

A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL COMO FATOR DE FORTALECIMENTO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE¹

Ana Maria Romano Carrão, PhD.

UNIMEP

O trabalho tem por objetivo geral o aprofundamento do estudo sobre a complexidade que envolve a sobrevivência das empresas de pequeno porte. Procura delinear um quadro comparativo entre a realidade desse segmento empresarial numa versão italiana e noutra brasileira, no âmbito do setor têxtil. Como objetivo específico, o estudo visa a contribuir para a compreensão da atuação cooperada de empresas de pequeno porte e seus desdobramentos socioeconômicos. Busca articular experiências a partir de processos históricos particulares, necessários para se compreender a emergência das empresas de pequeno porte e para recuperar a sua trajetória na realidade enfocada. A análise aqui apresentada é parte de estudo mais amplo, desenvolvido no contexto de diversos países, focalizando sempre a cooperação empresarial de empresas de pequeno porte e sua inserção em uma teia de relações que engloba instituições de ensino e pesquisa.

É recorrente na literatura especializada a associação das empresas de pequeno porte à geração de empregos. A esse respeito, embora algumas divergências de abordagens tenham sido identificadas, constata-se consenso quanto ao papel socioeconômico desse segmento empresarial. A interdependência de questões dessa natureza reitera a importância de se tratar a sobrevivência das empresas de pequeno porte para além do ponto de vista exclusivamente econômico. Para tal, esforço adicional é exigido para se compreender a dinâmica das combinações de forças que atuam no ambiente específico desse segmento empresarial.

Buscando a contemplar essas preocupações, o estudo teve como questão básica a identificação das condições favoráveis à sobrevivência das empresas de pequeno porte de maneira socialmente relevante numa economia globalizada e altamente competitiva. Considera-se que a sobrevivência das empresas de pequeno porte depende da atuação integrada dessas organizações, entendendo que o desenvolvimento e a

¹ Artigo baseado em um dos capítulos da tese de doutorado da autora.

manutenção do grau de integração requerido são dependentes, em grande medida, do suporte de políticas públicas. Estas desempenham papel fundamental na criação de condições para que o segmento das empresas de pequeno porte não venha sucumbir às ondas de fusões e incorporações e às limitações de ordem tecnológica, financeira ou fiscal.

A sobrevivência das empresas de pequeno porte revela-se um ponto nevrálgico no tratamento da complexidade que envolve esse estrato empresarial, considerado espaço privilegiado para a geração de novas oportunidades de trabalho, para a inovação e para a criatividade. Esses são elementos de vital importância e que devem ser contemplados pelas políticas públicas, visando a eliminar situações que acentuam a vulnerabilidade das empresas de pequeno porte, com maior ênfase para desafios como os impostos pela nova ordem mundial.

Nesse sentido, merece destaque o movimento de reestruturação empresarial acentuado a partir dos anos 1970, sobretudo no interior de alguns países membros da OECD, que teve como consequência a reconquista de espaço pelas empresas de pequeno porte e a redução da participação das empresas de grande porte no que se refere à absorção de mão-de-obra total (PECQUEUR, 1993). Esse foi o contexto de emergência das redes de cooperação empresarial. Estas são organizações empresariais diferenciadas sustentadas em cinco princípios básicos, como apontado por LIPNACK e STAMPS (1994): a) propósito competitivo coletivo, tornando o objetivo das redes uma síntese de propósitos individuais; b) interdependência das empresas sem perda da autonomia das unidades integrantes, tendo na soberania condição sine-qua-non para o funcionamento da rede e a efetividade dos demais princípios; c) interligação propriamente dita entre os membros, manifestada nas mais variadas formas de comunicação interna e externa à rede; d) garantia de convivência de uma multiplicidade de líderes, representantes das esferas privada e pública, articulando lideranças; e) ligações em múltiplos níveis, uma vez que o desenvolvimento das redes depende tanto de relações verticais quanto de horizontais.

As relações verticais, também conhecidas como redes de fornecedores, são aquelas típicas de compra e venda de produtos e/ou serviços. A articulação pode se dar entre empresas de pequeno porte e empresas de grande porte. As horizontais são as estabelecidas entre empresas e demais componentes de uma determinada

cadeia produtiva (SANTOS, PEREIRA e FRANÇA, 1994). As redes horizontais podem ser melhor visualizadas se tratadas como relações características da cooperação entre empresas de pequeno porte, embora possam também ocorrer entre empresas de grande porte. Pressupõem a divisão do trabalho entre as empresas-membro, organizadas ao longo de uma determinada cadeia produtiva (CASTELLS, 1999), caracterizando união de esforços de produtores concorrentes com vistas ao melhor aproveitamento de capacidades individuais de produção e de recursos financeiros e humanos. Em síntese, as redes horizontais têm como objetivo final a ampliação do leque de produtos coletivamente oferecidos e/ou a ampliação da faixa de mercado do conjunto de empresas.

As redes de cooperação são, portanto, estruturas resultantes do relacionamento cooperado entre empresas, com ênfase no enfoque coletivo. Consideradas entidades complexas, são uma configuração particular de organização cujos membros têm sua autonomia respeitada, ainda que ligados por objetivos comuns. Numa configuração aparentemente paradoxal, o desempenho das redes depende da capacidade de articulação de seus componentes, tanto em termos de comunicação quanto em termos da coerência dos objetivos e interesses compartilhados (CASTELLS, 1999).

De uma maneira geral, a cooperação empresarial ganhou notoriedade a partir da década de 1970, com as redes de pequenas empresas da Terceira Itália² e as de subcontratação japonesas, embora haja registros históricos de cooperação empresarial no século XIX na Grã-Bretanha, na Alemanha, na França e no próprio Japão. Em que pese o significado histórico dos formatos de cooperação do século XIX, o presente trabalho concentra-se no movimento contemporâneo e toma como referência o modelo italiano do século XX.

O exemplo mais notável é encontrado na Emilia-Romagna, região que se destacou internacionalmente por seu desenvolvimento sustentado em redes de pequenas fábricas. Galgou posição de destaque entre as regiões mais industrializadas da Itália em termos de distribuição de renda, alcançando os níveis de renda *per capita* até então registrados apenas na Província de Piemonte, a região mais industrializada do país. A Emilia-Romagna também contabilizou reduções significativas das taxas de desemprego, chegando a colocar a região em posição privilegiada tanto no cenário nacional como no

internacional. Tal desenvolvimento esteve calcado em sua principal atividade da região, a têxtil, embora também mereçam destaque a produção de cerâmica e o campo da engenharia mecânica. Esta última ganhou notoriedade pelo desenvolvimento de máquinas destinadas à produção em pequena escala sobretudo para a indústria de cerâmica e de calçados.

Flexibilidade e espírito empreendedor estão entre os fatores de sucesso mais enfatizados pela literatura especializada no assunto. A esse respeito, BRUSCO (1982) vincula a capacidade de empreender à versatilidade para a absorção de novos conhecimentos e à capacidade de ajuste a novas idéias e de desenvolvimento de novos produtos e equipamentos. COURLET (1993) acredita que, além desses aspectos positivos, deve-se creditar o sucesso da Emilia-Romagna, em grande medida, à fraca presença do Estado na economia e o caráter descentralizado da estrutura político-administrativa do país, e não por força de alguma política de desenvolvimento de nível nacional. A influência dos poderes locais, sim, fora mais efetiva ao promover serviços de saúde, escola, cultura e habitação.

PUTNAM (2000) considera a descentralização do governo italiano, ocorrida no início da década de 1970, fator decisivo para o sucesso da *Terceira Itália*. Eliminando a dependência das regiões e cidades com relação ao governo central, o novo modelo político abriu espaço para que as regiões revelassem todo o seu potencial, de forma que as então mais eficientes, como a Emilia-Romagna, avançassem mais rapidamente. As menos desenvolvidas acentuaram os vícios de seu sistema público, como ocorreu em Puglia, no Sul do país.

Distritos industriais como o de Modena, na Emilia-Romagna, emergiram como fruto de uma política local orientadora, pautada por benefícios destinados às empresas de pequeno porte e concebidos na forma de concessão de áreas e de recursos financeiros, além de criação de centros de serviços destinados ao fornecimento de informações e de tecnologia. Foi também desenvolvido um sistema de consórcio financeiro com a finalidade de garantir empréstimos aos artesãos. Em 5 anos, parte significativa das empresas instaladas no distrito de Modena registrou aumento em 40% no número de empregados, ao mesmo tempo que dobraram os investimentos, como apontam BRUSCO e RIGHI (1989).

² Convencionou-se chamar de *Terceira Itália* a área geográfica formada pelas regiões: Emilia-Romagna, Toscana, Umbria, Marche, Veneto, Trentino e Friuli (TRIGILIA,1995).

Nota-se uma tendência em estabelecer uma relação causal entre concentrações industriais, ou pólos industriais, e o sucesso de empresas de pequeno porte. Generalizações dessa ordem incorrem no risco de ignorar particularidades que passam por aspectos políticos e sócio-culturais da questão. Há que se reconhecer, entretanto, que a cooperação empresarial é mais facilmente detectada no interior de concentrações, identificadas por sua atividade predominante. Com o intuito de aprofundar um pouco mais a reflexão a esse respeito, o presente trabalho analisa dois pólos têxteis brasileiros, procurando neles identificar traços de cooperação empresarial que os aproximem da experiência italiana. São eles o pólo de Americana e o pólo do Vale do Itajaí.

O pólo têxtil de Americana originou-se na década de 1870, quando foram instaladas as primeiras fábricas têxteis no Estado de São Paulo, em zonas produtivas de algodão do interior localizadas no meio de uma região cafeeira. A proximidade das áreas de produção da matéria-prima resultava em custos menores de produção, ao mesmo tempo que a localização dessas fábricas contemplava a proximidade do mercado consumidor, a população rural. A abundância de recursos hídricos consistiu em outro fator decisivo para a localização das empresas, pois permitia o suprimento de água para a obtenção de energia e a construção de hidrelétricas. A região contava também com linha férrea e mais tarde com a Rodovia Anhangüera.

As atividades produtivas, concentradas inicialmente na fabricação de tecidos de algodão, foram impulsionadas pela Guerra da Secessão dos Estados Unidos (1865-71) e posteriormente pelo término da Segunda Guerra Mundial. A consolidação da atividade têxtil na região está refletida na expansão da indústria, que alcançou os municípios vizinhos – Nova Odessa, Santa Bárbara D'Oeste e Sumaré –, tendo ocupado, no passado, a posição de maior pólo têxtil de tecidos planos de fibras artificiais e sintéticas da América Latina (MENDES,1997).

Historicamente, a fase de desenvolvimento do pólo têxtil de Americana, no período que cobre o final do século XIX e início do século XX, guarda semelhanças com o desenvolvimento das concentrações empresariais da Emilia-Romagna. Tomando como referência a obra de PIORE e SABEL (1984), constata-se que, da mesma maneira que na região italiana, muitas empresas de pequeno porte da região de Americana iniciaram suas atividades em residências, com teares recebidos por trabalhadores a título de pagamento de

rescisão contratual. Em termos de cooperação empresarial, o pioneirismo de Americana registra sua primeira experiência cooperativa em 1941, com a união de alguns *façonistas*³ dando origem à Cooperativa Industrial de Tecidos Rayon Americana (CITRA). Posteriormente foi criada a Distribuidora de Tecidos Rayon de Americana (DISTRAL), dentro dos mesmos princípios (MENDES, 1997).

Em 1996, o pólo têxtil de Americana já contava com mais de 600 empresas, gerando aproximadamente 14 mil empregos. Dos três municípios, Americana ainda hoje se destaca por uma maior concentração de empresas de pequeno porte e dos empregos do pólo. Em Santa Bárbara D'Oeste, as empresas de pequeno porte representam a maioria dos estabelecimentos, porém a maior parcela da mão-de-obra está concentrada em empresas de grande porte, evidenciando uma centralização maior do que em Americana. Situação semelhante é encontrada em Nova Odessa pois, ao contrário de Americana onde predominam as empresas com até 100 empregados, a cidade conta com uma empresa com mais de 1.000 empregados, cifra que engloba quase a totalidade do contingente ocupado na indústria têxtil da cidade (MENDES, 1997).

Em 1993, as semelhanças entre o pólo de Americana e a Emilia-Romagna sugeriam a possibilidade de estimular uma versão nacional de rede de cooperação, articulando empresas de pequeno porte com vistas ao desenvolvimento de ações coletivas na forma de partilha de máquinas e equipamentos, software de suporte industrial (CAD/CAM), centros de criação coletiva, além de sistemas compartilhados de compras e vendas (SANTOS, RATTNER e BERALDO, 1993).

O projeto não logrou o êxito esperado. Dentre as limitações que inibiram a sua implantação integral destaca-se a difícil assimilação da idéia de cooperação e associativismo pelos empresários (RODRIGUES, 2001). Considerada o fio condutor do projeto, a cooperação é antagônica à concepção do *darwinismo* fundamentado no individualismo e na desconfiança da atuação do outro. Além dessas questões de ordem ideológica, há que se considerar o forte abalo sofrido pela economia do pólo com a abertura das importações, que colocou no mercado nacional tecidos asiáticos a preços altamente competitivos. Uma outra causa da frustração das expectativas é apontada por SANTOS (1995), um dos idealizadores do projeto, para quem o

³ Palavra derivada do francês *à façon*, sem correspondente na língua portuguesa, aparece em alguns textos como “faccionista”, “facionista” ou ainda “façonista”. A título de homogeneização, o presente estudo adota a forma *façonista*. Seu emprego na literatura subentende atividade de subcontratação.

sucesso parcial do pólo têxtil de Americana é devido sobretudo ao fraco envolvimento dos próprios empresários na implementação das propostas, das quais eram co-autores.

Pela interpretação de GARCIA (1996), o projeto também não conseguiu promover a interação entre as empresas e as instituições destinadas à preparação de profissionais, não por ausência de infra-estrutura e sim pela não utilização da estrutura existente; as agremiações sindicais regionais não desempenharam o papel de atores ativos no processo, restringindo-se à representação política de seus respectivos segmentos; a forte presença de empresas de pequeno porte distribuídas nas diversas atividades especializadas constituintes da cadeia produtiva do pólo não foi convertida em sistema cooperado; as interações entre as empresas configuraram um tipo de subcontratação não característico de cooperação, na medida em que as organizações de grande porte utilizavam-se da capacidade ociosa das empresas de pequeno porte para fugir a investimentos indesejáveis; não se verificou nas relações entre empresas de grande porte e as subcontratadas a transferência de conhecimento e aprimoramento tecnológico.

O outro pólo têxtil aqui enfocado, o do Vale do Itajaí, em Santa Catarina, teve sua origem ligada à imigração alemã do século XIX, com a chegada de artesãos e pequenos empresários à região. Muitas das empresas ainda em funcionamento originaram-se da produção artesanal de camisetas feitas com fios produzidos pelos próprios artesãos. Por essa razão, associa-se usualmente o desempenho da região a seus traços socioculturais. Entretanto, esse perfil não se reverteu em benefício da cooperação empresarial, segundo a análise de GARCIA.

Tendo como centro a cidade de Blumenau, a indústria têxtil expandiu-se para outras cidades, dentre as quais se destacam Brusque, Gaspar, Ilhota, Jaraguá do Sul, Pomerode, Indaial, Timbó, Rodeio e Ascurra. O pólo alcançou projeção econômica no cenário regional e nacional, respondendo por 65% da economia da região e exportando um quarto de sua produção. Esse sucesso se deve à opção pelo segmento de produtos de algodão, visto ser esse mercado menos competitivo do que o mercado de produtos de fibras sintéticas. Por essa razão, foi menos afetado pela abertura das importações do que o pólo têxtil de Americana, no qual predomina a produção de tecidos de fibra sintética.

Quanto à estrutura produtiva, as atividades do pólo estão ligadas basicamente a dois segmentos: malharia e cama, mesa e banho. O segmento de malharia conta com algumas empresas de grande porte, que estão entre as maiores produtoras do país nesse ramo: a Hering e a Sul Fabril em Blumenau; a Marisol e a Malwee em Jaraguá do Sul. No ramo de cama, mesa e banho, as empresas de grande porte a ele ligadas exercem liderança nacional e são também as responsáveis pela exportação do setor: Teka, Artex, Karsten, Cremer e Buettner. Os segmentos de malharia e de cama, mesa e banho são os mais fortes da indústria têxtil da região, devido à predominância de matéria-prima, fibras naturais de algodão. A esses ramos de atividade incorpora-se o ramo de confecção, que envolve um grande número de empresas de pequeno porte, que se dedica à produção de roupas de malha.

Do ponto de vista estrutural, o segmento de malharia distingue-se por seu caráter dual, uma vez que, ao lado das empresas de grande porte, nas quais está concentrada a maior parte da produção da região, um grande número de empresas de pequeno porte divide a parcela residual do mercado local. A atratividade desse segmento para as empresas de pequeno porte consiste nos baixos níveis de investimento exigidos em máquinas e equipamentos e capital de giro, além de permitir produção em pequena escala. Essas condições favorecem ainda o desenvolvimento de um mercado informal, composto por um tipo de empresa de pequeno porte sem condições de cumprir com os compromissos fiscais. Segundo GARCIA (1996), somente na cidade de Brusque há em torno de 750 estabelecimentos industriais informais e, em Blumenau, pelo menos 400.

Outra característica da estrutura do segmento de malharia é a verticalização das empresas de grande porte, que engloba toda a cadeia produtiva, iniciando-se pelo processo de fiação do algodão e culminando com a confecção e acabamento da malha, podendo ainda se estender para a distribuição, nos casos em que as empresas mantêm seus próprios pontos de vendas. Nesse segmento, a inserção dessas empresas na cadeia produtiva se dá na forma de especialização em uma das etapas do processo produtivo, como fornecedoras das empresas de grande porte. Aponta GARCIA (196) que a taxa de subcontratação é bastante baixa e as relações não são reguladas por contrato formal, gerando incerteza quanto à continuidade de fornecimento, motivo de conflito entre as partes.

No segmento de cama mesa e banho, a produção praticamente se concentra em empresas de grande porte, por tratar-se de atividade que exige elevados investimentos em equipamentos especializados e em tecnologia sofisticada, a exemplo do emprego de dispositivos microeletrônicos necessários para a obtenção de ganhos de escala e flexibilidade, garantindo às empresas maior competitividade em nível internacional. Os elevados custos dos equipamentos e a necessidade de atualização tecnológica permanente inibem o acesso de empresas de pequeno porte a esse mercado. Além desses obstáculos, essas empresas enfrentam dificuldades de natureza mercadológica, principalmente com relação ao desenvolvimento de marca conceituada e à criação de canais de distribuição dos produtos.

Nesse segmento, as empresas de grande porte experimentaram a estratégia de verticalização para superar dificuldades com o fornecimento de fios de algodão, preocupação que levou algumas delas - a Teka e a Artex, por exemplo - a ter seu próprio cultivo de algodão, em épocas críticas como a da década de 1980.

Vista sob a ótica da cooperação empresarial, a dinâmica do pólo têxtil do Vale do Itajaí não revela a presença de integração cooperada entre as empresas. As inovações ficam restritas às empresas de grande porte, mantendo as empresas de pequeno porte à margem do processo. Também não ocorre a transferência de inovação necessária ao desenvolvimento da pequena empresa, indicando que seu papel, na posição de subcontratadas, fica restrito a atividades pouco relevantes e sem possibilidade de crescimento.

Uma outra questão relevante é que não se constata atuação cooperada entre as próprias empresas de pequeno porte, que atuam isoladamente procurando aproveitar-se individualmente de alguns espaços de mercado deixados pelas empresas de grande porte. Também não foi identificada, no pólo têxtil do Vale do Itajaí, a distribuição de tarefas entre as empresas e a interligação entre elas, outro indicador de configuração de rede de cooperação produtiva. Em lugar disso, as empresas de pequeno porte colocam-se como concorrentes, disputando um mesmo mercado.

O estudo revelou ainda a ausência de ação integrada entre empresas e instituições de ensino/treinamento e de pesquisa, nos níveis requeridos para uma cooperação efetiva. No caso das relações com instituições de ensino e treinamento, a ausência de um sistema voltado para a capacitação continuada de profissionais especializados, requeridos pela indústria local, obriga as empresas a assumirem as tarefas de

treinamento de seu pessoal. Nesse caso, as empresas de pequeno porte são duplamente penalizadas por não terem acesso à atualização e, sendo impedidas de aprimorar suas competências, acentua-se a dualidade.

Conclui-se que, no Vale do Itajaí, as empresas de pequeno porte constituem um universo à parte e, ao contrário dos distritos italianos, as empresas não transformaram a ação cooperada em diferencial de competitividade e garantia de sobrevivência.

Considerações finais

O estudo constatou que nos dois pólos brasileiros focalizados não foi identificada uma participação ativa da esfera pública, quer através da formulação de políticas de apoio às empresas de pequeno porte, quer na forma de fomento à cooperação empresarial. Considerando que a definição de políticas e o suporte de instituições governamentais são fundamentais para a sobrevivência das redes de cooperação, deve-se enfatizar que a intensidade do êxito alcançado pelas políticas depende em grande medida do grau de sua sensibilidade e de sua capacidade de ajuste às condições ambientais. E, na medida em que se descarta a possibilidade de configuração de redes de cooperação, a sobrevivência das empresas brasileiras de pequeno porte coloca-se como uma expectativa remota, caso se mantenham as condições vigentes.

Merece destaque, nesse contexto, o fato de a cooperação empresarial ainda ser um valor pouco desenvolvido no meio empresarial brasileiro. Apenas quando ele for assimilado poderá ser reproduzida, em nosso país, a experiência da Emilia-Romagna, na qual considera-se que o êxito das políticas foi maior pelo fato de a cooperação ser uma prática histórica, um traço cultural. A postura cooperada é pré-requisito para o desenvolvimento do processo. Da mesma forma, a interação entre as esferas empresarial e educacional, nas experiências brasileiras enfocadas, fica restrita a alguns casos localizados, não se guiando por orientações políticas mais abrangentes.

Face a essas evidências, as empresas nacionais de pequeno porte revelam-se como um segmento bastante frágil, distante do papel inovador desejável uma vez que, mesmo nas concentrações que se destacam no contexto econômico nacional, persistem situações de carência de mão-de-obra qualificada e de ausência de apoio institucional e governamental. Considerando ainda que são poucas as concentrações empresariais

nacionais como as aqui analisadas, tem-se uma dimensão da vulnerabilidade das milhares de empresas de pequeno porte dispersas pelo território brasileiro e, com elas, o destino do elevado contingente de mão-de-obra delas dependente.

Bibliografia

BRUSCO, S. The Emilian model: productive decentralisation and social integration. *Cambridge Journal of Economics*, [London], v. 5, n.2, p.167-184, jun.1982.

BRUSCO, S; RIGHI, E. Local government, industrial policy and social consensus: the case of Modena (Italy). *Economy and Society*, New York, v.18, n.4, p.405-423, nov.1989. Special Issue: Local industrial strategies.

CARRÃO, A. M.R. *A relevância social da sobrevivência das empresas de pequeno porte no contexto das redes de cooperação, numa economia globalizada e altamente competitiva*. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, São Paulo.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 3.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COURLET, C. Novas dinâmicas de desenvolvimento e sistemas industriais localizados (SIL). *Ensaio FEE*. – Revista da Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, Porto Alegre, v. 14, n.1, p.9-25, 1993.

GARCIA, R. de C. *Aglomerações setoriais ou distritos industriais: um estudo da indústria têxtil e de calçados do Brasil*. 1996. Dissertação (Mestrado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

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

MENDES, A. A. *Reestruturações locais como efeitos da globalização econômica: uma análise da estrutura produtiva mutante do pólo têxtil de Americana, SP*. 1997. Tese (Doutorado em Geografia) - Instituto de Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro.

PECQUEUR, B. Sistemas industriais localizados: o exemplo francês *Ensaio FEE* - Revista da Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. Porto Alegre, v.14, n.1, p. 26-48, 1993.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. [S.I.]:Basic Books, 1984.

PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

RODRIGUES, A. S. *Publicação eletrônica* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por amcarrao@merconet.com.br em 5 jun. 2001.

SANTOS, S. A. *A modernização gerencial e tecnológica de micro e pequenas indústrias apoiada na cooperação entre empresas*. 1995. Tese (Livre-docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J.; FRANÇA, S. H.A. *Cooperação entre micro e pequenas empresas: uma estratégia para o aumento da competitividade*. São Paulo: SEBRAE, 1994.

SANTOS, S. A.; RATTNER, H.; BERALDO, V. Pólo de modernização empresarial: desenvolvimento nas micro e pequenas empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v.28, n.1, p.14-24, jan-mar. 1993.

TRIGILIA, C. A tale of two districts: work and politics in the Third Italy. In: BAGNASCO, A.; SABEL, C. (edit). *Small and medium-size enterprises*. London: Pinter, 1995, p.31-50. (Social Changes in Western Europe).