

Industrialização cooperativa no capitalismo contemporâneo

Data de recebimento: 30/11/2006
Data de aprovação: 29/01/2007

Adriana Salette Dantas de Farias (PIMES/DECOM/CCSA/UFPE) – diana_recife@yahoo.com.br
• Rua Engenheiro Gercino de Pontes, 129 – Apto. 101 – Bairro Iputinga – CEP 50.800-110 – Recife-PE
João Policarpo Rodrigues de Lima (PIMES/DECOM/CCSA/UFPE) – jprlima@decom.ufpe.br

Resumo

Este estudo teve como objetivo apresentar uma forma organizacional alternativa para micro e pequenas empresas da indústria brasileira de têxtil-confecção. A idéia principal foi a de verificar como a existência de cooperação e de uma estrutura de coordenação podem viabilizar o alcance de uma posição competitiva, para empresas de pequeno porte e, dessa forma, garantir condições para enfrentarem a intensa competição decorrente da estrutura capitalista contemporânea. Para tanto, uma base teórica foi formada, em torno dos conceitos de competição, concorrência, formação de redes de empresas e cooperação, com base em contribuições da Economia Industrial e de tópicos sobre Capitalismo Contemporâneo.

A partir da base teórica construída, realizaram-se as etapas relativas ao estudo de caso, notadamente, ao estudo das operações e da forma de coordenação desenvolvidas pela cooperativa têxtil COOPNATURAL. Como complemento ao estudo de caso, procedeu-se a coleta de informações diversas, incluindo informações técnicas, relativas à produção do algodão colorido, sua cadeia produtiva, bem como aspectos gerais do setor têxtil-confecções no Brasil. As conclusões do trabalho indicam que tal formação tem proporcionado às empresas dela participantes, uma posição de mais competitividade no mercado, além de satisfazer às condições impostas no que tange à sua sobrevivência no estágio contemporâneo do capitalismo.

Palavras-chave: Capitalismo contemporâneo; Rede de empresas; Cooperação; Indústria têxtil.

Abstract

This study aimed at presenting an alternative organizational forms for micro and small business in the Brazilian industry of textile industry. The main idea was to verify how the existence of cooperation and a structure of coordination can make feasible a competitive position to the small companies, so that these companies can confront the increasing competition from the contemporary capitalist structure. For this reason, a theoretical foundation was formed with regard to the concepts of competition, xx, enterprise network formation and cooperation, xx based on contribution from the Industrial Economy as well as topics on Contemporary Capitalism. From the theoretical foundation developed here, steps related to the study of case took effect, markedly to the study of operations and also the way of coordination developed by COOPNATURAL, a textile cooperative association. As a complement for the case study, a collection of information was performed, including technical information related to the production of colored cotton, its productive chain as well as general aspects of textile industry in Brazil. The conclusions from this paper pointed out that such formation has provided xx the enterprises involved in this formation with a more competitive position in the market and also satisfaction with regard to the imposed conditions connected with their survival in the contemporary capitalist structure.

Keywords: Contemporary capitalism; Enterprise network; Cooperation; Textile industry.

1. INTRODUÇÃO

Em quase todos os setores de atividade econômica, observa-se o aumento da concentração do capital, evidenciada pela emergência de grandes grupos multinacionais ou da grande empresa internacionalizada. Chama atenção o fato de que as tecnologias críticas contemporâneas oferecem oportunidade de renovar a concepção de muitos produtos e de inventar novos itens e, também, exigem a transformação dos processos dominantes de fabricação, bem como das técnicas de gestão em todo sistema industrial.

É importante observar que os impactos do desenvolvimento tecnológico e do movimento de concentração de capitais, apesar de estarem presentes em todos os setores industriais, têm efeitos diferenciados, de acordo com as características de cada atividade econômica.

Tomando-se como referência a indústria têxtil e de confecções, percebe-se que ao mesmo tempo em que essa indústria é um arquétipo da primeira revolução industrial, apresentando uma série de características tradicionais, tem sido palco de importantes transformações organizacionais e tecnológicas (ROVERE, HASENCLEVER e MELO, 2001).

Rovere, Hasenclever e Melo (2001) destacam que, pela facilidade de entrada e pela disponibilidade de mão-de-obra, como principal insumo para implementação e operação da indústria têxtil-confecção, esse setor constitui-se uma excelente alternativa para a geração de emprego e renda em países em desenvolvimento.

Por outro lado, o impacto das novas tecnologias de informação e o desenvolvimento de novos materiais para a indústria têxtil e de confecções, também evidenciam que mesmo indústrias tradicionais são atingidas pelas novas tecnologias, o que exige das empresas, de uma forma geral, reestruturação tecnológica e organizacional para sustentação da competitividade.

Na cadeia têxtil e de confecções no Brasil, há grande heterogeneidade tecnológica e gerencial. Nela convivem empresas modernas, com padrão tecnológico e estratégias semelhantes às das empresas de melhor desempenho mundial; também, empresas parcialmente modernizadas, que combinam maquinário antigo e máquinas modernas em pontos estratégicos e rigoroso controle de qualidade; e, finalmente, empresas obsoletas do ponto de vista tecnológico e gerencial. Uma característica que chama atenção nesta atividade econômica, é a presença de pequenas empresas em vários segmentos da cadeia produtiva têxtil-confecção (principalmente, no segmento de confecções).

As profundas transformações ocorridas no panorama internacional, de um lado, abrem oportunidades para a participação de um número maior de empresas com potencial para competirem no mercado global; por outro, tornam mais estreitos os espaços de atuação das empresas com pequenas capacidades financeiras e gerenciais, inclusive nos seus mercados locais. Assim, o surgimento de formas alternativas de organização de empresas, que façam pequenos e médios empreendimentos capazes de manterem-se competitivos, é cada vez mais importante.

Assim, o presente estudo identifica uma forma alternativa de organização industrial na cadeia produtiva do setor em evidência, que se diferencia das estruturas tradicionais existentes (verticalizadas ou empresas independentes). Notadamente, este artigo descreve um caso de industrialização cooperativa, na forma de uma estrutura de produção têxtil-confecção, realizada por uma rede de micro e pequenas empresas, que buscam aumentar sua competitividade individual, através do trabalho conjunto e dessa forma, manterem-se competitivas no mercado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Capitalismo contemporâneo e caracterização da natureza da concorrência

A movimentação relativa à criação de novas empresas e à aquisição de empresas existentes por companhias estrangeiras, evidenciam tendências recentes à concentração industrial, implicando para as com-

panhias um ritmo acelerado, no sentido da racionalização e reestruturação. A realização de fusões, aquisições de parcelas majoritárias, aquisição de parcelas minoritárias e criação de filiais conjuntas, aumentaram significativamente depois de 1987, com a perspectiva do ‘mercado único’, que impulsionou o processo de concentração e internacionalização (CHESNAIS, 1996).

A principal característica da chamada fase de mundialização é a extensão de estruturas de oferta muito concentradas, para a maior parte das indústrias de alta densidade de P&D ou “alta tecnologia”, bem como para numerosos setores de fabricação em grande escala.

Em certas indústrias oligopolistas, o movimento de investimentos cruzados, que se deu ao longo da década de 1980, atingiu fortemente as barreiras industriais, que protegiam as posições dos oligopólios nacionais. O movimento de fusões e aquisições levou a generalização de situações de oligopólio mundial, baseados em níveis nada desprezíveis de concentração. Dessa forma, o mercado mundial apresenta-se integrado e em grau sem precedentes.

A etapa de funcionamento do capitalismo na atualidade, caracteriza-se pela grande internacionalização e por estruturas de oferta fortemente concentradas. Por essa razão, a forma de mercado mais característica no mundo é o oligopólio. As companhias não reagem mais a forças impessoais provenientes do mercado e, sim, pessoal e diretamente a seus rivais oligopolistas (aqueles que efetivamente são capazes de sustentar uma concorrência “global”, atuando simultaneamente em seu próprio mercado, nos mercados rivais e em outros).

Uma vez que o caráter imperfeito da informação cresce na esfera internacional, acentuando seu papel estratégico, segue-se que os custos de transação a serem enfrentados pelas companhias, que se internacionalizam, não podem deixar de se ampliar consideravelmente. Inversamente, a natureza, a amplitude e a qualidade da informação necessária para produzir e vender em mercados internacionais e à qual a grande empresa tem acesso, explicam os graves problemas de “viabilidade informacional”, enfrentados pelas pequenas e médias empresas.

2.1.1. Formas de mercado resultantes da concentração

Nas últimas décadas, assistiu-se a uma extensão considerável da gama de meios que permitem à grande empresa reduzir seu recurso à integração direta e, desse modo, evitar ampliar continuamente o seu mercado interno. Novas formas de relações entre companhias têm sido caracterizadas como situadas em algum lugar entre os mercados e as hierarquias. Analogamente, as modalidades recentes de acordos de terceirização são apresentadas como um novo tipo de patronato ou como formas novas de quase-integração vertical.

As modalidades de externalização utilizadas pelas grandes companhias representam meios de estabelecer relações assimétricas, perante outras empresas e reforçar o seu próprio poder econômico. Elas dispõem de novos procedimentos e meios de ação para organizar, reforçar e consolidar as “deficiências de mercado”, na perspectiva de estabelecer formas estáveis de dominação oligopolista (CHESNAIS, 1996).

Ao constituir um grupo ou associar-se a um grupo existente, uma empresa pode fazer economias, em relação aos custos de transação em que seria obrigada a incorrer, se a transação se desse livremente no mercado. Ao mesmo tempo, pode evitar as deseconomias de escala ou perdas de controle, em nível da gestão central, caso tivesse ampliado suas atividades e procedido por si própria à transação.

A quase-integração vertical leva a uma proliferação de especializações, a um aprofundamento da divisão do trabalho. A importância dos riscos na P&D, nas imobilizações em alta tecnologia e, de modo geral, nas imobilizações em capital fixo, leva à sua mutualização entre vários proprietários do capital.

A “desverticalização” das grandes companhias em redes de empresas especializadas ou agrupamento de empresas nessas redes, pode ser uma resposta a essas pressões como um todo. Desse ponto de vista, a empresa-rede apresenta-se como uma nova forma de organizar e de gerenciar as hierarquias, bem como de maximizar as possibilidades de “internalizar” as externalidades proporcionadas pelo funcionamento em rede.

Brito (2002) conceitua rede de empresas como um conjunto organizado de unidades de produção, parcialmente separáveis, que operam com rendimentos crescentes, os quais podem ser atribuídos tanto a economias de escala como a uma função global de custos “subaditivos”. Esses últimos refletem a presença de externalidades significativas de natureza técnica, pecuniária e tecnológica, como também, efeitos relacionados a importantes externalidades de demanda.

A formação de uma rede de empresas se dá, a partir de motivações estratégicas que podem beneficiar as empresas participantes da rede. As principais motivações para formação de alianças, em termos de mercado e comercialização, são para explorações de aspectos complementares e/ou aquisição de insumos complementares, como também, para realização de comercialização cruzada (CHESNAIS, 1996).

Quando feitos entre parceiros de dimensões e poderio diferenciados, esses acordos decorrem essencialmente de uma estratégia de apropriação de recursos, abaixo de seu valor. Então, o problema crucial das parcerias é o de estabelecer equilíbrio na correlação de forças entre os parceiros, inibindo a ameaça de prevalência de um parceiro sobre o outro. As estruturas oligopolistas e as barreiras de entrada deixam poucas escolhas às empresas de pequeno porte, a não ser buscar formas de cooperação com as grandes, na esperança de ter acesso a um mercado maior e/ou para cobrir algumas distâncias de seu atraso tecnológico.

2.2. Industrialização Cooperativa

Para sobreviverem e prosperarem, as organizações necessitam de recursos. Por isso, elas precisam se engajar em relações com outras que fornecem estes recursos (FURLANETTO, 2002). Adquirir recursos implica em custos de transação, ou seja, em dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre as organizações, a fim de garantir o cumprimento dos termos contratuais estabelecidos numa transação (WILLIAMSON, 1985; FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997). Por outro lado, existindo acordos de cooperação entre empresas, a tendência é de que os custos de transação sejam diminuídos e, conseqüentemente, as condições de operação das empresas envolvidas sejam simplificadas e também, sua rentabilidade melhorada.

As empresas organizadas em rede tentam estabelecer relacionamentos cooperativos que lhes sejam favoráveis, ao tempo em que também podem criar valor para o mercado, pela redução de custos, ao longo da cadeia produtiva e da integração dos participantes, via compartilhamento de recursos e/ou informações.

As novas tecnologias relacionadas às telecomunicações e à informática permitiram às companhias gerenciar melhor as economias de custos de transação. Essas novas tecnologias também, facilitaram a gestão das numerosas novas relações, e com elas, o acompanhamento e controle das operações em toda a rede podem ser realizados de forma mais eficiente.

Para adaptarem-se à pressão competitiva, a opção pela formação de alianças estratégicas entre empresas, concorrentes ou não, tem sido crescente nos últimos anos (FREITAS, 2001). O que indica que relacionamentos de cooperação, também são possíveis e, capazes de alavancar muito a rentabilidade de uma empresa, à medida que conseguem diminuir custos ao longo da cadeia e também, garantir melhores níveis de serviços para os clientes.

A possibilidade de integrar uma rede de empresas apresenta-se de várias formas para as organizações. Segundo Cândido (2001), algumas dessas formas correspondem à formação de redes de pequenas empresas que se relacionam em um consórcio. Outras formas podem ser do tipo *clusters*, *franchising*, fusões e aquisições ou ainda, *Joint-Ventures*. Furlanetto (2002) destaca ainda, os distritos industriais e os sistemas locais de produção. A característica principal dessas formas de organizações é que a integração entre as empresas que delas participam, é baseada em acordos de cooperação.

As várias formas de organizações, em rede, visam proporcionar às empresas participantes uma competitividade superior àquela que poderiam desenvolver, caso atuassem individualmente no mercado. Uma das principais características para a formação de uma rede de empresas é a existência de um elevado nível de compatibilidade e complementaridade técnica entre os agentes e as atividades por eles realizadas. Isso favorece a ocorrência continuada de interações e a possibilidade de surgir e se estabelecer cooperação entre as empresas que formam uma rede.

No atual cenário da economia mundial, a competitividade das empresas tende a atrelar-se cada vez mais a fatores que extrapolam os limites de uma empresa individual, vinculando-se crescentemente ao conjunto de interações que definem o sistema de inter-relações, no qual a empresa se insere. (SOUZA, GORAYEB e CARVALHO, 2003).

Chesnais (1996) afirma que o problema crucial das parcerias estratégicas é o do equilíbrio precário, na correlação de forças entre os parceiros e a ameaça de prevalência de um parceiro sobre o outro. As es-

estruturas oligopolistas e as barreiras de entrada verificadas em muitos setores, deixam poucas escolhas às pequenas e médias empresas, a não ser buscar formas de cooperação com as grandes, na esperança de ter acesso a um mercado maior e/ou cobrir algumas distâncias de seu atraso tecnológico.

No caso das pequenas empresas, que tendem a ocupar posições de subordinação ou de dependência nas cadeias de relações, é ainda mais claro o peso do sistema de interações sobre a competitividade da empresa individual. A natureza dessas interações e o grau de dependência das pequenas empresas nos sistemas de relações, variam de acordo com a configuração do arranjo (SOUZA, GORAYEB e CARVALHO, 2003).

Em arranjos comandados por grandes empresas, o grau de liberdade da pequena empresa é bastante limitado, o que as expõe a constantes riscos, pois sua influência no dinamismo total do arranjo é muito pequena, sendo uma pequena empresa facilmente substituída. Em contraste, arranjos constituídos unicamente por pequenas empresas, dado o menor grau de assimetria, favorecem a divisão de trabalho e as complementaridades entre empresas, podendo propiciar, assim, uma posição mais consistente para cada uma das empresas que integram o sistema.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho teve por finalidade identificar aspectos relativos à formação de redes de empresas, para a industrialização cooperativa na indústria têxtil-confecções brasileira. Para tanto, realizou-se um estudo de caso de uma rede de micro e pequenas empresas, organizadas na forma de cooperativa (COOPNATURAL) que desde 2003, está em operação no Estado da Paraíba. A referida cooperativa mantém parcerias com vários elos da cadeia produtiva de produtos têxteis e confecções.

Para operacionalização desse estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo caracterizar a indústria têxtil e de confecções brasileira, como também, a cadeia produtiva do algodão colorido, matéria-prima base do trabalho da cooperativa estudada. De outra parte, para caracterizar a estrutura de coordenação da COOPNATURAL, o caso estudado, foi construído um roteiro de entrevista semi-estruturada, o qual foi aplicado junto à diretoria da cooperativa e a uma empresa cooperada, entre os meses de Maio e Junho de 2006.

4. RESULTADOS

4.1. Aspectos da indústria Têxtil e de Confecções no Brasil

A grande diferença que existe entre o paradigma brasileiro, de empresas de pequeno e médio porte com alta flexibilidade, e o paradigma internacional, é a alta especialização das grandes empresas, que dominam mundialmente a indústria de confecções. Essas empresas trabalham com uma nítida separação das etapas do processo produtivo: a criação do produto (*design*), a atividade de *marketing* e a distribuição estão concentradas nas unidades centrais que detêm a marca. A produção das peças é toda terceirizada, em vários países do mundo, onde o custo do trabalho é mais barato e onde são instalados equipamentos de alto desempenho nas empresas locais que trabalham sob contrato, em geral produzindo um artigo apenas (ROVERE, HASENCLEVER & MELO, 2001).

No caso brasileiro, em relação ao uso de fibras sintéticas, é importante ressaltar que, devido à cultura, ao clima e aos equipamentos instalados, não há uma tendência observada de substituição de fibras naturais por sintéticas e, sim, uma tendência de estabilização do consumo de fibras naturais, aliada a um crescimento do consumo de fibras sintéticas (SENAI/CETIQ/GTZ, 1998 apud ROVERE, HASENCLEVER & MELO, 2001).

Mudanças tecnológicas relativas ao aumento de velocidade de execução de processos ou em substituição a operações manuais, foram mais intensas na indústria têxtil do que na indústria de confecções. Nesta última, apenas as operações de *design* e corte puderam introduzir tecnologias controladas eletronicamente. As tarefas de costura e montagem, por suas características, permanecem sendo executadas manualmente.

De um modo geral, as empresas maiores, tanto têxteis como de confecções, conseguem se adaptar melhor às mudanças tecnológicas e gerenciais demandadas pelo novo paradigma tecno-econômico. Todavia, no Brasil, a presença de maquinários modernos é escassa na maioria das empresas de confecções.

A abertura comercial, a partir do final da década de 1980, fez com que todos os elos da cadeia produtiva têxtil-confecção brasileira fossem atingidos pela concorrência externa, com impacto diferenciado de acordo com o porte e o nível tecnológico de cada empresa. Ao mesmo tempo em que algumas empresas se beneficiaram da maior oferta de tecidos a preços reduzidos, outras tiveram de enfrentar a concorrência de produtos acabados importados. Para competir com esses produtos acabados importados, freqüentemente de qualidade inferior, as empresas nacionais tiveram que implementar mudanças em seus processos, para elevar a qualidade de seus produtos.

Sousa (2002) com base no primeiro relatório do setor têxtil brasileiro, realizado pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI – e publicado em 2001, chama atenção para as mudanças verificadas na indústria têxtil, no período compreendido entre 1990 a 2000, dentre elas podem ser citadas:

- As empresas têxteis (produtoras de fios e tecidos) passaram a ter disponibilidade ampla de fornecedores, com a introdução de insumos importados e a reestruturação de suas instalações e processos;
- Situação de alta competição na comercialização de seus produtos;
- Necessidade de investimentos elevados, em busca de um padrão operacional de alta eficiência e escala crescente;
- Mudança de foco – de empresas voltadas para o mercado interno para empresas buscando possibilidades de expandir sua participação no comércio internacional de têxteis;
- Redução do número de fábricas (especialização, fusões e por “seleção natural”);
- Redução da mão-de-obra (para reduzir custos e por ganho de produtividade);
- Redução da idade média dos equipamentos.

Com base no mesmo relatório, as principais mudanças relativas ao segmento de confecções foram:

- entrada acentuada de novas indústrias de pequeno porte;
- acirramento na terceirização dos processos produtivos nas grandes empresas e a entrada de novas marcas e distribuidores internacionais;
- grande crescimento de investimento em modernização, automatização de processos e treinamento de mão-de-obra; e,
- profissionalização crescente na administração da produção, no desenvolvimento de produtos e na distribuição.

Assim, é possível verificar o esforço que esses setores têm feito nos últimos anos, em busca de maior competitividade, após passar por um processo de reestruturação, em face das novas exigências do mercado globalizado, retomando também, a confiança no mercado interno.

4.2. Importância Econômica do algodão (colorido) para o Estado da Paraíba

O Brasil já foi um dos maiores produtores e exportadores de algodão. Até a década de 80, a produção de algodão no Brasil atingiu seu período de maior importância, estando muito concentrada no Nordeste, em particular, na cidade de Campina Grande, na Paraíba, que chegou a ocupar a posição de segundo produtor mundial de algodão (EMBRAPA, 2006).

Tal importância teve a cultura de algodão na Paraíba que o Estado foi escolhido para sediar o centro nacional de pesquisa do algodão, pertencente à EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - que começou a funcionar em 1975. Desde então, intensas pesquisas foram feitas para melhorar a qualidade do algodão para industrialização, como também, para melhorar sua produtividade no campo.

Infelizmente, nos anos 80, devido à praga do bicudo que atingiu significativamente as plantações de algodão no Estado, a indústria têxtil nacional começou a substituir o fio de algodão pela fibra sintética e também ocorreu importação de tecidos a preços muito baixos. Tais fatos enfraqueceram a cultura de algodão, de tal modo que ela perdeu sua importância econômica na região e foi praticamente abandonada, subsistindo apenas uma produção doméstica, para consumo na própria região, principalmente para uso no artesanato local.

Tradicionalmente, o cultivo do algodão se desenvolveu em torno do algodão branco, variedade que recebeu maior atenção nas pesquisas e que também se mostrou mais resistente e melhor adaptada para uso industrial, mesmo existindo outras variações de algodão colorido. Assim, as variedades de algodão colorido permaneceram existindo de forma selvagem, sendo encontradas em alguns Estados do Nordeste e usadas na composição de peças do artesanato local.

Ainda na década de 80, pesquisadores da EMBRAPA realizaram viagens pelos vários Estados do Nordeste, a fim de coletar sementes de plantas de algodão, remanescentes de antigos plantios ou que estavam em locais próximos a algodoeiras, nas margens de estradas, matas e outros locais. Estas sementes complementarizam o banco ativo de germoplasma já existente e seriam armazenadas em câmara fria, servindo como fonte de genes para futuros trabalhos de melhoramento. Dentre as sementes coletadas, foi observado que muitas delas proviam de plantas, que possuíam a fibra na cor marrom claro.

Empresários japoneses demonstraram interesse pela fibra colorida, fato que impulsionou as pesquisas para melhoramento das cultivares coloridas. No Brasil, no início da década de 1990, a EMBRAPA obteve a primeira cultivar de algodão colorido, a BRS 200, de cor marrom claro.

Utilizando materiais de coloração na fibra, presentes em seu banco ativo de germoplasma, a Embrapa Algodão iniciou, em 1995, um programa de melhoramento genético para obtenção de cultivares com novas cores, além da de cor marrom claro, já existente. Assim, em conjunto com outras instituições de pesquisa, inclusive estrangeiras, as pesquisas com o algodão colorido foram intensificadas e novas cultivares coloridas foram obtidas e adaptadas para a produção industrial.

O algodão colorido provém de um melhoramento genético obtido, a partir do cruzamento do algodão primitivo, conhecido como “macaco”, com o algodão “seridó”, que tem a fibra mais longa e mais resistente do mundo. A partir do cruzamento, envolvendo materiais advindos de plantas de fibra colorida com cultivares de fibra branca de boa qualidade, adaptadas às condições climáticas da Região Nordeste, foram obtidas pela EMBRAPA novas cultivares nas cores verde, em 2003 e, rubi e safira, obtidas em 2005.

O plantio comercial do algodão colorido iniciou-se em 2000, com 10 hectares da cultivar marrom claro, no Estado da Paraíba. Na safra 2004/2005 foram plantados 2000 hectares (incluída uma área com a cultivar verde). Para a safra 2005/2006 a área foi de 6000 hectares, incluídas áreas irrigadas para as cultivares rubi e safira. A produção obedece aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado, isenta de agrotóxicos, evitando não só a contaminação do produto final, mas também e, sobretudo, dos solos, cursos d'água e lençóis freáticos. O plantio do algodão colorido é feito por pequenos agricultores de municípios do alto sertão paraibano, envolvendo, atualmente, cerca de 12.000 pessoas.

Toda a produção de algodão colorido tem sido consumida no próprio Estado da Paraíba. Inicialmente, com o incentivo da EMBRAPA, as famílias de agricultores foram selecionadas para realizar o cultivo do algodão colorido, recebendo as sementes melhoradas e toda orientação e acompanhamento para que o plantio fosse realizado por um processo orgânico.

Com a obtenção das primeiras quantidades de algodão colorido, seguiu-se o esforço de comercialização, que se realizou junto a pequenas indústrias do Estado, as quais compravam o algodão *in natura* (pluma) e terceirizavam a fiação. O fio de algodão colorido era inicialmente utilizado na confecção de peças de artesanato (tapetes, redes, jogos americanos, mantas, entre outros).

Uma característica do algodão colorido é que a sua produtividade, como agricultura orgânica, é bem mais baixa do que a do algodão com produção convencional, além de exigir métodos de manejo diferenciados para combater doenças, sem utilização de agrotóxicos. Essas características fazem o custo do algodão ser mais elevado. Contudo, o reconhecimento do valor ecológico faz com que o mercado consumidor se disponha a pagar um valor mais alto por esse tipo de produto. Outra questão importante é que para as indústrias têxteis que processam o algodão colorido é que há uma economia nos custos de produção, pela não realização do tingimento, conseguindo ainda uma produção limpa, com menor índice de poluição ao meio ambiente, pela redução do uso de corantes e produtos químicos.

4.3. A Cadeia Produtiva Têxtil-Confecções

A cadeia produtiva têxtil-confecção tem início com a extração de matéria-prima agrícola (lã, algodão, seda) ou não agrícola (petroquímica). A etapa seguinte é a fabricação de fibras, que tanto podem ser sintéticas ou naturais (origem agrícola). Complementando esta etapa, há a têxtil (na qual ocorre a produção, seleção de tecidos e vendas destes). Posteriormente, a cadeia produtiva é dirigida para a fase do vestuário (distribuída entre desenho de peças de roupas, a pré-montagem e a montagem final). Assim, a cadeia produtiva chega ao fim no nível do varejo, quando a produção resultante é repassada ao consumidor (ROVERE, HASENCLEVER e MELO, 2001).

O segmento da indústria têxtil pode ser dividido em duas principais operações: preparação dos fios (fiação) e produção de tecidos (tecelagem). Nestas operações, encontram-se empresas de todos os tamanhos e nacionalidades. Entretanto, tem-se observado uma tendência geral de crescimento das empresas e intensificação de capital. O produto da indústria têxtil dirige-se para três principais usos finais: bens de consumo, bens industriais e indústria de confecções. A indústria de destino mais importante é a de confecções, representando em torno de 50% do consumo de toda a produção têxtil.

O segmento de confecções, por sua vez, apesar de ter também sofrido mudanças, permanece mais fragmentado do que a indústria têxtil e menos sofisticado tecnologicamente. Uma das tendências na indústria de confecções tem sido a rápida proliferação de marcas associadas a *designers*, tanto voltadas para consumo de alta renda quanto para consumo de baixa renda.

Ressalta-se a crescente importância das cadeias varejistas na demanda de confecções. Estas cadeias de empresas varejistas têm se internacionalizado e a indústria de varejo está cada vez mais concentrada. O resultado é o aumento do poder de compra dos varejistas, o que lhes permite a apropriação da maior parte do excedente da cadeia produtiva têxtil-confecção, principalmente quando os produtos não apresentam uma diferenciação capaz de assegurar sua valorização diante do consumidor.

4.3.1. A cadeia produtiva do algodão colorido

Como forma de agregar valor aos produtos têxteis, a manufatura realizada com base em processos que envolvam a produção limpa e com materiais com valor ecológico e social, com um nível de qualidade esperada, permite diferenciar os produtos e abrir oportunidades para inserção no mercado global. Essa idéia da diferenciação é o que balizou o desenvolvimento de uma cadeia produtiva de produtos têxteis a partir do algodão colorido, no Estado da Paraíba.

As etapas da cadeia produtiva do algodão colorido coordenadas pela COOPNATURAL, assemelham-se às mesmas da anteriormente comentada cadeia têxtil-confecção. A grande diferença está na etapa de manufatura que prescinde da atividade de tingimento, já que o algodão colorido é produzido para apresentar naturalmente sua coloração. Desta forma, os custos de manufatura acabam sendo diminuídos pela omissão dessa etapa. Por outro lado, maiores cuidados são exigidos na etapa de cultivo do algodão colorido. Assim, a cadeia produtiva do algodão colorido pode ser apresentada na seguinte seqüência:

Produção do algodão → fiação → tecelagem → manufatura → comercialização

A primeira etapa na cadeia produtiva do algodão colorido corresponde à produção propriamente dita do algodão. Na Paraíba, esta etapa é realizada por pequenos agricultores que são selecionados, orientados e fiscalizados pela EMBRAPA, recebendo desta a certificação de produto orgânico. Todas as atividades desenvolvidas nesta etapa exigem atenção, para garantir a qualidade do algodão colorido. Cuidados são verificados em todas as etapas, incluindo o tratamento das sementes, a separação e preparação da área de plantio, a definição do número de plantas por área cultivada, os aspectos do manejo, a colheita, a armazenagem das fibras, até o beneficiamento do algodão antes da entrega para fiação.

Em fardos, o algodão segue para a etapa da fiação, quando são produzidos os tipos de fio (títulos) que irão compor os tecidos e as malhas de algodão colorido. O processo de fiação exige que as máquinas estejam limpas,

sem qualquer resíduo de processamentos anteriores, para preservar a integridade da fibra e as cores do algodão. Os equipamentos industriais utilizados nesta etapa são de grande porte e, em função do tempo de preparação que antecede o processamento, exige-se que seja processada uma quantidade mínima (lote) de pluma.

A fiação do algodão colorido é feita em uma grande empresa de fiação, instalada na cidade de Campina Grande. Essa empresa pertence a um grupo nacional das indústrias têxteis e realiza a fiação de algodão branco e fios sintéticos para alimentar as outras empresas manufatureiras do referido grupo. O contrato de fiação do algodão colorido foi conseguido, em função de uma parceria firmada entre a COOPNATURAL e a empresa de fiação, principalmente, pelo apelo social e econômico que a atividade carrega consigo. Dessa forma, ficou estabelecido o acordo para fiação do algodão colorido, desde que esta etapa seja feita em quantidades que justifiquem todo o tempo de preparação da empresa fiadora e a dedicação de sua capacidade a esta atividade.

A etapa de tecelagem é feita em empresas da Paraíba e de outros Estados do Nordeste, conforme a especialidade de produto que se deseja obter, nas formas de tecido (tecelagem plana), malha (malharia) ou para tecelagem manual e artesanato.

A tecelagem plana envolve a utilização de equipamentos mecânicos para a produção de tecidos, como brim, linhão e tricoline, que serão utilizados na fabricação de roupas masculinas e femininas, como calças, bermudas, saias, etc.

A malharia utiliza teares eletrônicos e semi-eletrônicos na produção das malhas de diferentes tipos (piquet, canelado, moletom, meia malha e ribana). Este tipo de tecelagem recebe o maior volume de fio de algodão colorido. A malha produzida é a base para a produção de camisetas, blusas masculinas e femininas e também, as linhas de roupas infantis.

As empresas que fazem a tecelagem plana e a malharia se encarregam de tecer o fio e entregar, na cooperativa, os tecidos e malhas produzidos. No caso da tecelagem manual, que utiliza teares manuais para confeccionar redes, mantas e itens de decoração, em geral e produtos de artesanato local, o fio destinado a esses tipos de produtos não passa pelo processo de tecelagem industrial, mas segue diretamente da fiação para a produção dos produtos finais.

A manufatura é responsável pela transformação dos tecidos, malhas e fios, em produtos finais para o mercado consumidor. Nesta etapa, as linhas de produtos são desenvolvidas com apoio de técnicos de produção têxtil, para melhorar a produtividade das fábricas, minimizar desperdícios e assegurar o nível de qualidade dos produtos.

É importante ressaltar que as coleções desenvolvidas para a marca “Natural Fashion” são feitas com apoio de *designers* de moda e serviço de modelagem especializado, apresentando uma releitura da cultura nordestina vinculada às mais modernas tendências da moda internacional. A manufatura é feita em micro ou pequenas empresas do setor do vestuário de Campina Grande e em quase todas as peças existe artesanato, visando à geração de renda para grupos de artesãos.

4.4. A Coopnatural – origem e desenvolvimento

Em 2000, um grupo de empresas manufatureiras de confecções de Campina Grande, decidiu criar um consócio de exportação para a venda de produtos fabricados com algodão colorido. Na oportunidade foi criada também a marca “Natural Fashion”, que trouxe consigo a idéia de diferenciação dos produtos, notadamente, residindo na qualidade desse e na valorização da cultura nordestina, através do artesanato local aplicado nas peças. Tudo isso atribuiu e ainda atribui à marca um apelo social muito forte (NATURAL FASHION, 2006).

A representação da marca Natural Fashion em vários eventos internacionais e nacionais, com amplitude internacional, viabilizou o recebimento de encomendas que eram divididas e manufaturadas pelas empresas do consócio; contudo, dificuldades começaram a surgir, relativas a acesso a crédito, a aspectos operacionais (emissão de notas fiscais), etc. Verificou-se então, a necessidade de formar uma cooperativa que reunisse, além dos consorciados já participantes, outras empresas e profissionais de atividades relacionadas ao setor, como complemento da capacidade produtiva existente.

A Cooperativa de Produção Têxtil, Afins do Algodão de Campina Grande Ltda. – COOPNATURAL, desde sua formação em 2003, sofreu modificações. Atualmente é composta por 35 cooperados, dos quais

vinte e cinco são micro e pequenas empresas do setor têxtil (fabricantes de confecções femininas, masculinas, infantil, decorações e acessórios) e os demais participantes cooperados são técnicos, responsáveis por atividades complementares às etapas da manufatura e à gestão da atividade.

O trabalho desenvolvido pela Cooperativa é o de coordenar a participação dos cooperados, em função de objetivos estabelecidos. Dessa forma, busca proporcionar condições técnicas e financeiras para o exercício das atividades profissionais de seus associados, aproveitando oportunidades de mercados existentes e criando novos mercados para a distribuição de seus produtos. Também mantém uma proximidade com os elos da cadeia produtiva do algodão colorido, a exemplo dos produtores do algodão e das várias associações de artesãos contratadas para fornecer acessórios para as peças manufaturadas. Estima-se que a cooperativa gera em torno de oitocentos e cinquenta empregos, diretos e indiretos (NATURAL FASHION, 2006).

Todas as vinte e cinco empresas têxteis cooperadas são micro ou pequenas empresas que já trabalhavam na cidade. A maioria delas mantém linhas próprias, atendendo diretamente ao mercado ou vendem para varejistas. Observa-se, porém, que em todas essas empresas, a capacidade produtiva dedicada ao trabalho com algodão colorido é significativa (em torno de 60%), existindo dentre elas, três empresas que atualmente dedicam cem por cento de sua capacidade produtiva ao processamento de peças de algodão colorido.

Em relação à administração formal, todos os procedimentos são previstos e orientados pelo Estatuto e pelo Regimento Interno da Cooperativa. O Estatuto assegura que a adesão à Cooperativa é voluntária e livre, a gestão deverá ser feita por seu quadro social, de forma democrática.

A comercialização dos produtos da COOPNATURAL apresenta características mercadológicas específicas. Para valorizar a marca, a Cooperativa mantém um esforço de abrir pontos de vendas exclusivos para os produtos de algodão colorido ou de manter a distribuição de seus produtos para determinados tipos de lojas, que enfatizem o conceito de produtos naturais ou valores de preservação ambiental. Dessa forma, há uma seleção dos canais de distribuição.

Cerca de trinta e cinco lojas vendem exclusivamente ou semi-exclusivamente a marca Natural Fashion. Algumas dessas lojas pertencem a cooperados que já realizavam a venda em varejo de suas linhas próprias ou a cooperados que decidiram abrir uma loja para revender os produtos da Cooperativa. Esse tipo de loja predomina na região Nordeste, onde a comercialização é feita diretamente entre a Cooperativa e o lojista. A Cooperativa fornece também, para lojas no Rio Grande do Sul, São Paulo, Espírito Santo, as quais são resultados do trabalho de divulgação nas feiras e também dos representantes comerciais. As lojas que estão localizadas mais distantes da sede da Cooperativa, em geral, são atendidas por representantes comerciais que atuam no eixo Centro-Sul.

Há ainda, um contrato de franquia entre a COOPNATURAL e um Lojista em Portugal, que só comercializa a marca Natural Fashion, sendo esse o único canal fixo de exportação da Cooperativa. A participação em feiras e eventos internacionais, também permite a venda dos produtos no mercado externo; porém, essas oportunidades são esporádicas e a parcela maior de vendas da Cooperativa está no mercado nacional. Suas exportações giram em torno de 10% do seu faturamento, enquanto o restante da comercialização é obtido com o suprimento do mercado nacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cadeia produtiva têxtil-confecção no Brasil apesar de apresentar aspectos de concentração de capitais e de profundas mudanças tecnológicas, em vários de seus segmentos, se mantém heterogênea no que se refere ao porte das empresas que a compõe. Assim, é possível identificar nela a presença da grande empresa verticalizada, como também de empresas individuais, de vários tamanhos e capacidades, incluindo micro e pequenas empresas.

No caso estudado, as empresas participantes da Cooperativa têm obtido ganhos superiores aos proporcionados pela comercialização de suas linhas próprias no mercado. O poder de barganha da Cooperativa, também tem permitido manter uma situação atrativa para realizar interações com outros participantes da cadeia produtiva, principalmente com os produtores do algodão colorido no Estado. Mesmo não existindo

nenhum acordo de exclusividade no fornecimento da matéria-prima ou com as associações de artesãos, ambas as instituições têm interesse em atender as demandas da COOPNATURAL.

Se o trabalho da coordenação em acompanhar, motivar, capacitar e auxiliar o desenvolvimento de seus cooperados garante o desenvolvimento de seus cooperados, por outro lado, a existência de um acordo formal entre os cooperados e a Cooperativa (Estatuto e Regimento Interno) assegura o comprometimento para a industrialização cooperativa.

O fato de a COOPNATURAL ser constituída unicamente por pequenas empresas minimiza assimetrias e favorece a divisão de trabalho e, principalmente, as complementaridades entre as empresas participantes. Dessa forma, verifica-se que tal formação tem sido benéfica para as empresas cooperadas e tem propiciado uma posição mais consistente, em termos de competitividade no mercado, tanto nacional quanto internacional, além de atender às condições impostas às pequenas empresas para sua sobrevivência, no estágio contemporâneo do capitalismo.

A movimentação econômica que é feita com o trabalho da Cooperativa envolve micro e pequenas empresas de confecções e, também, clubes de mães, associações de artesãos e de profissionais autônomos, o que tem sido positivo para o desenvolvimento local. Numa avaliação dos três anos de funcionamento da Coopnatural, a produção, a manufatura e a comercialização do algodão colorido têm crescido e trazido retornos positivos para todos os elos da cadeia produtiva.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRITO, J. Cooperação Interindustrial e Redes de Empresa. IN: KUPFER, D., HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e prática no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 640 p.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamento industrial entre PME's**: um estudo comparativo de experiências brasileiras. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital**. Tradução de Silvana Finzi Foá. São Paulo: Xamã, 1996. 335 p. Título Original: La Mondialisation du Capital.

EMBRAPA. Disponível em <http://www.cnpa.embrapa.com.br>. Acesso em 20/05/2006.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FREITAS, L. S. **Los Factores Determinante en la Evolución de los acuerdos de cooperación. El caso de Brasilamarras (1978-2000)**. Tese (Doutorado) - Universidade de Valladolid, Programa Nuevas Tendencias em Dirección de Empresas. Espanha, 2001.

FURLANETTO, E. L. **Formação das Estruturas de Coordenação nas Cadeias de Suprimentos**: estudo de caso em cinco empresas gaúchas. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2002.

NATURAL FASHION. Disponível em: www.naturalfashion.com.br, acesso em 25/05/2006.

ROVERE, R. L. L.; HASENCLEVER, L.; MELO, L. M. Dinâmica das inovações na Indústria Têxtil e de Confecções de Nova Friburgo. In: **Industrialização Descentralizada: sistemas industriais locais**, Brasília: IPEA, 2001. 533 p.

SOUSA, D. **Relações Interorganizacionais no Setor Industrial de Confecções da Região Metropolitana de Campina Grande-PB**: um estudo exploratório. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Campina Grande, Programa de Pós-graduação em Economia. Campina Grande, 2002.

SOUZA, M. C. A. F.; GORAYEB, D. S.; CARVALHO, F. P. Perspectivas para uma Atuação Competitiva das Pequenas Empresas no Contexto Econômico Atual. In: LASTRES, H. M. M., et al. **Pequena Empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local**, Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.