

# COOPERAÇÃO ENVOLVENDO PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS NO MERCOSUL

---

*Hoyêdo Nunes Lins\**  
*Néstor Andrés Bercovich\*\**

## 1 - Introdução

Em janeiro de 1995, o projeto MERCOSUL terá deixado para trás a sua fase de transição, e as economias argentina e brasileira, seguidas um ano depois pelas do Paraguai e do Uruguai, terão passado a conviver num quadro de liberalização comercial e de tarifas de importação *vis-à-vis* a terceiros países, próximas da completa homogeneização. Para os aparelhos produtivos envolvidos, a entrada em vigor do MERCOSUL representa um novo marco, novas regras do jogo, novos determinantes para as várias decisões e estratégias a serem tomadas e implementadas. De algum modo, o caráter de novidade tem a ver com a ampliação dos riscos para o desenvolvimento de diversas atividades em todos os lados das fronteiras internas, situando-se, na base disso, o aumento da concorrência relacionado com o desaparecimento das barreiras comerciais.

Entretanto o novo quadro também significa possibilidades. E, particularmente, aquelas relacionadas com a cooperação e as complementaridades em escala internacional, um aspecto que se configura como de grande importância na integração econômica. De fato, se o MERCOSUL deve representar algo próximo de uma "resposta adequada" dos países da região aos processos em curso em nível mundial, como pretendiam os signatários do Tratado de Assunção, tal resultado parece pouco provável fora do contexto da cooperação.

Este artigo enfoca o tema da cooperação no MERCOSUL. Especificamente, trata-se da apresentação dos principais resultados de uma pesquisa sobre acordos entre

---

\* Professor Titular do Departamento de Ciências Econômicas da UFSC e Coordenador do Núcleo de Estudos e Pesquisas para Integração Latino-Americana (NEPIL).

\*\* Pesquisador do CNPq junto ao NEPIL.

pequenas e médias empresas (PMEs) industriais da Argentina e do Brasil.<sup>1</sup> Os objetivos dessa pesquisa eram descrever e avaliar, numa primeira aproximação à temática, experiências de acordos envolvendo o referido segmento empresarial de ambos os países. Buscava-se, principalmente, traçar o perfil das PMEs envolvidas, conhecer os tipos de acordos e suas motivações, identificar os canais utilizados para contatos e a escolha de parceiros, formar uma idéia sobre os fatores que têm favorecido e dificultado a cooperação e descortinar as principais conseqüências desta.

O texto está organizado como segue. Na primeira seção, discorre-se sobre a evolução recente dos acordos empresariais, sobre a importância adquirida pelas PMEs no contexto tecno-organizativo dos anos 80 e sobre a integração econômica, procurando esboçar os termos de uma problemática envolvendo a cooperação entre aquelas empresas nos processos de integração. Depois, apresentam-se os resultados mais importantes da indicada pesquisa sobre acordos entre PMEs industriais da Argentina e do Brasil. É importante salientar que são apresentados os resultados do trabalho realizado junto a firmas brasileiras, exclusivamente. Nas considerações finais, alude-se, principalmente, à necessidade de fortalecer as estruturas institucionais, com vistas a apoiar acordos no MERCOSUL.

## 2 - Acordos empresariais, PMEs e integração econômica

Acordos empresariais são espécies de convenções, envolvendo duas ou mais empresas, sobre questões concretas e com duração mais ou menos longa e, via de regra, juridicamente formalizadas. Sua classificação é tão imprecisa quanto qualquer definição. Com efeito, as que existem têm em vista as funções e os tipos de acordos, e, mesmo assim, as categorias identificadas variam consideravelmente conforme os autores<sup>2</sup>. De qualquer maneira, predominam, na maioria dos casos, objetivos de melhoria da competitividade, haja vista as chances de utilização comum de patrimônio tecnológico e de informações e de acesso a novos mercados, de maior especialização e flexibilidade na produção e de aproveitamento de benefícios oferecidos em nível institucional, dentre outros.

Nos anos 80, assistiu-se a uma intensificação dos movimentos no *front* dos acordos empresariais, um universo que aumentou quantitativa e qualitativamente em escala internacional, com notável diversificação de conteúdo. Tal processo guarda, sem

---

<sup>1</sup> Pesquisa realizada entre novembro de 1993 e fevereiro de 1994, por solicitação do Banco Interamericano de Desenvolvimento e da CEPAL-Buenos Aires. O trabalho foi efetuado simultaneamente na Argentina e no Brasil, por equipes diferentes. No lado brasileiro, além dos autores deste artigo, participaram da pesquisa o Professor Célio Gregório Espindola, do Departamento de Ciências Econômicas da UFSC, e a acadêmica Edla Pavesi.

<sup>2</sup> Consultar, por exemplo, Yoguel (1994).

dúvida, relação com as mudanças na forma de produzir observadas, desde há alguns anos, principalmente nas economias mais industrializadas. A partir daquelas modificações, situa-se o fortalecimento de um novo "conceito de industrialização", baseado em paradigma tecnológico e organizacional, que, tendo em vista a "revolução da microeletrônica", permite redução nos custos de coordenação de atividades entre diferentes empresas. Em termos de contexto, merecem destaque a tendência de globalização dos mercados, em meio a renitentes turbulências macroeconômicas e, portanto, constantes incertezas, e, ainda, as crescentes segmentação e volatilidade da demanda, associadas ao aumento da produção "customizada", onde os lotes de produtos são variados e menores, em detrimento da produção estandardizada e de grande escala.

No referido quadro, a **flexibilidade** assume o papel de pedra angular em termos de competitividade. Assim, a flexibilização das estruturas internas passa a constituir objeto de incessante perseguição por parte das empresas. E é especialmente como resposta a tal necessidade que os acordos empresariais passam a ocupar, gradativamente, lugar de importância cada vez maior na organização da produção e dos negócios no período recente. De fato, conforme salienta Ohmae (1989, p.143), "(...) os desenvolvimentos simultâneos que correm sob o nome de globalização tornam as alianças-entendimentos necessárias": os acordos possibilitam não só servir adequadamente consumidores num "ambiente global", como — e sobretudo — também produzir num contexto de custos fixos extremamente elevados, através da utilização de recursos e de capacidades externos às empresas. Desse modo, para algumas empresas, a cooperação reveste-se da condição de real fonte de vantagens competitivas.<sup>3</sup>

No plano analítico, os acordos têm sido objeto de abordagem no âmbito da teoria dos custos transacionais. Trata-se, a rigor, de uma tentativa pioneira para enfocar a cooperação econômica entre empresas. De fato, no quadro das análises predominantes sobre o comportamento empresarial, de inspiração neoclássica, revela-se problemático até mesmo conceber a existência de acordos. Pela teoria do oligopólio, de outro lado, considera-se a cooperação como um elemento de redução da competitividade, o que implica negar aos acordos a capacidade de promover a eficiência.

Tentando ultrapassar os limites das análises existentes sobre o comportamento empresarial e, assim, dar conta de um aspecto de importância crescente no funcionamento de diversas economias no momento atual, a teoria dos custos de transação parte da idéia segundo a qual as firmas se deparam com várias possibilidades para realizar as transações que se lhes impõem. Entretanto o leque de alternativas abriga opções opostas: de um lado, transacionar através do mercado; de outro, dar ênfase à organização interna das atividades necessárias ao funcionamento, o que implica níveis adequados de coordenação hierárquica. A escolha entre as opções é presidida pela comparação entre os custos — os de integração, os externos e os de transação —, estes últimos dizendo respeito a todos os aspectos envolvidos com a negociação e a vigência dos contratos, incluindo o problema da coordenação.

<sup>3</sup> Consultar o interessante estudo de Jarillo (1989) sobre a Benetton

A capacidade da teoria dos custos transacionais para explicar os acordos, na forma como estes têm sido observados, é criticada por diversos autores.<sup>4</sup> Um nível de crítica saliente, por exemplo, a difícil comprovação da teoria na prática, argumentando que o caráter crescentemente intangível do conteúdo do intercâmbio dificulta sobremaneira a definição, nesse processo, de preços e quantidades.<sup>5</sup> Considera-se também que se trata, na teoria, de análise do tipo "estática comparativa", sem espaço para enfocar a flexibilidade e a rapidez das estratégias próprias dos acordos (MONTEBUGNOLI, SHIATTAREIA, 1989), e que não é contemplada a diversidade de alternativas de cooperação, conjuntas e complementares, relacionada com os vários produtos, as tecnologias, os mercados, as estratégias empresariais, etc. Por outro lado, aspectos qualitativos seriam deixados de lado, sendo privilegiado um critério de eficiência — diferencial de custos —, ele próprio de difícil determinação. Da mesma forma, o enfoque não abrangeria custos que transcendem a coordenação: os referentes à adequação (tecnológica, econômica, organizativa) das empresas implicadas.

As dificuldades observadas para abordar teoricamente a cooperação guardam certamente sintonia com o fato de os acordos entre empresas configurarem um problema, pode-se dizer, relativamente novo. As limitações parecem ainda maiores quando o objeto de análise é o segmento das pequenas e médias empresas. Isso é tanto mais problemático para a compreensão dos acordos porque, no marco do novo paradigma tecno-organizativo,<sup>6</sup> as PMEs crescem em importância e passam a integrar redes, onde se fazem presentes, em diversos níveis, a cooperação e as complementaridades. Para as PMEs, com efeito, o mundo dos acordos não se restringe ao "diálogo" com empresas de grande porte; as primeiras desenvolvem cooperação também entre elas.<sup>7</sup>

Conhecer a realidade dos acordos envolvendo PMEs é algo que adquire relevância especial no contexto da integração econômica. Na verdade, a cooperação é importante nos processos de integração, independentemente dos tipos de agentes envolvidos e do tamanho das empresas implicadas: sempre "elemento coadjuvante de um processo de integração" (CINDA, IAEAL, 1987, p.211), perfila-se, de fato, entre os aspectos

---

<sup>4</sup> Essa teoria é objeto de crítica inclusive no que concerne à sua capacidade para abordar as transformações recentes mais gerais no modo de funcionamento das firmas. Em palestra proferida no Seminário Internacional sobre Tecnologias e Estratégias de Desenvolvimento Industrial, na EMBRATEL, em comemoração aos 15 anos de existência do Instituto de Economia Industrial da UFRJ, Benjamin Coriat apresentou os principais termos da crítica: embora útil para enfocar os processos observados na atualidade, a teoria dos custos transacionais pouco ou nada diz sobre a questão básica da aprendizagem tecnológica e organizacional.

<sup>5</sup> Ver Mariti (1989).

<sup>6</sup> Inclusive pelo estímulo à pretensa maior capacidade de inovação dessas empresas, conforme o *The OECD Observer* (1981).

<sup>7</sup> Cabe mencionar que a literatura internacional registra poucas referências a acordos entre PMEs: uma compilação realizada recentemente (YOGUEL, 1994) apontou a existência de um único estudo, sobre uma experiência na Itália.

fundamentais de qualquer integração que se pretenda realmente ativa (COURIEL, 1991), isto é, com chances de transformações produtivas, associadas a efeitos dinâmicos.<sup>8</sup> O assunto merece ainda mais realce se trata de PMEs, porque, dentre outras coisas, a cooperação pode proporcionar aprendizagem com respeito à internacionalização, auxiliar na absorção de tecnologia e, particularmente, favorecer ganhos de escala, tendo em vista a especialização produtiva. E, em termos relativos, várias dessas possibilidades incrustadas na integração têm como beneficiárias principais as empresas de menor porte, quase sempre muito menos bafejadas por condições mais favoráveis de atuação do que as grandes empresas.

Mesmo assim, o tema dos acordos nos processos de integração envolvendo PMEs não parece freqüentar como deveria as agendas de pesquisa sobre integração econômica no período atual. De fato, nos estudos sobre a situação dessas empresas em tais processos, a ênfase parece recair, majoritariamente, nas conseqüências da abertura comercial. Sublinham-se, especialmente, impactos negativos com a desativação de unidades produtivas e as correspondentes conseqüências em matéria de ampliação do desemprego e do subemprego.<sup>9</sup>

O referido é ainda mais verdadeiro no que se refere ao MERCOSUL. Estudos realizados sobre iniciativas empresariais na região informam principalmente sobre os movimentos de grandes empresas e de companhias transnacionais.<sup>10</sup> Isso certamente tem a ver com o fato de que são principalmente as maiores empresas que apresentam iniciativas do gênero. Contudo tal lacuna significa deixar a descoberto justamente os segmentos dos aparelhos produtivos mais suscetíveis de acusar os impactos da integração — os negativos e também os positivos, entre os quais se perfilam as chances substanciadas na cooperação.

Foi em meio a considerações dessa natureza que se programou e realizou a investigação que ocupa o centro deste artigo.

### **3 - PMEs e acordos no MERCOSUL: principais resultados da pesquisa empírica**

#### **3.1 - Observações preliminares: procedimento, amostra e alguns aspectos gerais**

Conforme observado na Introdução, a pesquisa empírica apresentada neste artigo visava tentar uma primeira aproximação às experiências de cooperação entre PMEs industriais do Brasil e da Argentina. Centrado no sul do Brasil, o estudo é, possivelmente,

<sup>8</sup> Sobre a "estática" e a "dinâmica" na integração, consultar Balassa (1964).

<sup>9</sup> Constitui exemplo o estudo de Wadgymar (1993) sobre as PMEs mexicanas frente ao NAFTA.

<sup>10</sup> Ver López e Porta (1992) e Neves e Jank (1994).

o primeiro realizado na região sobre essa temática com base em trabalho de campo. Basicamente, objetivou-se identificar o perfil das firmas que possuem e/ou tentam realizar acordos com firmas da Argentina, os canais utilizados para selecionar os *partners*, os diferentes tipos de acordos buscados, suas motivações, seus efeitos sobre o desempenho das firmas e os fatores que favorecem e/ou dificultam a sua concretização.

Para identificar as PMEs que tinham (ou estavam tentando) alguma iniciativa relevante de cooperação com firmas industriais argentinas, realizaram-se diversos contatos com instituições vinculadas à problemática das PMEs e/ou ao processo de integração regional.<sup>11</sup> Por outro lado, realizou-se uma revisão de artigos e de materiais de vários tipos junto a periódicos e a informes especializados, referentes ao processo de integração no MERCOSUL, publicados nos anos de 1991, 1992 e 1993.

Foi possível, desse modo, confeccionar uma lista com mais de 100 PMEs industriais envolvidas, geralmente como empresas exportadoras, em fluxos de comércio no MERCOSUL.

Entretanto os contatos evidenciaram que, na maioria (75% dos casos observados), essas empresas exportavam ou tentavam exportar para a Argentina sem estabelecer acordos de cooperação com firmas industriais daquele país. As empresas que exportavam sem o intermédio de acordos de cooperação operavam de diferentes formas: suas exportações ocorriam diretamente ou através de *tradings*, importadoras, etc.; outra possibilidade era a utilização de acordos de representação ou distribuição com empresas de serviços ou com outros agentes na Argentina. Essas diferenças nos canais de exportação parecem relacionadas com as distintas estratégias e prioridades empresariais, com as etapas percorridas na aprendizagem das empresas em termos de comércio exterior e também de descentralização produtiva e, ainda, com a diversidade das estruturas de comercialização predominantes em cada atividade.

Além do mais, há características dos processos produtivos e tecnológicos que definem os espaços possíveis para o estabelecimento de acordos entre firmas industriais: o caráter contínuo ou descontínuo do processo de fabricação, o grau de apropriação da tecnologia, etc. Pode-se, assim, dizer que, em geral, a maior ou menor propensão a estabelecer acordos de cooperação depende não só das condições macroeconômicas, regulatórias e microeconômicas (tamanho da firma, capacidades tecnológicas, estratégias empresariais, etc.), como também do setor de atividade.

Das 100 PMEs contatadas inicialmente, várias responderam não terem tentado acordos porque só recentemente haviam começado a exportar para a Argentina. Porém mostraram interesse em tomar iniciativas desse tipo no futuro, à medida que tiverem acumulado informações sobre o novo mercado ou no caso de fracasso dos mecanismos de exportação mais "simples", utilizados atualmente (agentes, distribuidores, etc.). Isso

<sup>11</sup> Particularmente valiosas foram as informações fornecidas pelas seguintes instituições: Balcões SEBRAE de Porto Alegre (RS), Criciúma e Dionísio Cerqueira (SC); Associações Comerciais e Industriais de Joinville e Chapecó (SC) e Pelotas (RS); Secretaria de Estado de Tecnologia, Energia e Meio Ambiente de Santa Catarina; CCC Assessoria de Comércio Exterior (Criciúma, SC).

sugere que muitas empresas não percebem os acordos como um passo inicial e/ou necessário para poder colocar sua produção na Argentina, mas, sim, como resultado possível de uma experiência prévia de exportação direta.

Do total de empresas consultadas, somente 30 tinham tentado, estavam tentando ou possuíam acordos de cooperação concretizados com firmas industriais da Argentina. A pesquisa centrou-se, portanto, nesse conjunto de empresas (ver listagem abaixo).

### **Setores de atividades das empresas entrevistadas**

#### **Empresas com acordos firmados:**

- 1) autopeças;
- 2) minimotos;
- 3) máquinas para madeiras;
- 4) incubadoras, furgões de transporte, criadoras;
- 5) bicicletas e peças de reposição;
- 6) porta-retratos;
- 7) especialidades medicinais e produtos de toucador;
- 8) confecções;
- 9) aguarrás vegetal e outros produtos químicos;
- 10) vacinas e outros produtos para saúde animal.

#### **Empresas que tentaram ou tentam acordos:**

- 1) informática;
- 2) pratos, vasos e recipientes de plástico;
- 3) centrais e aparelhos telefônicos;
- 4) engenharia;
- 5) peças para tratores;
- 6) máquinas para cerâmicas;
- 7) minicâmaras frigoríficas;
- 8) caixas para ferramentas e peças para máquinas;
- 9) silos e máquinas;
- 10) prensas hidráulicas;
- 11) automatização industrial;
- 12) furadeiras, lixadeiras;
- 13) autopeças;
- 14) bebidas alcoólicas;
- 15) refrigerantes, aguardentes;
- 16) confecções;
- 17) jeans, roupas de segurança;
- 18) pisos cerâmicos esmaltados;
- 19) mármore.

Conforme indica a Tabela 1, 60% das empresas caracterizavam-se por operar no âmbito das atividades metal-mecânicas (autopeças, máquinas especializadas, implementos agrícolas, fundição, minimotos, incubadoras, bicicletas, etc.); 13% vinculavam-se a confecções; 7%, a bebidas; e os 20% restantes marcavam presença em diferentes setores (informática, química, farmacêutica, cerâmica e plástico). A predominância do setor metal-mecânico explica-se pelas características dos processos de trabalho envolvidos, os quais permitem normalmente uma separação, no tempo e no espaço, de algumas das etapas de produção.

A amostra com 30 empresas selecionadas — doravante identificadas como "empresas com acordos" — ficou composta por: 11 empresas que haviam conseguido estabelecer acordos<sup>12</sup> e 19 que estavam tentando algum tipo de acordo. Destas últimas, várias o tentaram sem êxito no passado, mas tinham iniciado novas negociações, ou continuavam numa atitude de busca, enquanto apenas duas consideraram que as possibilidades de alcançar acordos estavam inviabilizadas no curto prazo — somente estes últimos casos foram considerados como fracassos efetivos.

Tabela 1

## Situação dos acordos por setores de atividades

SETORES DE ATIVIDADES	ACORDOS CONCRETI- ZADOS	ACORDOS EM NEGO- CIAÇÃO	ACORDOS FRACAS- SADOS	TOTAL
Metal-mecânico .....	7	8	2	17
Vestuário .....	1	2	0	3
Bebidas .....	0	2	0	2
Eletroeletrônico .....	0	2	0	2
Produtos farmacêuticos e ve- terinários .....	2	0	0	2
Química/plástico .....	1	1	0	2
Minerais não-metálicos ....	0	2	0	2
TOTAL .....	11	17	2	30

FONTE: Pesquisa direta.

<sup>12</sup> Um caso de acordo envolve uma firma do Uruguai, porém se achou por bem incluí-lo no estudo. A firma brasileira também tentara um acordo com uma firma argentina.

Todo o referido põe em evidência que a busca de acordos não é, geralmente, um processo linear e simples, mas que, isto sim, supõe idas e voltas, contatos com vários interlocutores possíveis, cuidadosa avaliação de custos e benefícios, acúmulo de experiência e informação sobre o outro mercado e empresa, etc. É por isso que os fracassos normalmente integram a aprendizagem e não implicam, necessariamente, uma modificação da decisão inicial da empresa de procurar acordos.

### **3.2 - Principais resultados da pesquisa junto às "empresas com acordos"**

Tendo em vista a diversidade de questões contempladas nas entrevistas junto às empresas, optou-se por apresentar os resultados da investigação na forma de tópicos. Entretanto cabe destacar desde logo que não foram detectados acordos e tampouco negociações de PMEs brasileiras com grandes empresas argentinas. Dos acordos, 45% envolviam firmas com tamanho econômico — e, freqüentemente, capacidade tecnológica — maior que o do sócio argentino; em 40% dos casos, o tamanho era menor, e, em 15%, similar.

#### **3.2.1 - Tipos de acordos**

Como pode ser observado na Tabela 2, predominaram acordos de tipo comercial e que implicavam fluxo de mercadorias exclusivamente para a Argentina. De fato, 57% do total eram acordos de representação comercial e/ou distribuição de produtos. Além de intercâmbio comercial, 10% incluíam assistência técnica pós-venda. Os restantes 23% envolviam complementação produtiva, manutenção e assistência técnica pós-venda, sem fluxo comercial (sendo este canalizado por outras vias), além da constituição de novas empresas binacionais.<sup>13</sup> Sobre a orientação do comércio, 70% dos casos contemplavam fluxos numa só direção (53% para a Argentina e 17% para o Brasil), e 30% envolviam fluxos de "mão dupla", quer dizer, para os dois países, simultaneamente (Tabela 3).

Evidencia-se, desse modo, que a principal motivação para a busca de acordos com firmas argentinas tem sido a viabilização de exportações para o país vizinho. No caso das firmas produtoras de máquinas ou equipamentos, intervém igualmente a necessidade de contar com um agente local que garanta a manutenção e/ou a assistência técnica pós-venda, face à impossibilidade de sustentar uma representação técnica própria no outro mercado.

<sup>13</sup> Duas tentativas de constituição de binacionais buscaram formar uma nova empresa no Brasil; num caso, para produzir equipamentos para aquecimento a gás, com tecnologia argentina; e, no outro, para produzir autopeças no Brasil, com tecnologia argentina, destinadas aos dois mercados.

Tabela 2

## Situação dos acordos por tipos

TIPOS DE ACORDOS	ACORDOS CONCRETI- ZADOS	ACORDOS EM NEGO- CIAÇÃO	ACORDOS FRACAS- SADOS	TOTAL
Representação comercial simples .....	3	8	0	11
Representação comercial cruzada .....	1	5	0	6
Representação comercial e assistência técnica	2	1	0	3
Complementação produtiva .....	3	3	1	7
Transferência de tecno- logia .....	2	0	1	3
TOTAL .....	11	17	2	30

FONTE: Pesquisa direta.

Tabela 3

## Orientação do comércio por situação do acordo

SITUAÇÃO DOS ACORDOS	COMÉRCIO DE "MÃO DUPLA"	COMÉRCIO PARA A ARGENTINA	COMÉRCIO PARA O BRASIL	TOTAL
Concretizados .....	1	6	4	11
Em negociação .....	7	10	0	17
Fracassados .....	1	0	1	2
TOTAL .....	9	16	5	30

FONTE: Pesquisa direta.

Na percepção das firmas brasileiras, as principais motivações dos sócios argentinos estavam centradas, principalmente, na possibilidade de ampliação do *mix* de produtos e de serviços oferecidos no próprio mercado. Os preços praticados pelas firmas brasileiras e a qualidade dos produtos e dos serviços por estas ofertados pareciam constituir o atrativo básico para participar dos acordos. Naturalmente, nos casos de acordos que implicavam fluxos para o Brasil, também as firmas argentinas buscavam ampliar os seus mercados.

Os acordos que envolviam fluxos para o Brasil apresentavam alguns elementos diferenciados em relação ao conjunto estudado: de um lado, predominavam os casos em que as firmas argentinas tinham tamanho e/ou capacidade tecnológica maior; de outro, tinham alta participação os intercâmbios que implicavam transferência de tecnologia e/ou complementação produtiva. Quando se consideram somente aqueles acordos que contemplavam fluxos exclusivamente para o Brasil, essas características diferenciais tornavam-se mais fortes: em todos os casos observados, o aporte de tecnologia é um dos elementos essenciais do acordo. Exemplo de acordos que se enquadram nessa descrição geral são os realizados por empresas que produzem minimoto, bicicletas, produtos farmacêuticos e veterinários (biotecnologia) e também os acordos protagonizados por firmas de autopeças, engenharia (calefação a gás) e refrigeração industrial.

Como conclusão do que foi assinalado, é importante destacar o seguinte: enquanto, na maioria dos casos que envolveram fluxos para a Argentina, houve a predominância de acordos de tipo comercial, apoiados geralmente nas vantagens de preços dos produtores brasileiros; em quase todos os casos — minoritários na amostra — que envolveram fluxos para o Brasil, tratava-se de acordos em que era central o aporte de tecnologia por parte dos sócios argentinos. Isso estaria indicando que, de um modo geral, tendo em vista o nível de preços relativos existente entre Brasil e Argentina até a implementação do Plano Real, era possível encontrar com maior frequência acordos de PMEs envolvendo fluxos para o Brasil, sobretudo quando a firma argentina possuía ativos tecnológicos particularmente atrativos.

### 3.2.2 - Motivações e objetivos dos acordos

As causas que levaram as empresas a tentar acordos com firmas argentinas são várias. Entre as principais, observaram-se: a recessão no mercado brasileiro, a proximidade geográfica e as preferências comerciais no MERCOSUL, a necessidade de acesso à tecnologia, a dificuldade para encontrar fornecedores e/ou firmas para subcontratação locais, os requerimentos de assistência técnica local para apoiar vendas, o maior dinamismo da demanda na Argentina naquele período, a possibilidade de conseguir melhores preços de matérias-primas ou de insumos e a existência de dificuldades com os canais anteriormente utilizados para efetivar as exportações.

A menção de vários fatores de tipo conjuntural como favoráveis aos acordos autoriza supor que alguns destes poderiam sofrer modificações, ou até interrupção,

frente a transformações nos cenários macroeconômicos brasileiro e argentino. De outra parte, é interessante apontar que o "fator MERCOSUL" teve pequena incidência nas respostas. Porém isso não estaria refletindo fielmente o peso real que esse aspecto vem tendo na definição das estratégias de internacionalização. Pode-se considerar que, tendo em vista o processo de abertura comercial generalizada iniciado no Brasil em 1990, as empresas não distinguem suficientemente os efeitos específicos do processo de integração regional. No entanto é evidente que as preferências tarifárias e os protocolos setoriais negociados no âmbito do MERCOSUL constituíram oportunidades efetivas, que facilitaram a inserção das PME's no comércio binacional. De fato, vários casos de acordos analisados se baseavam no aproveitamento dessas vantagens.

Coerentemente com as causas anteriormente mencionadas e também com a orientação predominantemente comercial dos acordos, o principal objetivo das firmas era o aumento dos respectivos mercados através da utilização da rede de comercialização das firmas argentinas. Mas a maioria dos casos mencionou também outros objetivos, tais como ganhos de escala, acesso à tecnologia e a novos produtos, obtenção de experiência, transferência de linhas de produtos e garantia de assistência técnica local para seus produtos (Tabela 4).

Tabela 4

Objetivos das firmas brasileiras e dos parceiros argentinos  
na busca de acordos, segundo as primeiras

(\*)

OBJETIVOS DA BUSCA DE ACORDOS	FIRMAS BRASILEIRAS	FIRMAS ARGENTINAS
Ampliação do mercado e acesso à rede de comercialização do parceiro .....	63	43
Economias de escala .....	30	3
Desenvolvimento de novos produtos e ampliação do mix .....	17	13
Vantagens de custos, preços e qualidade ...	7	50
Assistência técnica pós-venda no mercado vizinho .....	10	0
Acesso à tecnologia .....	17	0
Venda de tecnologia .....	0	7
Transferência de linhas de produtos .....	0	3

### 3.2.3 - Elementos favoráveis à realização dos acordos

Os elementos reconhecidos pelas firmas como os mais favoráveis à concretização dos acordos foram os baixos custos relativos e a qualidade de seus próprios produtos (em alguns casos, com certo reconhecimento internacional). Em particular, a referência sistemática à qualidade dos produtos parece mostrar que tal vantagem constitui uma base efetiva para os acordos que envolvem exportações para a Argentina. E isso indica que tentam esse tipo de acordo as empresas convencidas da qualidade de seus produtos.

São também mencionados a disponibilidade de uma boa rede de comercialização por parte dos parceiros argentinos, a possibilidade de complementação/sinergia operacional, a aproximação territorial e o MERCOSUL, a capacidade tecnológica do sócio argentino, a experiência prévia como sócios comerciantes e a confiança mútua.

Duas outras observações merecem destaque: nos casos (pouco numerosos) em que se mencionou como favorável ao acordo o apoio de alguma instituição, este foi considerado de grande importância; firmas de autopeças mencionaram que alguns bancos comerciais brasileiros favorecem explicitamente a concretização de acordos que contemplem, ao mesmo tempo, importações e exportações, já que tal modalidade significa maior garantia para o reembolso dos créditos.

### 3.2.4 - Dificuldades para a realização dos acordos

Como principal dificuldade para a realização de acordos, as firmas apontaram os altos preços dos produtos argentinos. Várias firmas declararam não conseguir concretizar acordos de cooperação porque, em virtude de serem excessivamente altos os preços argentinos para o mercado brasileiro, não se mostrava possível cumprir a exigência do sócio argentino de comercializar os seus produtos no Brasil. Encontravam-se nessa situação empresas dos ramos de confecções, de cerâmica, de plásticos e de alimentação.

Isso sugere, por um lado, que as assimetrias macroeconômicas constituem sérios obstáculos à proliferação de acordos e, por outro, que um dos maiores desafios às negociações de acordos é o requisito associado a um adequado equilíbrio dos custos e benefícios entre os sócios.

Com efeito, o referido problema foi apontado de modo explícito pelas empresas, dentre outros obstáculos para a realização de acordos, assim como a instabilidade macroeconômica no Brasil, a não-disponibilidade de informações sobre o mercado argentino, a falta de apoio institucional e a excessiva burocracia, os obstáculos de ordem tributária e tarifária para exportar para a Argentina, problemas de índole regulatória, falta de motivação do sócio argentino, a má imagem dos produtos brasileiros na Argentina e o custo de transporte terrestre.

O problema do equilíbrio dos custos e benefícios entre os sócios foi indicado também pelas firmas que já tinham concretizado acordos, porém se encontravam insatisfeitas com os resultados obtidos. Por exemplo, um laboratório farmacêutico que comercializava localmente uma especialidade medicinal do seu sócio argentino se questionou sobre a continuidade do acordo, na medida em que este não contempla a possibilidade de entrar com seus produtos no mercado vizinho.

Merece também ênfase a dupla influência da situação macroeconômica brasileira. É mencionada em vários casos, particularmente nos que implicam fluxos para o Brasil, como obstáculo para a concretização de acordos. Mas, em muitos outros, que envolvem fluxo para a Argentina, forma entre os principais elementos que estimulam as firmas a tomar iniciativas de cooperação binacional.

Com respeito aos problemas de índole regulatória, é ilustrativo o exemplo seguinte. As empresas de confecções têm procurado realizar acordos de facção (que implicam, de um lado, confeccionar artigos de vestuário no Brasil para firmas argentinas que fornecem a matéria-prima e, de outro, comercializar o produto final através da rede de distribuição destas), mas isso tem se mostrado pouco viável, haja vista a inexistência de um marco regulatório *ad hoc* que favoreça tal intercâmbio.

Uma dificuldade mencionada na maioria dos casos de tentativa de acordo é a insuficiência, ou, até mesmo, a ausência, de canais institucionais de apoio. Isto é, mecanismos que proporcionem informações sobre o mercado regional, facilitem a escolha de parceiros e ofereçam assessoramento para a concretização dos acordos, para a realização de operações de exportação e importação, etc.

Cabe ainda mencionar que, numa grande proporção, os custos envolvidos nas negociações realizadas para estabelecer acordos não foram considerados altos. No entanto várias firmas em busca de acordos manifestaram seu descontentamento frente aos custos que vêm suportando, até agora infrutiferamente, para financiar viagens e estudos de consultoria.

### 3.2.5 - Condições aparentes de êxito na concretização de acordos

A experiência prévia em atividades de exportação, de uma forma geral e, especificamente, para a Argentina, foi indicada, em 50% dos acordos que implicam exportações para o país vizinho, como um requisito para o estabelecimento e o bom desempenho destes. Na outra metade, em troca, a concretização dos próprios acordos foi apontada como fator de criação de possibilidades de exportação para aquele mercado.

Boa parte das firmas somente realiza exportações para os países integrantes do MERCOSUL: Argentina, Paraguai, Uruguai. Acima de tudo, isso guarda relação com o seguinte: trata-se, em geral, de PMEs ativas no mercado da Região Sul do Brasil, com alcance extra-regional limitado. Ao mesmo tempo, porém, são várias as firmas da amostra que tentaram estabelecer ou, de fato, mantêm vínculos de cooperação com empresas em outros países, extra MERCOSUL (em geral da América Latina e, em 10% dos casos, também da Europa).

As firmas que conseguiram estabelecer acordos revelaram um conjunto de elementos diferenciados *vis-à-vis* às que haviam tentado ou estavam negociando. Em contraste com o segundo grupo, predominaram, entre as primeiras, as empresas médias, que já possuíam ou tentaram acordos em outros mercados e que tinham considerável trajetória exportadora: 60% exportava desde antes de 1990, contra somente 29% que tentavam estabelecer acordos.

Por outro lado, observou-se que a proporção de casos de "mão dupla" (implicando fluxos para a Argentina e o Brasil ao mesmo tempo) era significativamente menor entre os acordos conseguidos (9%) do que entre as tentativas de acordos (41%), como já foi indicado na Tabela 3. Isso sugere que o grau de efetivo êxito no estabelecimento de acordos pode ser função não somente da capacidade competitiva global da firma, mas também do tipo de acordo buscado. Nesse sentido, o fracasso das duas tentativas identificadas de conformação de empresas binacionais fornece uma evidência adicional, que permitiria afirmar que, quanto mais numerosas as condições envolvidas no acordo buscado, mais difícil parece ser a sua concretização.

No entanto deve-se ter em conta que a observação anterior tem a ver muito mais com a quantidade de obstáculos institucionais a superar e com as condições favoráveis que devem ser reunidas pelos acordos do que com a natureza destes. De fato, observou-se que, nos casos de acordos com sucesso, predominavam claramente aqueles relativamente complexos, que contemplavam algum tipo de intercâmbio de tecnologia, revelando-se minoritários os acordos de caráter puramente comercial. Isso poderia estar evidenciando que as tentativas de concretização de acordos têm mais probabilidade de êxito quando os objetivos envolvidos são mais consistentes ou vitais, no sentido de que respondem a necessidades fundamentais (contribuição tecnológica, complementação produtiva) e/ou mobilizam capacidades estratégicas das firmas (tecnologia, qualidade).

### 3.2.6 - Significado dos acordos para as firmas

Uma alta proporção (mais de 70%) dos acordos buscados, mas ainda não conseguidos, não parecia destinada a produzir melhora nas posições competitivas das firmas nos respectivos mercados locais, nem mudanças importantes nas suas funções de produção. Isso se deve tanto à orientação predominantemente comercial-exportadora desses acordos como ao peso relativamente menor que estes representam no volume de negócios das empresas. E ainda que, obviamente, estas avaliassem como interessantes as iniciativas de cooperação, na maioria dos casos tais ações não eram percebidas como centrais em suas estratégias.

No entanto, guardando coerência com o mencionado mais acima, a maior parte das firmas com acordos logrados reconheceu, efetivamente, múltiplos efeitos positivos, além dos puramente comerciais. Esses efeitos relacionam-se a aspectos tais como ganhos de escala, de qualidade, desenvolvimento de novos produtos, *upgrade* tecnológico, organização da produção e diminuição de custos. Além do mais, a maioria julgou vantajosos os acordos, embora a participação das vendas destes derivadas no total do faturamento, em nenhum caso, superasse 10%.

As diferenças apontadas com relação à visão das firmas sobre o alcance dos acordos poderiam obedecer, em parte, a percepções diferenciadas, em que experiências anteriores com acordos — positivas ou negativas — teriam influência considerável. Assim, é possível admitir que as empresas que ainda não tinham conseguido concretizar acordos tenderam a subestimar os efeitos benéficos, não previstos, surgidos da cooperação, além daqueles puramente comerciais.

### 3.2.7 - Meios utilizados para estabelecer contatos e realizar acordos

A totalidade dos acordos alcançados foi concretizada de forma direta, em contratos do tipo empresa à empresa, sem intermédio de nenhuma instituição.

Também os contatos iniciais com as firmas argentinas, estabelecidos pelas 30 empresas da amostra, foram majoritariamente conseguidos de forma direta, a partir de viagens, de participação em feiras e de apresentações de outras empresas (Tabela 5). É verdade que 46% do total mencionaram alguma instituição (SEBRAE, Associação Empresarial, Câmara de Comércio Brasil-Argentina, Programa Bolivar, consulados, *tradings*) entre as vias tentadas para estabelecer contatos. Entretanto só a metade desse percentual realmente conseguiu se relacionar com os interlocutores argentinos através das citadas instituições.

Tabela 5

Formas utilizadas para estabelecer contatos empresariais

(%)

CANAIS UTILIZADOS PARA ESTABELECER CONTATOS EMPRESARIAIS	ÊXITO	FRACASSO	TOTAL
Instituições: câmaras, empresas, associações comerciais, SEBRAE, consulados, <i>tradings</i> .....	23	23	46
Feiras nacionais e internacionais	13	3	16
Contatos diretos: viagens, indicações .....	63	10	73

FONTE: Pesquisa direta.

O apoio institucional reclamado pelas firmas, particularmente por aquelas que estavam buscando acordos, objetivava primordialmente alcançar alguma facilidade com relação a:

- acesso a informações sobre o mercado argentino (preços e disponibilidade de produtos e serviços);
- contatos com as empresas;
- assessoria sobre a forma de estabelecer as negociações e apoio para enfrentar as tramitações necessárias para exportar, importar, etc.

Duas observações a mais sobre os meios para realizar acordos: primeiro, a formalização não parece ser um requisito importante para a concretização de acordos, já que 50% dos casos de acordos alcançados não foram mediados por nenhum tipo de contrato; em segundo lugar, o tempo requerido para concretizar os acordos alcançados em nenhum caso excedeu 12 meses (num caso, foram requeridos apenas dois meses); entre as empresas que haviam tentado ou tentavam acordos, foram registrados somente dois casos de negociações que se prolongaram por mais de um ano, envolvendo até oito encontros entre as partes.<sup>14</sup>

#### 4 - Considerações finais

Cada vez mais observados na cena econômica internacional, os acordos entre empresas constituem realidade também nas relações ora em evolução no Cone Sul latino-americano. E não se trata de acordos envolvendo exclusivamente grandes empresas, embora este seja, aparentemente, o quadro hegemônico na matéria. Conforme se observou na investigação cujos principais resultados foram apresentados nos parágrafos anteriores, as PME's povoam, talvez com intensidade crescente, o universo da cooperação empresarial na região.

Ao que tudo parece indicar, os acordos de cooperação estariam oferecendo condições para que um número cada vez maior de PME's internacionalize as suas atividades, tenha os seus mercados ampliados e obtenha ganhos de escala e especialização, dentre outras coisas. Está-se, portanto, diante de um quadro que, tendo em vista os desafios e as incertezas implicados pelo processo de abertura da economia brasileira e pela integração regional, se reveste de especial importância, merecendo, sem dúvida, um adequado acompanhamento.

Se tudo o que foi referido constitui verdade, não se trata, contudo, nesse segmento da cooperação entre firmas, de um processo desprovido de percalços.

As dificuldades observadas têm a ver, evidentemente, com a própria trajetória cumprida pelas PME's no Brasil. A elevada integração vertical, a excessiva diversificação produtiva, a pouca profissionalização da estrutura gerencial e a limitada experiência em comércio exterior representam, de fato, obstáculos não negligenciáveis ao desenvolvimento da cooperação internacional envolvendo empresas brasileiras de menor porte. Essas características auxiliam a explicar o caráter fortemente aleatório e, em muitos casos, conjuntural dos acordos observados, assim como a escassa frequência de acordos mais complexos.

---

<sup>14</sup> As empresas para as quais as tentativas de acordos implicaram altos custos não testemunharam, entretanto, prolongadas negociações. É possível, desse modo, que a avaliação por parte das firmas sobre o custo tenha sido influenciada pela importância e pelos benefícios incrustados, na visão daquelas, nos acordos perseguidos.

Entretanto boa parte dos problemas guarda também relação com as dificuldades experimentadas pelas empresas para obter informações sobre os países vizinhos, quer em termos de mercado, quer no que concerne a possíveis *partners*, além das deficiências acusadas, ao nível de cada PME, para entabular negociações e fazer frente aos diversos trâmites burocráticos. Ora, esse gênero de problemas clama por efetivo suporte institucional para o desenvolvimento do caráter cooperativo do MERCOSUL.

Os acordos, e a cooperação de uma forma geral, constituem elementos básicos de uma integração bem-sucedida, e isso parece tanto mais verdade quando, por exemplo, empresas de menor porte estão implicadas. Desse modo, não há como tergiversar frente à necessidade de estímulo e de apoio do Estado e de outras instituições na direção do que se poderia designar de uma verdadeira "integração ativa".

## Bibliografia

- BALASSA, Bela (1964). **Teoria da integração económica**. Lisboa: Livraria Clássica.
- CENTRO INTERUNIVERSITÁRIO DE DESARROLLO, INSTITUTO DE ALTOS ESTÚDIOS DE AMÉRICA LATINA DE LA UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR (1987). **Manual de integración Latinoamericana**. Caracas.
- COURIEL, Alberto (1991). El Uruguay en el MERCOSUR. In: SANGUINETTI, Julio M. et al. **Uruguay y el MERCOSUR**. Montevideo: Universidad. p.15-43.
- JARILLO, José C. (1989). Ventaja competitiva y ventaja cooperativa. **Economía Industrial**, Madrid: Ministerio de Industria y Energía, n.266, p.69-75, mar./abr.
- LÓPEZ, A., PORTA, F. (1992). **Iniciativas inter e intraempresariales argentino-brasileñas en el marco del MERCOSUR**. Buenos Aires: Ministério de Economía y Obras y Servicios Públicos, Republica Argentina.
- MARITI, P. (1989). Los acuerdos de colaboración entre empresas en las economías modernas. **Economía Industrial**, Madrid: Ministério de Industria y Energía, n.266, mar./abr.
- MONTEBUGNOLI, E., SCHIATTARELLA, R. (1989). Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a la Pyme. **Economía Industrial**, Madrid: Ministério de Industria y Energía, n.266, mar./abr.
- NEVES, Marcos F., JANK, Marcos S. (1984). Estratégias empresariais no agribusiness: um referencial teórico e exemplos no MERCOSUL. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. **Anais...**, Brasília. v.1, p.77-98.
- OHMAE, Kenichi (1989). The global logic of strategic alliances. **Harvard Business Review**, p.143-154, mar./abr.

THE OECD OBSERVER (1981). Stimulating innovation in small and medium firms. Paris, n.113, p.21-25, nov.

WADGYMAR, Arturo O. (1993). La pequeña y mediana industrias ante la apertura comercial y el tratado de libre comercio: los costos de la desprotección industrial en México 1985-1992. *Problemas del Desarrollo*, v.24, n.93, p.55-74, abr./jun.

YOGUEL, Gabriel (1994). **Cooperación empresarial entre Pymes argentinas y firmas brasileñas**: primeiras reflexiones que surgen del trabajo de campo en Argentina. Buenos Aires: CEPAL.

## **Abstract**

This article is about agreements among small and medium industrial firms of Brazil and Argentina. It is based on an empirical investigation carried on through interviews over thirty firms in Southern Brazil. After a brief section concerned with the general subject of agreements involving firms, the text presents the main results of the research. The principal issues are: types of agreements; meaning of agreements for firms, their motivation and goals; obstacles and facilities faced by firms; apparent conditions for successful agreements; ways to establish contact with partners and make agreements. As part of the final comments, the need of institutional support for establishing and developing agreements is stressed.