sua geração, pelo fato da mesma acontecer mediante transformações no processo de produção das empresas, área de estrita responsabilidade dos empresários. Outros dois entrevistados acreditam que ela pode ser gerada mediante a especialização dos minidistritos. Os resultados estão expressos na tabela 59.

Tabela 59: Externalidades Técnicas

<b>Geração de Externalidades Técnicas</b>	<b>Respostas</b>
De estrita responsabilidade dos empresários	3
Mediante especialização dos minidistritos	2
<b>Total</b>	<b>5</b>

No que se refere à geração de externalidades pecuniárias, que consiste nas mudanças no preço dos produtos devido a modificações nas estruturas de custos das empresas envolvidas na rede, todos os entrevistados responderam se tratar de iniciativas de responsabilidade dos empresários, e que, portanto, a prefeitura não poderia fazer nada para contribuir neste sentido. Os dados sobre os resultados estão na tabela 60, exposta na página seguinte.

Tabela 60: Externalidades Pecuniárias

<b>Geração de Externalidades Pecuniárias</b>	<b>Respostas</b>
Responsabilidade dos empresários	5
<b>Total</b>	<b>5</b>

Sobre o desenvolvimento de externalidades tecnológicas (que são relativas à transmissão de conhecimento) três dos entrevistados não souberam responder como o poder público pode contribuir neste sentido. Porém, um dos entrevistados acredita que isto pode ser obtido através da instituição de escolas e centro de ensino, nos minidistritos. Outro entrevistado respondeu que os minidistritos já buscam trilhar esse caminho através das parcerias desenvolvidas com as universidades e faculdades juntamente com o Sebrae e que estas parcerias devem ser estendidas a outros interessando. As respostas estão na tabela 61.

Tabela 61: Externalidades Tecnológicas

<b>Geração de Externalidades Técnicas</b>	<b>Respostas</b>
Não souberam responder	3
Instalação de escolas e centros de ensino nos minidistritos	1
Parcerias com instituições de ensino e desenvolvimento de empresários	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

Por fim, no que se refere ao desenvolvimento de externalidades de demanda, que são referentes a modificações nas demandas dos produtos e serviços oferecidos pelas firmas que compõem a rede de cooperação, quatro dos entrevistados não souberam responder e apenas um dos entrevistados julgou esta como uma responsabilidade limitada aos empresários das empresas dos minidistritos. A tabela 62 contem as respostas sobre esta pergunta.

Tabela 62: Externalidades de Demanda

<b>Geração de Externalidades de Demanda</b>	<b>Respostas</b>
Não souberam responder	4
Responsabilidade limitada aos empresários	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

# 6

## CONCLUSÕES

---

Durante a etapa de pesquisa bibliográfica, alguns aspectos investigados mostraram-se importantes para a compreensão do paradigma cooperação *versus* competição, os quais foram traduzidos como fatores endógenos (atitudes de cooperação nos relacionamentos, sentimento de confiança entre as partes e minimização dos custos de transação) e fatores exógenos (institucionalização do ambiente).

Além disso, a investigação literária permitiu compreender que para a existência de redes de cooperação entre firmas são necessárias algumas características próprias às empresas que desejam participar desta formação, sendo elas: atividade industrial, fragmentação de processos, direcionamento para setores específicos, especificidade dos produtos, frequência nas transações.

O estudo de caso sobre os minidistritos industriais e de serviços de São José do Rio Preto, não permitiu a compreensão se estes fatores endógenos e exógenos contribuem para a formação de redes de cooperação entre firmas, pois não existe ainda nenhuma rede constituída pelas empresas.

Desta forma, foi desenvolvido um questionário, aplicado junto aos membros da Secretaria de Planejamento do Município, com o intuito de compreender como o poder público poderia contribuir para a formação desta rede. De maneira geral, as respostas revelaram a limitação do poder público em contribuir para a fomentação dos fatores, julgados por esta pesquisa pertinentes, para a formação de redes de cooperação entre firmas.

Conforme a análise inicial, efetuada sobre os objetivos do programa de minidistritos industriais e de serviços, foi possível concluir que ela é bastante positiva, no sentido de que o programa tem conseguido cumprir suas proposições.

Sobre as discrepâncias existentes entre os dados secundários, apresentados pelas diferentes fontes consultadas (Sebrae, Secretaria Municipal de Planejamento e Revista de Conjuntura Econômica) elas são devidas a vários fatores, sendo eles:

- técnicas de contagem diferentes;
- erros na classificação das empresas pelo Sebrae;
- uso de estimativas e informações desatualizadas pela prefeitura.

No que se refere a adequação da classificação dos minidistritos como distritos industriais, ela é bastante inadequada visto que os minidistritos não apresentaram nenhuma característica de conformidade com os critérios levantados pela revisão bibliográfica (concentrações de empresas de um mesmo setor, disponibilidade de mão-de-obra especializada, capacidade de gerar inovações tecnológicas e conhecimento, fragmentação dos processos, existência de redes de empresas e relacionamento cooperativo).

Considerando as possibilidades de desenvolvimento de capacitações para a formação de uma rede de cooperação entre as firmas dos minidistritos, todas as respostas refletiram a dificuldade do poder público atuar como fomentador deste processo. Todas as características necessárias para a formação da rede (firmas com atividades industriais, pertencentes a um mesmo setor, sistemas produtivos mais flexíveis, especificidade dos produtos produzidos e frequência entre as transações), segundo os entrevistados, não poderiam contar com nenhuma contribuição do poder público para a sua existência, seriam de inteira responsabilidade dos empresários.

Sobre a existência dos fatores endógenos a formação da rede, a possibilidade do poder público em contribuir para a o seu surgimento também se revelaram bastante limitadas. A maioria dos entrevistados acredita não ser possível o desenvolvimento de atitudes cooperativas entre os empresários dos minidistritos, isentando que a prefeitura de qualquer possibilidade de contribuir para o desenvolvimento do cooperativismo. O mesmo se revelou quanto ao desenvolvimento do sentimento de confiança, a prefeitura, para a maioria do entrevistados, parece poder fazer pouco que esse sentimento impere sobre os participantes do minidistrito.

No que se referem aos fatores exógenos, o relacionamento existente entre o poder público e os empresários, mostrou-se, para a maioria dos entrevistados, limitado apenas a formalidades e regulamentações de lotes e processos de aquisições. Demonstrando que não existe interesse, por parte dos empresários, em estreitar esse relacionamento. Sobre o monitoramento do programa, todos os entrevistados responderam que a fiscalização pelos engenheiros e arquitetos da prefeitura, é a única forma de monitoramento do programa. Já as utilizações indevidas, apontadas por todos os entrevistados referem-se aos seguintes aspectos: ocupação de lotes por igrejas evangélicas, residências e galpões alugados. E as regras existentes, as citadas por todos os entrevistados foram as referentes à concessão dos lotes nos minidistritos, as quais estão disponíveis a todos os interessados.

Nas questões sobre geração de vantagem competitiva - o que se refere a ameaça de entrada de novos concorrentes no mercado, a ameaça dos produtos substitutos, poder de compra, poder dos fornecedores, a rivalidade entre os concorrentes- a maioria dos entrevistados não sabia como responder a estas questões. Talvez, se nesta parte das entrevistas tivesse sido utilizado um questionário fechado, poderia ser que os entrevistados tivessem conseguido compreender melhor o contexto de cada questão e se esforçariam em responder ao questionário. Portanto, é possível que tenha existido falhas na coleta de dados deste quesito.

E por fim, sobre a geração de externalidades, as respostas também confirmaram a limitação do poder público em contribuir para o seu surgimento. As respostas sobre externalidades técnicas, a maioria dos entrevistados acredita não ser possível ao poder público contribuir para a sua geração, sendo um fator de responsabilidade da iniciativa privada. Já sobre a geração de externalidades pecuniárias, todos os entrevistados responderam se tratar de iniciativas de responsabilidade dos empresários. E as externalidades tecnológicas e de demanda, a maioria dos entrevistados não souberam responder como o poder público poderia contribuir neste sentido.

Ao longo das entrevistas realizadas, foi possível perceber que alguns membros da Secretaria Municipal de São José do Rio Preto estão bastante interessados no desenvolvimento de atitudes cooperativas entre os empresários, pois acreditam que isto poderia contribuir para o desenvolvimento das empresas do município. Em certo sentido, essa crença está bastante relacionada com as visitas efetuadas, por funcionários



da prefeitura e empresários locais, a cidades da Itália que possuem empresas trabalhando em rede, com relacionamentos cooperativos. O interessante foi notar que a maioria das respostas, principalmente dos funcionários que lidam diretamente com os empresários, enxergam uma enorme barreira entre as possibilidades teóricas de desenvolvimento de cooperação entre as empresas e a realidade presente nos minidistritos. Para eles, o maior bloqueio está na limitação dos empresários em compreender os benefícios da cooperação. O medo da concorrência prevalece.

De maneira particular, o surgimento dos pólos joalheiros, de tecnologia e de produtos médicos demonstra que o desejo de manter atitudes cooperativas e de promover capacitações (como desenvolver atividade industrial e num ramo de setor específico, possuir processos de produção flexíveis e desenvolver relacionamento e atitudes cooperativas) pode partir inteiramente dos empresários. A participação do poder público, neste caso, tem sido apenas com uma função de mediador nas discussões e como um facilitador, mediante as necessidades estabelecidas pelos empresários.

Neste sentido, é possível que no futuro, em virtude do desenvolvimento destes setores específicos na cidade e da maior competitividade destas empresas, os empresários sintam-se influenciados a redirecionar os seus negócios e contribuir para a formação de novos pólos na cidade. Os setores de maior concentração, entre as empresas dos minidistritos, ainda são o moveleiro, o metalúrgico e o têxtil.

Sobre as principais contribuições deste trabalho, espera-se que possa contribuir para novas pesquisas e estudos a serem elaborados sobre o assunto, em função da revisão bibliográfica efetuada e o estudo de caso executado. Mais do que isso, o desejo é que este trabalho possa contribuir para novos projetos de estudo do grupo de pesquisa de desenvolvimento de uma arquitetura organizacional para formação e gerência de redes de cooperação entre empresas, constituído na Escola de Engenharia de São Carlos (EESC – USP). Além disso, que ele possa contribuir para o desenvolvimento econômico dos minidistritos industriais e de serviços, em São José do Rio Preto.

Por fim, os futuros desdobramentos desta pesquisa devem seguir num sentido de aprofundar o estudo do paradigma cooperação versus competição, para uma melhor compreensão dos motivos que dificultam o desenvolvimento de atitudes cooperativas entre os empresários. Além disso, o desenvolvimento de estudos sobre modelos microeconômicos, que diferem da abordagem microeconômica tradicional, como os

modelos de Lucas e Romer, que introduzem como variáveis de função da produção o conhecimento tecnológico, seriam bastante interessantes para serem estudados pelo grupo de pesquisa de desenvolvimento de uma arquitetura organizacional para formação e gerência de redes de cooperação entre empresas, por considerarem a geração de externalidades e permitirem a mensuração dos seus efeitos sobre o desenvolvimento econômico local.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, T. C. (1992). Articulação Institucional: uma prática de planejamento integral e harmônico em nível municipal. *Revista de Administração Municipal*, Rio de Janeiro, v.30, n.203, p.71-73, abr/jun. Disponível em :< [http:// www.teleibam.>](http://www.teleibam.>)

Acessado em 17/09/1997

AMATO NETO, J. (1993). *Desintegração vertical/ “terceirização e o novo padrão de relacionamento entre empresas: o caso do complexo automobilístico brasileiro*. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

\_\_\_\_\_. (2000). *Redes de Cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, Fundação Vanzolini.

AZEVEDO, P.F. (2000). Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. *Agricultura em São Paulo*. São Paulo: IEA., 47 (1), pp.33 – 52.

BARZEL, Y. (1982). Measurement Cost and the Organization of Markets . *Journal of Law and Economics*. n. 25, April, 1982, pp. 27-48.

BERVIAN, P. A; CERVO A L. (1996). *Metodologia científica*. São Paulo: Markron Books.

BOLÇONI, O. J. (2001). *Minidistritos Industriais : uma política pública de incentivo às micro e pequenas empresas*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2001.

BOYER, R; DRACHE, D. (1996). *States against markets : the limits of globalization*. New York: Routledge.

BREMER, C.; ORTEGA, L. M. (2000). Redes de Cooperação. *Revista Banas*, São Paulo, p.35-42.

- BRITO, J. (2002). *Elementos estruturais e conformação interna das Redes de Firms: desdobramentos metodológicos, analíticos e empíricos*. Disponível em: <<http://www.economia.ufpr.br/portal/atividade/secundario/cluster.htm> - 21k>.
- CANIËLS, M.; ROMIJN, H. (2003). SME Clusters, Acquisition of Technological Capabilities, Practice and Policy Lessons. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 3:3, p. 187 – 210.
- CARDOSO, F. (org). (1973). *Homem e sociedade : leituras básicas de sociologia geral*. São Paulo: Editora Nacional.
- CASTELLS, M. (1999). *A sociedade em rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra ,Vol. I.
- CASTRO, C. (1977). *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.
- CHANDLER JR., A. (1994). *Scale and Scope ; the dynamics of industrial capitalism*. New York: Harvard University Press.
- CHECKLAND, P. B. (1981). *Systems thinking, systems practice*. New York : John Wiley & Sons.
- CLEGG, S.; HARDY, C. ; NORD, W. (1998) *Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- COASE, R. H. (1937). The nature of the firm. *Econômica*, vol. 4, p. 386 –405.
- COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P. (1999). *Empresários e empregos no novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália*. Rio de Janeiro:DP&A.
- COELHO, F. D. O município como agente de desenvolvimento econômico. *Revista de Administração Municipal*, Rio de Janeiro, v.41, n.210, p.23-33, jan/ mar. Disponível em: <<http://www.teleibam>>. Acessado em 17/09/1997.

CONJUNTURA ECONÔMICA (2003). *Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços*. 17ª edição. São José do Rio Preto.

COOPER, R; SLAGMULDER, R. (2004). Inter organization Cost management and Relation Context. *Accounting, Organization and Society* 29, p.1-26.

COOPERATION INFRASTRUCTURE FOR VIRTUAL ENTERPRISES AND ELETRONIC BUSINESS. (2002). Apresenta os objetivos do grupo de pesquisa. Disponível em :< [http:// www.uninova.pt/~cove/scope.htm](http://www.uninova.pt/~cove/scope.htm)>. Acesso em: 5 ago.2003

COOPERATIVE INFORMATION MANAGEMENT.(2003). Apresenta os objetivos do grupo de pesquisa. Disponível em: < [http:// carol.wins.uva.nl/~netpeer/projects/prodnet/prodnet.html](http://carol.wins.uva.nl/~netpeer/projects/prodnet/prodnet.html)>. Acesso em: 5 ago.2003.

COWAN, R; JONARD, N;OZMAN, M. (2004). Knowledge dynamics in a network industry. *Technological Forecasting and Social Change*, p. 469-484.

CYMBALISTA, R. (2002). Minidistritos Industriais e de Serviços. *Polis Estudos, Assesoria e Formação em Políticas Sociais*, n. 194. Disponível em : <<http://www.polis.org.br/publicações/dicas/112205.html>>.

DANSON, M. (2000). On the analytical dimension of proximity dynamics. *Regional Studies*, vol. 34.2, p. 169-180.

DEKKER, H.(2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organization and Society* 29, p.27- 49.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. R. (orgs). (1991). *Introduction*. In: The New institucionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press.

DITTRICH, K. (2002). The evolution of Innovation Networks in the Global ICT Industry. Conference on Industrial Dynamics of the New and Old economy. Copenhagen/ Elsinore, June, 18p.

DYKER, D. et al. (2003). “East” – “West” networks and their alignment: industrial networks in Hungary and Slovenia. *Technovation* 23, p.603-616.

ECONOMIDES, N. (1996). The economics of network. *Journal of Industrial Organization*, vol.14, n. 2, p.1-36.

ERNST, D. (2001). Global Production Network and Industrial upgrading – A knowledge-Centered Approach. *East Economic Series*, p. 35-49.

FARINA, E.M. (1997). *Competitividade: Mercado, Estado e Organização*. São Paulo: Singular.

FUKUYAMA, F (1992). *A Grande Ruptura – A natureza humana e a reconstituição da ordem social*. Rio de Janeiro: Rocco.

FUNDAÇÃO VANZOLINI.(2002). Apresenta os objetivos do grupo de pesquisa. Disponível em:< [http:// poli.usp.br/pro/redcoop/produtos.htm](http://poli.usp.br/pro/redcoop/produtos.htm)>. Acesso em: 5 ago.2003

GARCIA, L. M. B. (1998). *Uma análise sobre a adequação da gestão estratégica de custos de formação e gerência de empresas virtuais*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1998.

GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. (2001). Cooperative network and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *The Academy of Management Review*, vol. I, n. 6, p. 431-445.

GRANDORI, A; SODA, G. (1995) .Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*,. v16, n2, p. 15-33.

GRANOVETTER, M. (1985). Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *AJS*, vol. 91, n.3, p.481-510.

- GUAZZELLI, V. (2002). Santo de casa ainda faz milagre: São José do rio Preto aposta na diversificação e dá atenção especial ao pequeno empreendedor. *Livre Mercado*, ed. 151, ano XIII, p. 68-71.
- GULLATI, R. (1998). .Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, vol.19, p. 23-35.
- HAKANSSON, H; LIND, J. (2004). Accounting and network coordination. *Accounting, Organization and Society* 29, p.51-72.
- HALL, P. A. ; TAYLOR, R. C. (1996). Political Science and the three new institutionalism. Oxford: Blackwell Publishers. *Political Studies*, n. XLIV, 1996. pp. 936-957.
- HART, G. (1998). Multiple trajectories : a critique of industrial restructuring and the new institutionalism. *Antipode*, vol. 30, nº 4, p. 333 – 356.
- HOBBS, J. E. (1996). A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management*, vol. 1, n. 2, p.15-27.
- HOBSBAWN, E. (1995). *Era dos extremos : o breve século XX: 1914 – 1991*. São Paulo: Companhia das Letras.
- HUMPHREY, J. (1995). Industrial reorganization in developing countries: from models to trajectories. *World development*, vol. 23, n. 1, p. 149-162.
- JUNQUEIRA, L.; INOJOSA, R.M. (1993) Democracia e Descentralização. *Revista de Administração Municipal*, Rio de Janeiro, v.30, n.203, p.86 - 90, abr/jun. Disponível em: < [http:// www.teleibam](http://www.teleibam)>. Acessado em 24/09/1997.
- KOSKI, H; KRETSCHMER, T. (2004). Competing in Network Industries – A. Rejoinder. *Journal of Industry, Competition and Trade*, Bank Papers, p.67-69.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.) (2002). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus.

LAKAL, S et al. (1999). *Network companies and competitiveness: a framework for analysis*. European Journal of Operational Research, nº 118.

LASTRES, H. et al. (1999). Globalização e inovação localizada. In: CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H. M. M. *Globalização e inovação localizada : experiências de sistemas locais no mercosul*. Brasília : IBICI/MCT. Cap. 2 p. 39-68.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. (1994). *Rede de informações*. São Paulo: Makron Books.

LUNDEVALL (org.). *National Systems of Innovation*. London: Pinter Publisher

MANTZAVINOS, C.; NORTH, D.; SHARIQ, S. (2001). *Learning, Change and Economic Performance*. 5<sup>th</sup> Conference of the International Society for New Institutional Economics, Berkely –CA.

MARSHALL, A. (1982) *Princípios de economia – tratado introdutório*. São Paulo: Abril Cultural.

MASTEN, S. (1996). Empirical Research in Transaction- Cost Economics: Progress, Challenges, directions. In: *Transaction Cost Economics and Beyond*, John Groenewegen, ed. Boston: Kluwer Academic Publishers, pp.43- 64.

MENARD, C. (2002). *The Economics of Hybrid Organizations*. 6<sup>th</sup> Conference of the International Society for New Institutional Economics, MIT – Cambridge –MA.

MILGRON, P.; ROBERTS, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. New Jersey: Prentice – Hall.

MORAES JUNIOR (2000). *O conceito de eficiência na nova economia Institucional*. Disponível em : <<http://www.ufrgs.br/ppge/anpeccsul2000/textospdf/artigo22.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2003.

MOTTA, F.C.P. (1986). *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira.



NIEHANS, J. (1990). *A history of economic theory: Classic contributions, 1720-1980*. London: The Johns Hopkins Press.

NORTH, D. (1994). *Custos de transação, Instituições e Desempenho Econômico*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal.

OSER, J.; BLANCHFIELD, W. (1983). *História do Pensamento Econômico*. São Paulo: Atlas.

PADOLNY, J. M.; PAGE, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review Sociology*, 24.

PAULILLO, L. F. (2002). Análise Organizacional em redes de Recursos de Poder : Contribuições para os Estudos da Conferência e das Políticas Públicas. In: FUSCO, J.P. (orgs.) *Temas Emergentes em Engenharia de Produção*. São Paulo: Arte & Ciência, pp.45-94.

\_\_\_\_\_.( 2000). *Redes de poder & territórios produtivos: industria, citricultura e políticas públicas no Brasil do século XX*. São Carlos: Rima: Editora da UFSCAR.

PINHO, D.; VASCONCELOS, M. (1998). *Manual de Economia*. São Paulo: Saraiva.

PIORE, M.; SABEL, C. (1984). *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.

PORTER, M. E. (1992). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus.

\_\_\_\_\_. (1998). Clusters And The New Economics Of Competition. *Harvard Business Review*, n. 20, p. 77-90.

RÉGIBEAU, P. (2004). Network Externalities and Competition Policy. Comments on Koski and Kretschmer. *Journal of Industry, Competition and Trade*, Bank Papers, p. 33-39.

RHODES, R.; MARSH, D.(1992). New Directions in the study of study of policy network. *European Journal of Political Research*. London: v. 21, pp. 181-205.

RICHTER, R. (2001). *New Economic Sociology and New Institutional Economics*. 5<sup>th</sup> Conference of the Internacional Society for New Institutional Economics, Berkely – CA.

ROCHA JR., W. (2001). *Análise do Agronegócio da Erva-Mate com enfoque na Nova Economia Institucional e o uso da matriz estrutural Prospectiva*. Tese (Doutorado) – Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. p. 133.

ROSENFELD, S. A. (1996). Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration. *Chapel Hill Research Policy*, n. 25, p.247-263.

SALERNO, M. (1992). Reestruturação industrial e novos padrões de produção. *São Paulo em Perspectiva*, vol.6, nº 3., p.100-108.

SAMPAIO, C. A.C. (1990). Arranjos Institucionais para o Desenvolvimento Sustentável Local.

SANDORINI, P. (1989). *Dicionário de Economia*. Best Seller. São Paulo .

SCOTT, W. R. (1995). *Institutions and Organization*. London: Gafe Publications.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. (ed.) (1994). Institutional environments and Organizations. London: SAGE Publications, pp. 28-54.

SEAL, W.; BERRY, A; CULLEN, J. (2004). Disembedding the supply chain: institutionalized reflexivity and inter-firm accounting. *Accounting, Organization and Society* 29, p.73-92.

SMELSER, N. J.; SWEDBERT, R. (orgs.). (1994). *The Handbook of Economic sociology*. Princeton: Princeton Univrsity Press, pp. 368- 402.

SOUTO – MAIOR, J. (1992). A problemática da coordenação, cooperação e planejamento intermunicipais no Brasil. *Revista de Administração Municipal*, Rio de Janeiro, v.39, n.204, p.49-65, abr/jun. Disponível em :< [http:// www.teleibam.com.br](http://www.teleibam.com.br)>. Acessado em 17/09/1997.

TAPSCOTT, D. (1993). *Economia Digital*. São Paulo: Markron Books.

THEPOT, J; THIETART, R. (1991). *Microeconomic contributions to strategic management*. New York : North – Holland.

TUMA, A. (1998). Configuration and coordination of virtual production network. *Int. J. Production Economics*, nº 56, p.641-648.

URL (1997). Apresenta os objetivos do grupo de pesquisa. Disponível em : < <http://www.cordis.lu/espirt/sic/intro.htm>>. Acesso em: 5 ago.2003.

VARIAN, H.R. (1999). *Microeconomia: princípios básicos*. Rio de Janeiro : Campus.

VEBLEN, T. (1987). *A teoria da Classe Ociosa: um estudo econômico das instituições*. São Paulo: Abril Cultural.

VIRTUAL ORGANIZATION NETWORK. (1999). Apresenta os objetivos do grupo de pesquisa. Disponível em : < <http://www.virtual-organization.net/reed>>. Acesso em: 5 ago.2003

VISCONTI, G. (2001). Arranjos Cooperativos e o Novo Paradigma Tecnológico. *Revista BNDES*, Rio de Janeiro, v.8 , nº 16, p. 317-344.

WIGAND, R.; PICOT, A.; REICHWALD, R. (1997). *Information, organization and management: expanding markets and corporate boundaries*. England: John Wiley e Sons Ltda.

WILKINSON, I; YOUNG, L. (2002). On cooperating Firms, relations and networks. *Journal of Business Research*, n. 55, p. 123–132.

WILLIANS, T. (2002). Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks. *Journal of business research*, 5867, p. 1-9

WILLIANS, O (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.

\_\_\_\_\_. (1987). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.

\_\_\_\_\_. (1991). Comparative Economics Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. In: *Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.

\_\_\_\_\_. (1996). *Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.

WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. (1990). *The Machine that Changed the World – The Story of Lean Production*. New York: Harper Perennial.

WOOD JR, T. (1995). *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo : Atlas.

YIN, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

YOSHINO, M. Y; RANGAN, U. S. (1997). *Alianças estratégicas*. São Paulo: Makron Books.



## **Anexo B**

## Anexo C

### Questionário

#### I- Perfil dos Entrevistados

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho no Programa de Minidistritos Industriais e de Serviços: \_\_\_\_\_

#### II – Questões sobre as características necessárias das empresas para a Formação das Redes de Cooperação entre Firms

1 - Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode contribuir para que as empresas dos Minidistritos pratiquem atividades industriais?

2 - Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode contribuir para as empresas dos Minidistritos possuam flexibilidade nos processos produtivos?

3 - Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode contribuir para que as empresas dos Minidistritos sejam direcionadas para pertencerem a um mesmo setor industrial?

4 - Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode contribuir para que as empresas dos Minidistritos produzam produtos e serviços especializados?

5 - Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode contribuir para que as empresas dos Minidistritos possuam baixa frequência de transações, mas com a criação de vínculos de relacionamento?

**III - Questões sobre fatores endógenos a formação das redes de cooperação entre firmas**

- 1 - Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode contribuir para que as empresas dos Minidistritos desenvolvam atitudes cooperativas?
- 2 - Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode contribuir para que as empresas dos Minidistritos desenvolvam o sentimento de confiança?
- 3 - Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode contribuir para o estabelecimento de normas de procedimento, contratos formais e minimização dos custos de transação (institucionalização do ambiente).

**IV- Questões sobre Fatores Exógenos**

- 1 - Além da distribuição dos terrenos para a instalação das pequenas e médias empresas, quais são os outros serviços oferecidos pela Secretaria Municipal de Planejamento, para os empresários dos Minidistritos?
- 2 - Em quais situações os empresários dos Minidistritos procuram a Secretaria Municipal de Planejamento e com qual frequência?
- 3 - Em virtude da grande extensão do programa e da quantidade de empresários e empresas envolvidas, como a Secretaria Municipal de Planejamento monitora o Programa e a utilização dos lotes?
- 4 - São comuns utilizações indevidas (fora dos fins estabelecidos pelo programa) dos lotes?
- 5 - Como as regras foram e são estabelecidas pela Secretaria Municipal de Planejamento? Elas são de conhecimento dos empresários?
- 6 - Como a Secretaria Municipal de Planejamento poderia contribuir para a existência de regras que evitassem a conduta oportunista?



**V– Questões sobre a geração de vantagem competitiva**

- 1 – Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode ajudar os empresários da rede de cooperação a ser montada a diminuir a ameaça à entrada de novos concorrentes?
- 2 – Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode ajudar os empresários da rede de cooperação a ser montada a diminuir a ameaça de produtos substitutos?
- 3 – Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode ajudar os empresários da rede de cooperação a ser montada a diminuir o poder de negociação dos fornecedores?
- 4 – Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode ajudar os empresários da rede de cooperação a ser montada a diminuir o poder de compra dos clientes?
- 5 – Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode ajudar os empresários da rede de cooperação a ser montada a diminuir a rivalidade entre os concorrentes?

**V– Questões sobre externalidades**

- 1 – Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode contribuir para a geração de externalidades técnicas?
- 2 – Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode contribuir para a geração de externalidades pecuniárias?
- 3 – Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode contribuir para a geração de externalidades tecnológica?
- 4 – Como a Secretaria Municipal de Planejamento pode contribuir para a geração de externalidades e de demanda?

## Anexo D



PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO  
ESTADO DE SÃO PAULO

SECRETARIA MUNICIPAL DE  
PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA  
ANEXO I



### CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS INSCRITOS PARA O PROGRAMA DE MINIDISTRITOS INDUSTRIAIS E DE SERVIÇOS

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Tempo de funcionamento da empresa/<br/>desenvolvimento da atividade</p> <p>Até 1 ano: 1 ponto<br/>Mais de 1 ano a 3 anos: 2 pontos<br/>Mais de 3 anos: 3 pontos</p> <p>2. Realizou cursos ou treinamentos no ramo em<br/>que pretende atuar ou que auxiliam na<br/>formação de empreendedor (comprovados por<br/>certificado)</p> <p>De 1 a 2 cursos: 1 ponto<br/>De 3 a 4 cursos: 2 pontos<br/>Acima de 4 cursos: 3 pontos</p> <p>3. Número de postos de trabalho oferecidos pelo<br/>negócio</p> <p>Até 5 empregos: 1 ponto<br/>De 6 a 10 empregos: 2 pontos<br/>Acima de 10 empregos: 3 pontos</p> | <p>4. Apresentou referências solicitadas?</p> <p>Sim: 1 ponto<br/>Não: 0 ponto</p> <p>5. Certidão da Serasa</p> <p>Apresentou e não possui restrição: 1 ponto<br/>Não apresentou ou possui restrição: 0 ponto</p> <p>6. Plano de negócios apresentado – itens a serem<br/>pontuados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos/metás: 0,25 ponto</li> <li>- Atividade: 0,25 ponto</li> <li>- Pessoal com experiência: 0,25 ponto</li> <li>- Capital: 0,25 ponto</li> <li>- Clientes: 0,25 ponto</li> <li>- Fornecedores: 0,25 ponto</li> <li>- Experiências anteriores: 0,25 ponto</li> <li>- Fluxo de caixa: 0,25 ponto</li> </ul> |
|---|---|

**Observações:**

- As inscrições terão validade permanente, não precisando ser renovadas
- Os inscritos serão classificados pelos critérios acima, sendo que a **lista de classificação** terá validade por 06 (seis) meses
- Pontuação máxima: 13 pontos

#### Informações Adicionais para classificação

Os critérios apresentados neste Anexo serão utilizados para classificação de todos os inscritos.

Posteriormente, os inscritos serão separados pelas seguintes categorias:

- A) empresa já constituída e não instalada em minidistrito;
- B) empresa já instalada em minidistrito e que precisa de nova área para expansão;
- C) empresa ou pessoa física que atua na informalidade;
- D) empresa ou pessoa física que deseja iniciar uma nova atividade ("novo empreendedor").

A distribuição dos lotes, após classificação pelos critérios de seleção e separação por categoria, será efetuada de forma proporcional aos inscritos, fazendo com que os "iguais" concorram entre si.

Ex: O total de inscritos representa 100%  
Suponhamos que haja:  
50% na categoria "A"  
20% na categoria "B"  
20% na categoria "C"  
10% na categoria "D"

As áreas disponíveis para novas concessões serão distribuídas respeitando as proporcionalidades apuradas, ou seja, 50% do total de lotes disponíveis irão para os classificados que fazem parte da categoria "A", 20% para os da categoria "B" e assim sucessivamente



PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO  
ESTADO DE SÃO PAULO

SECRETARIA MUNICIPAL DE  
PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA



**PROGRAMA DE MINIDISTRITOS INDUSTRIAIS E DE SERVIÇOS  
FICHA CADASTRAL**

Assinale uma das seguintes alternativas que retrate sua situação ou de sua empresa:	
<b>A ( )</b> empresa já constituída e não instalada em minidistrito	<b>C ( )</b> empresa ou pessoa física que atue na informalidade
<b>B ( )</b> empresa já instalada em minidistrito e que precisa de nova área para expansão	<b>D ( )</b> empresa ou pessoa física que deseja iniciar uma nova atividade ("novo empreendedor")

**01. CADASTRO PESSOA INTERESSADA:**

Nome Completo:		
CPF:	RG:	Órgão Expedidor:
Nome Completo do cônjuge:		
CPF:	RG:	Órgão Expedidor:
Endereço:		
Bairro:		
Cidade:		Estado:
CEP.:	Tel.:	Tel. Recado:
Home Page:		e-mail:

**02. CADASTRO EMPRESA (INFORMAL OU JÁ CONSTITUÍDA)**

Razão Social:		
Nome Fantasia:		
Endereço:		
Bairro:	CEP.:	Tel.:
Home Page:		e-mail:
CNPJ:	Inscrição Estadual:	JUCESP:
Forma de Sociedade:		Inscrição Municipal:

**03. DADOS GERAIS**

Ramo de Atividade::	Há quanto tempo você trabalha neste ramo:
Quantas pessoas trabalham <b>diretamente contando com você:</b>	<b>Indiretamente:</b>
Nome Completo dos Sócios/ CPF/ RG:	
1. Nome .....	
CPF: ..... RG: .....	
2. Nome .....	
CPF: ..... RG: .....	
3. Nome .....	
CPF: ..... RG: .....	
Algum(ns) dos Sócios têm experiência comprovada no ramo? ( ) sim ( ) não	
Quantos sócios têm experiência comprovada no ramo? .....	
Quanto tempo de experiência? .....	



PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO  
ESTADO DE SÃO PAULO

SECRETARIA MUNICIPAL DE  
PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA



**PROGRAMA DE MINIDISTRITOS INDUSTRIAIS E DE SERVIÇOS  
FICHA CADASTRAL**

Assinale uma das seguintes alternativas que retrate sua situação ou de sua empresa:	
<b>A ( )</b> empresa já constituída e não instalada em minidistrito	<b>C ( )</b> empresa ou pessoa física que atue na informalidade
<b>B ( )</b> empresa já instalada em minidistrito e que precisa de nova área para expansão	<b>D ( )</b> empresa ou pessoa física que deseja iniciar uma nova atividade ("novo empreendedor")

01. CADASTRO PESSOA INTERESSADA:		
Nome Completo:		
CPF:	RG:	Órgão Expedidor:
Nome Completo do cônjuge:		
CPF:	RG:	Órgão Expedidor:
Endereço:		
Bairro:		
Cidade:		Estado:
CEP.:	Tel.:	Tel. Recado:
Home Page:		e-mail:

02. CADASTRO EMPRESA (INFORMAL OU JÁ CONSTITUÍDA)		
Razão Social:		
Nome Fantasia:		
Endereço:		
Bairro:	CEP.:	Tel.:
Home Page:		e-mail:
CNPJ:	Inscrição Estadual:	JUCESP:
Forma de Sociedade:		Inscrição Municipal:

03. DADOS GERAIS	
Ramo de Atividade::	Há quanto tempo você trabalha neste ramo:
Quantas pessoas trabalham <b>diretamente contando com você:</b>	<b>Indiretamente:</b>
Nome Completo dos Sócios/ CPF/ RG:	
1. Nome .....	
CPF: .....      RG: .....	
2. Nome .....	
CPF: .....      RG: .....	
3. Nome .....	
CPF: .....      RG: .....	
Algum(ns) dos Sócios têm experiência comprovada no ramo? ( ) sim ( ) não	
Quantos sócios têm experiência comprovada no ramo? .....	
Quanto tempo de experiência? .....	

4.4 REFERENCIAS	
- Indicar 02 (dois) <b>clientes</b> , pessoa física ou empresa, para quem tenha prestado serviço: Nome: _____ telefone: _____ Nome: _____ telefone: _____	
- Indicar 02 (dois) <b>fornecedores</b> , pessoa física ou empresa, de quem tenha comprado matéria-prima ou serviços: Nome: _____ telefone: _____ Nome: _____ telefone: _____	
- Indicar o(s) banco(s) que trabalha Banco: _____ Agência: _____ C/C: _____ Contato: _____ Banco: _____ Agência: _____ C/C: _____ Contato: _____	

4.5 Outras Informações	
- Possui projetos e planos para novos produtos?..... .....	
- Há projetos e planos para novos mercados?..... .....	

#### 04. DOCUMENTOS ADICIONAIS A SEREM ANEXADOS **OBRIGATÓRIO**

Fazer um **REQUERIMENTO** endereçado ao **PREFEITO** e no texto dizer:

**SOLICITAÇÃO DE ÁREA NOS "MINIDISTRITOS".**

**Pessoa Física:**

-Cópia do RG. e CPF.

-Cópia da conta de luz do último mês do local onde funcionaram as atividades da "empresa"

**Jurídica:**

-Cópia do CNPJ, Contrato Social (frente e verso) e alterações, inscrição estadual e inscrição municipal, CPF e RG dos Sócios.

-Cópia da conta de luz do último mês do local onde funcionaram as atividades da empresa

**Opcional (mas contam para efeito de pontuação do item 2 do Anexo I):**

-Cópia de certificados dos cursos/treinamentos realizados.

**OBS.:Terrenos de 200m<sup>2</sup> à 1000m<sup>2</sup> - construção de mínimo 40% e máximo de 66% da área total.**

#### DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que as informações aqui prestadas são verdadeiras e retratam fielmente a minha disposição em empreender no município, através da instalação e funcionamento de minha empresa, podendo essas informações serem confirmadas através de visita técnica ao local de funcionamento das atividades e checagem das referências fornecidas. Estou ciente de que, eventualmente beneficiado, não poderei dispor do terreno ou da construção.

São José do Rio Preto (SP), \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Av. Dr. Alberto Andaló, nº 3030 – 4º andar – Centro – CEP: 15015-000 – São José do Rio Preto –  
SPhome page: www.sjriopreto.org.br - e-mail: smplan@sjriopreto.org.br - tel. (17) 230.1230

N°

EXMO SR. PREFEITO MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO

EU, \_\_\_\_\_  
 residente á Rua \_\_\_\_\_ nº \_\_\_\_\_  
 Bairro \_\_\_\_\_, cidade \_\_\_\_\_  
 portador do RG. \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_, vem  
 respeitosamente requerer de V. Exma. Área no Programa de Minidistrito.

São José do Rio Preto, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Endereço para correspondência

Rua: \_\_\_\_\_ nº \_\_\_\_\_  
 Bairro: \_\_\_\_\_, cidade \_\_\_\_\_ UF \_\_\_\_\_  
 CEP \_\_\_\_\_ Fone (\_\_\_\_\_) \_\_\_\_\_

AUTENTICAÇÃO DO PROTOCOLO