

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS CAMPUS SABARÁ
TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

SIMONE LOPES DA COSTA

**ESTUDO SOBRE A COOPERAÇÃO INTERFIRMAS DAS EMPRESAS METAL
MECÂNICA DE SABARÁ**

Sabará - MG
2016

SIMONE LOPES DA COSTA

**ESTUDO SOBRE A COOPERAÇÃO INTERFIRMAS DAS EMPRESAS METAL
MECÂNICA DE SABARÁ**

Monografia apresentada ao curso tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Minas Gerais-Campus Sabará como requisito para conclusão do curso.

Área de concentração planejamento estratégico

Orientador (a): Prof.^a Dr.^a Camila Cristina de Paula Pereira

Sabará - MG
2016

Costa, Simone Lopes da

C837a Estudo sobre a cooperação interfirmas das empresas metal mecânica de Sabará [manuscrito]. / Simone Lopes da Costa. - 2016.

27 f.

Orientador: Prof.^a Camila Cristina P. Pereira.

Monografia (Tecnologia em Processos Gerencias) – Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus Sabará*, Tecnologia em Processos Gerencias.

1. Redes de negócios - Sabará/MG. – Monografia. 2. Vantagem competitiva. – Monografia. 3. Cooperativismo. – Monografia. I. Pereira, Camila Cristina P. II. Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus Sabará*, Tecnologia em Processos Gerencias. III. Título.

CDU 658.114.5



ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO de **SIMONE LOPES DA COSTA**

No dia 15 do mês de Dezembro do ano de 2016, às 17:17 (Dezessete horas e dezessete minutos), os professores: Dr^a Camila Cristina de Paula Pereira; Dr^a Eliza Antônia de Queiroz; Dr. Lucas Maia dos Santos compareceram para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **ESTUDO SOBRE A COOPERAÇÃO INTERFIRMAS DAS EMPRESAS METAL MECÂNICA DE SABARÁ**, requisito obrigatório para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais. Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado:

(X) Aprovado () Reprovado.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Professor Orientador. Nada mais havendo a tratar, o Professor Orientador lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da banca avaliadora.

Observações: _____

Camila Cristina de Paula Pereira

Dr^a Camila Cristina de Paula Pereira
Professor Orientador

Eliza Antônia de Queiroz

Dr^a Eliza Antônia Queiroz
Membro da Banca Examinadora

Lucas Maia dos Santos

Dr. Lucas Maia dos Santos
Membro da Banca Examinadora

Simone Lopes da Costa

Simone Lopes da Costa
Aluno(a)

A minha mãe e irmã;

Que são minha mais bela razão de e para existir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dando saúde e coragem para superar as dificuldades.

As meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A minha irmã Sirlei, que por mais difícil que fossem as circunstâncias, sempre teve paciência e confiança.

A minha orientadora Dr^a Camila Cristina de Paula Pereira grande professora e grande pessoa. Muito obrigado por suas análises minuciosas e sugestões de grande valia para a conclusão do trabalho.

Aos docentes do curso, pela convivência harmoniosa, pelas trocas de conhecimento e experiências que foram tão importantes na minha vida acadêmica/pessoal.

Ao Cesar bibliotecário, sempre muito atencioso e gentil.

Aos meus colegas de classe, em especial Geovana, Alessandra, Blenda, Maria Luiza, a quem aprendi a amar e construir laços eternos. Obrigada pela paciência, pelo sorriso, pelo abraço, pela amizade. Esta caminhada não seria a mesma sem vocês.

A minha amiga Silvia, por todo apoio e cumplicidade. Porque mesmo quando distante, estava presente em minha vida.

Obrigada a todos que, mesmo não estando citados aqui, tanto contribuíram para a conclusão desta etapa.

RESUMO

Com a crescente globalização, o conhecimento e a inovação são elementos fundamentais para permanência no mercado. Uma das estratégias de sobrevivência adotada tem sido a formação de arranjos produtivos locais. Acredita-se que as empresas que estão organizadas em arranjos têm ganhado forças para alcançar as vantagens competitivas. Neste trabalho procurou-se estudar a cooperação interfirmas das empresas metal mecânica de Sabará, procurando entender de que forma a cooperação pode favorecer na sobrevivência e competitividade setorial dessas empresas.

Para tal, foram realizadas nove entrevistas com os gestores e funcionários, combinadas com a pesquisa bibliográfica, buscando identificar a forma de relacionamento existente entre elas, para verificar a existência de um possível arranjo na região.

Na pesquisa evidenciou-se que mesmo possuindo características pertinentes a um arranjo como a proximidade geográfica e atividade produtiva ser basicamente a mesma, a competição existente no local sobrepõe a cooperação, sendo a falta de interação entre os atores, uns dos principais motivos que impedem a formação do arranjo na região. Sendo qualificado como apenas um aglomerado de empresas.

Palavras-chaves: Vantagem competitiva. Arranjos produtivos. Cooperação.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Definição de Arranjos Empresariais	9
2.2 Arranjo Produtivo Local.....	10
3. CARACTERIZAÇÃO DOS ELEMENTOS DAS APLS	13
3.1 Economias Externas (Externalidades).....	13
3.2 Governança de Arranjos.....	14
3.3 Políticas Públicas	15
4. METODOLOGIA	17
4.1 Delineamentos da Pesquisa	17
5. ANÁLISE DOS DADOS	19
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	25
APÊNDICE A – Questionário aplicado aos entrevistados	27

1. INTRODUÇÃO

Atualmente os sistemas produtivos vêm passando por diversas mudanças devido à reestruturação dos mercados e da economia desencadeada pela globalização, onde as empresas veem a necessidade da readequação dos seus processos produtivos. As firmas buscam estratégias inovadoras para sua permanência no mercado, que permitam o seu desenvolvimento e crescimento possibilitando que elas alcancem as vantagens competitivas.

Nesse sentido as organizações estão percebendo que a estratégia em competir de forma individualista não é mais viável, e a cooperação interfirmas aparece como uma estratégia empresarial com capacidade de desenvolver vantagens competitivas em relação às empresas isoladas, com a formação dos arranjos empresariais, termo designado às aglomerações de empresas de um mesmo setor que trabalham em uma atividade produtiva predominante.

Acredita-se que a formação dos arranjos incentiva ações cooperativas que viabilizam o crescimento da eficiência produtiva das empresas, reforçando suas chances de desenvolvimento e sobrevivência através da participação e da interação instituída entre os agentes envolvidos. A partir desse cenário, o objetivo dessa monografia é estudar a cooperação interfirmas das empresas metal mecânica de Sabará. Para alcançar esse objetivo, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: a) Avaliar os relacionamentos interfirmas das empresas; b) Identificar elementos de troca de informação entre as empresas; c) Estudar os espaços de interação.

Para apuração das resoluções cabíveis ao estudo, na abordagem metodológica, foi adotada a pesquisa, caracterizada por sua natureza, como exploratória, com o objetivo de se obter uma análise mais abrangente sobre o tema estudado, de caráter descritivo para detalhar os mecanismos de interação existente entre as empresas de metal mecânico de Sabará, tendo como fontes de evidência entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa.

O desenvolvimento baseado nos arranjos produtivos locais possibilita as empresas ganharem competitividade através das interações entre os agentes em termos de aprendizado e do processo de inovação, sendo importantes para a concorrência, aumentando a produtividade e impulsionando a criação de negócios empreendedores.

A partir das observações do estudo pretende-se contribuir com as pequenas empresas verificando como a formação de arranjos pode auxiliar no seu processo de desenvolvimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será abordado o conceito de Arranjos Produtivos Locais, bem como os elementos essenciais para a criação ou desenvolvimento de um arranjo, suas vantagens, conhecidas como externalidades, elementos da gestão pública que apoiam a formação de arranjos e seu desenvolvimento e a governança do arranjo, que pode levar à cooperação e uma atuação competitiva do mesmo.

2.1 Definição de Arranjos Empresariais

Arranjos Empresariais é uma forma das organizações se estruturarem em conjunto, buscando formar parcerias, a fim de alcançar as chamadas vantagens competitivas, (BRITO; LEITE, 2008). Dentro deste cenário existem várias tipos de arranjos empresariais com objetivos e caracterizações diferentes, de acordo com Brand *et al.*(2004) são eles: i) redes de empresas; ii) cadeias produtivas; iii) *clusters*; iv) arranjo produtivo local.

As Redes de empresas são uma forma de organização entre empresas, que são setorial e geograficamente dispersas, que trabalham por meio de cooperação e interação, com base ou não em contratos formais, compreendendo o compartilhamento ou troca de recursos, com objetivo de obter maior vantagem competitiva.

Já as Cadeias produtivas, consistem em uma forma de estruturação onde cada empresa é responsável por uma etapa do processo produtivo, desde compra da matéria prima até a comercialização do produto final, podendo estar localizados em regiões diferentes. Ao que se refere aos *Clusters*, são concentrações geográficas de empresas com particularidades similares, que trabalham ou não no mesmo ramo, que compartilham tecnologias, informações, promovendo tanto a competição como a cooperação.

Por fim, o objeto deste trabalho é o Arranjo Produtivo Local (APL), que são concentrações geográficas de empresas que trabalham num mesmo setor industrial, que apresentam vínculos entre si, na busca pela eficiência coletiva. No Brasil a expressão mais utilizada é APL, e em todo país existem órgãos públicos, agências e instituições não governamentais, que tem como objetivo dar suporte aos arranjos e promover o avanço na diversificação da economia. (COSTA, 2010).

2.2 Arranjo Produtivo Local

O termo Arranjo produtivo local foi introduzido na literatura econômica por Marshall no século XIX, e tem se intensificado nos últimos anos. O tema tem ganhado destaque devido às diversas experiências de progresso econômico estudada inicialmente na Itália e posteriormente na Alemanha, Japão, Espanha, Inglaterra, EUA, Brasil entre outros. A temática vem sendo vista como uma estratégia empresarial fundamental para acelerar o avanço tecnológico e social das empresas, um meio de torná-las mais competitivas e inovadoras. (OLIVEIRA, 2009).

Em virtude do atual processo de globalização que estabelece modernos tipos de estruturas organizacionais mais versáteis e enxutas, determinando que as empresas busquem métodos para sua sobrevivência, a formação dos aglomerados é justificada por Oliveira (2009), que considera a cooperação entre as empresas uma possibilidade para a produção de capital e a existência de elementos para a permanência das indústrias no mercado.

Verifica-se que nos arranjos produtivos as oportunidades de avanço, expansão e a permanência são intensificadas no decorrer da colaboração e da interação criada pelas firmas envolvidas. Além disto, nas diretrizes dos arranjos os meios de cooperação e modernização atribuem valor ainda maior face aos desafios a serem encarados (BUENO, 2006; OLIVEIRA, 2009).

Susigan *et al.*(2006) descrevem o fenômeno dos arranjos como aglomerações de empresas de um mesmo ramo que estão geograficamente próximas umas das outras e interagem entre si, com intuito de se beneficiarem para alcançarem objetivos comuns. Para isto, os aglomerados devem ampliar suas operações de modo estruturado, compartilhando recursos, combinando competências, fortalecendo seu poder de compra, ofertando produtos com maior qualidade, desenvolvendo novas possibilidades de atuação no mercado. Essa interação das empresas proporciona a geração de novas ideias, acelerando o processo de aprendizagem para viabilizar ações que permitam enfrentar e criar alternativas para as empresas diante da concorrência. Desta forma intensifica suas capacidades de disputar novos mercados, aprimorando as possibilidades de novas estratégias de crescimento e desenvolvimento. Assim partindo desse pressuposto ocorre a troca de conhecimento tácito, onde as experiências são compartilhadas, podendo levar a criação de novos conhecimentos.

A construção dos arranjos de acordo com a maioria dos estudos realizados tem acontecido de forma natural, devido às condições locais favoráveis e outros fatores, sem nenhuma intervenção governamental, que apenas apoiam os arranjos já existentes, não sendo responsáveis por sua criação. Na visão de Oliveira (2009) os aglomerados não podem ser elaborados, pois se manifestam de modo voluntário devido ao aparecimento de economias externas e circunstâncias geográficas benéficas. Segundo Amato Neto (2009) a construção dos arranjos só acontece no momento em que diversos indivíduos e empresas operam em volta de uma atividade produtiva e estão geograficamente centralizadas.

Nos arranjos produtivos, inserem-se Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que possuem características que devem ser adequadamente analisadas. De acordo com Amorim¹ (1998 *apud* OLIVEIRA, 2009) a algumas atribuições que merecem atenção para a formação dos arranjos.

O primeiro ponto a ser analisado é a proximidade física das firmas que proporciona que as relações de cooperação e confiança se ampliem, estendendo as oportunidades de parcerias entre as empresas. A ocupação central dos arranjos, que conforme aponta a literatura, deve ser partilhada por todos ou a maioria das firmas envolvidas, dividida em grupos, no qual cada grupo se dedica a realizar atividades distintas da ocupação. A divisão possibilita que o processo produtivo se torne mais versátil e eficaz. Outro ponto que se refere à atribuição dos arranjos é a relação entre as firmas, segundo apontam, devem ser estratégica e desenvolvida de forma ativa e constante, de modo que as empresas possam desenvolver a capacidade de inovação e conhecimento especializado. Essas afinidades propiciam ações de cooperação e competição que são o desfecho para a ascensão do aglomerado. (OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Amaral Filho *et al.*(2002) soma-se como atribuição dos arranjos, o relacionamento entre os gestores, que deve ser de confiabilidade e colaboração. Acredita-se que esse deve estar constantemente motivado, para que juntos possam encontrar soluções para os problemas, permitindo assim o crescimento dos arranjos e a expansão do processo de aprendizagem. Por fim, os gestores integrantes dos mesmos devem estabelecer sozinhos sem ajuda do governo a forma de reger suas atividades.

Os arranjos podem assumir diferentes caracterizações as quais se fundamentam na forma de organização, na história, contexto sociais e culturais nos quais se inserem mais

¹ AMORIM, Mônica Alves. Clusters como Estratégia de Desenvolvimento Industrial no Ceará. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.

devido o termo se tornar abrangente há uma diversidade de atividades criou se uma dificuldade em se evidenciar as APLs, pois conforme Amato Neto (2009) existe organizações setorialmente e geograficamente dispersas, que se confundem com os arranjos, pois muitas vezes não podem ser nitidamente separados ou classificados como dispersos ou aglomerados. Segundo Susigan *et al.* (2006) há diversas experiências em empresas de atividades diferentes e em cada uma há particularidades específicas, cenários distintos e competências no qual se incorporam, sendo justificável deparar com diferenças consideráveis no meio de grandes experiências. Susigan *et al.* (2006) destaca que a característica fundamental para os arranjos e a habilidade de gerar economias externas, atuando de forma essencial para o crescimento da competitividade, o que não ocorre nas organizações dispersas.

3. CARACTERIZAÇÃO DOS ELEMENTOS DAS APLS

3.1 Economias Externas (Externalidades)

As externalidades de acordo Amato Neto (2009, p. 11) “são benefícios auferidos pelas unidades produtivas, que se formam em decorrência da expansão de uma indústria ou de um setor industrial”. Esses benefícios originam-se com a presença de mão de obra qualificada, unido a fornecedores de matéria prima especializada e ampla difusão das informações e aptidões referentes ao campo das atividades. Segundo Costa (2010, p. 129) “As economias externas desencadeiam um círculo virtuoso de investimento e crescimento”.

Percebe-se que as externalidades gerada através da concentração de várias pequenas empresas possibilitam ganhos na organização e desenvolvimento dos arranjos, pois a presença desses recursos influencia na diminuição dos gastos com a produção, propiciando rendimentos crescentes para os mesmos.

Susigan *et al.*(2006) enfatiza que as firmas podem ampliar sua competitividade através de “ações conjuntas deliberadas”, como treinamento de pessoal, compra de matéria prima, compartilhamento de instalações como centros de tecnológicos, participação em exposições e efetuar serviços em conjunto, etc.

A junção das economias externas com as ações deliberadas resulta na eficiência coletiva, que é definida por muitos autores como uma vantagem competitiva, elas se destacam na literatura, pois podem proporcionar um crescimento dinâmico nas organizações e ajudar a solucionar os problemas de forma coletiva sem necessitar muito empenho e custos, caso fosse uma intervenção isolada.

De acordo com Costa (2010) e Porter (1989) as vantagens competitivas são constituídas através das modificações tecnológicas dos métodos, produtos e alterações que ocorre na infraestrutura, proporcionando a ascendência dos arranjos produtivos locais.

Segundo Oliveira (2009, p. 15) “a capacidade de inovação auxilia de forma direta na competitividade das empresas, e o cluster estimula a inovação e dá suporte ao êxito competitivo do conjunto de empresas que o constitui”.

De acordo Costa (2010) as causas das vantagens competitivas são: a centralização geográfica das firmas, a qualificação da mão-de-obra, a qualidade da estrutura econômica e social local, a proximidade com os fornecedores de maquinários ou matéria prima. Porque

num arranjo a competitividade está ligada diretamente à inovação, e com a proximidade dos fornecedores e dos parceiros as chances para as inovações são mais perceptíveis e a execução acontece de modo mais rápido, desse modo elas ampliam suas competências de concorrer em novos mercados.

3.2 Governança de Arranjos

Para Susigan *et. al.* (2007) a governança é a habilidade de liderança de algumas organizações sobre outras dentro dos arranjos, influenciando o desenvolvimento do mesmo. Conforme aponta a literatura, está ligada às formas de supervisão, interferência e a colaboração no método de decisão dos arranjos, são os meios pelos quais as empresas públicas ou privadas resolvem seus problemas comuns, para estruturar as relações organizacionais.

Segundo Storper e Harrison² (1991, *apud* SUSIGAN, 2007) existem quatro tipos estruturas de governança, são elas: Na primeira, denominada de *all ring, no core*, nesse modelo produtivo não possui líderes regulares, caracterizando-se como uma forma de relacionamento igualitário, sem nenhuma condição de hierarquia entre as empresas participantes do arranjo.

O segundo tipo é intitulado *core-ring, with coordinating firm*, nesse sistema encontra-se certa hierarquia entre as firmas, que segundo o autor é determinada pela existência de discordâncias entre os participantes do arranjo. Essas diferenças acontecem devidas à influência de algumas organizações sobre outras. Entretanto esse poder é delimitado, pois não é decisivo para a permanência das outras empresas nos arranjos, e as firmas que comandam não conseguem executar os serviços desempenhados por todas as empresas. No terceiro tipo, *o core-ring, with lead firm*, também ocorre algumas diferenças conforme modelo anterior, porém nesse sistema a empresa líder é dominante, pois neste caso existe uma dependência das demais empresas, de modo que a presença delas nos arranjos garante a sobrevivência das mesmas. A empresa líder nesta estrutura é completamente autônoma dos outros participantes do aglomerado.

² STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. *Research Policy*, North-Holland, v. 20, n. 5, 1991.

O quarto tipo, chamado de *all core, no ring*, onde os trabalhos e a divisão das mercadorias são feitos pela organização líder. Nesse modelo as empresas escolhem pela incorporação do capital produtivo.

Em todas as estruturas, a governança é estabelecida pela propensão da firma coordenadora em desenvolver estratégias que possibilitem o desenvolvimento dos arranjos. Portanto as capacidades de crescimento dependem de grande parte da forma de governança adotada que impulsiona o aperfeiçoamento das relações entre as empresas, Susigan *et al.* (2007). A governança deve acontecer por meio de hábitos democráticos locais, sendo conduzida com base em métodos focados no conjunto de atores que formam os arranjos.

3.3 Políticas Públicas

As políticas Públicas consistem em ações, hábitos, regulamentos e legislações elaboradas pelo Estado, a fim de solucionar problemas que possa apresentar-se na sociedade. No Brasil as políticas públicas que visam o desenvolvimento dos arranjos, estão na agenda governamental desde 1999, incluindo no Plano Plurianual (PPA) no ano de 2000 -2003. (Costa, 2010).

Neste contexto, segundo Susigan (2007) e Pereira (2013), os feitos das políticas públicas destinam-se a melhorar a situação local onde estão situados os arranjos, ressaltando a sua importância para o desenvolvimento do mesmo, participando o Estado como agente de apoio, com ações que possibilitem a criação de políticas públicas que sejam eficazes para a promoção do crescimento e inclusão social local ou regional. Sobretudo ações que estimulem a profissionalização da mão de obra, o aumento de emprego, da renda e a redução das desigualdades sociais e locais.

De acordo com Costa (2010, p. 216) “O papel do Estado é incentivar, participar e, quando for o caso coordenar e arbitrar a sua montagem”. O estado deve estimular a interação dos agentes locais, para que os mesmos atinjam a autonomia para resolver os problemas que possam aparecer nos arranjos. Entretanto o Estado não pode promover ações visando aumentar o nível de cooperação ou associação entre os agentes, essa necessidade deve partir dos mesmos.

O autor evidencia que a intervenção pública sozinha não gera efeito algum na formação de um arranjo, é parte fundamental que os atores desde arranjo estejam empenhados

na consolidação do mesmo, participando ativamente no planejamento, na execução e acompanhando os processos.

4. METODOLOGIA

Na metodologia é apresentado o tipo de abordagem que o pesquisador adotou para alcançar os objetivos apresentados no trabalho. Segundo Marconi e Lakatos (2010) método é o conjunto de ações organizadas e coerentes que permite atingir o propósito com mais controle e confiança. Nessa fase do trabalho são evidenciados os parâmetros para a coleta de dados e os critérios para sua análise, procurando demonstrar como a questão central do trabalho será solucionada.

Para a realização desta pesquisa, será elaborada uma pesquisa de abordagem qualitativa com natureza aplicada, e objetivos caracterizados em descritiva-exploratória, utilizando métodos de coleta de dados através de observação participante, entrevistas, pesquisa bibliográfica, contatos diretos, entre outros.

4.1 Delineamentos da Pesquisa

De acordo com Marconi; Lakatos (2011) e Gil (2010) uma pesquisa qualitativa é utilizada para aprofundar conhecimentos, visando compreender e analisar o objeto de estudo, envolvendo aspectos subjetivos, permitindo um contato próximo com os informantes. Optou-se por essa abordagem uma vez que a finalidade da pesquisa é entender e interpretar o relacionamento entre as firmas, exigindo o uso de critérios de compreensão. Sendo caracterizada como descritiva, pois segundo Gil (2010), pesquisas dessa natureza têm como objetivo descrever as características, ou então determinar elementos ou variáveis que se relacionam com o fenômeno.

A pesquisa foi de caráter exploratório, considerada um estudo preliminar e, levou o pesquisador a desenvolver proximidade com o tema pesquisado. Gil (2002, p. 41) argumenta que “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Respeitando essas peculiaridades o presente trabalho utilizou as técnicas de levantamento de dados conduzidas de forma clara, intensiva e objetiva, procurando alcançar as informações através dos instrumentos de pesquisas bibliográficas, observação participante, entrevistas, contatos diretos. Inicialmente foi feita uma pesquisa bibliográfica, de acordo com Gil (2002), pesquisa bibliográfica consiste num estudo com fundamentos em materiais já

elaborados, composto de preferência por artigos científicos e livros. Consistiu em uma etapa essencial para todo trabalho, pois fornece conhecimento do que já foi feito sobre o assunto, concedendo embasamento teórico.

Segundo passo foi identificar e avaliar os relacionamentos das empresas por meio de entrevistas semiestruturadas, análises de conteúdo, considerando a observação participante, que implica na interação entre o pesquisador e os integrantes da situação investigada. Na visão de Marconi e Lakatos (2010, p. 177) o observador participante “fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”.

Terceiro passo análise do conteúdo e observações levantadas, para definição da existência de cooperação interfirmas das empresas de metal mecânica de Sabará.

5. ANÁLISE DOS DADOS

A região de Sabará possui aproximadamente vinte empresas que atuam no ramo de Metal Mecânico, para a conclusão dessa pesquisa foram realizadas entrevistas em nove empresas, sendo sete indústrias e duas prestadoras de serviços.

O surgimento dessas empresas se deu em função da existência de uma demanda por esses serviços na região, devido a Instalação da empresa Belgo Mineira em Sabará em 1921 (de acordo com o site da Belgo), atual Arcelor Mittal³.

São empresas de médio e pequeno porte, que possuem entre 13 a 40 anos de mercado, em sua maioria são empresas familiares. Desenvolvem produtos na área de usinagem e Caldeiraria pesada. Seus fundadores são moradores da cidade e alguns deles ex-funcionários da empresa Belgo Mineira. Grande parte destas empresas estão localizadas no bairro Arraial Velho, em virtude de incentivo da prefeitura com a doação de alguns lotes e/ou a facilitação na compra, com a diminuição dos impostos, com o propósito de motivar o crescimento da cidade.

Atualmente como a Arcelor Mittal em Sabará não possui grande produção, essas empresas estão focadas em atender empresas como Vallourec, Petrobras, Teksid, Outotec, Sandvik, entre outros.

As entrevistas ocorreram com os proprietários das empresas e em alguns casos com funcionários que possuem cargos de confiança. A partir da análise dos dados obtidos através das entrevistas, observou-se, que devido ao atual quadro econômico do país e com a globalização, as empresas estão buscando serem mais competitivas para atender a uma demanda cada vez mais exigente e volátil e, buscam forma de obterem dados e informações para tornarem-se competitivas.

As empresas entrevistadas estão geograficamente próximas e inseridas no mesmo ramo, o de metal mecânico, mais quando questionados sobre o relacionamento e a troca de informação, evidenciou-se que os relacionamentos existentes entre os gestores são superficiais, se baseando apenas em troca de ferramentas e matérias primas, alguns entrevistados relataram que as empresas maiores dão preferência para contratação de serviços em empresas de outras cidades, pois não existe uma proximidade entre os donos, seus encontros acontecem de maneira informal, pois não a existência de um local adequado para

³ <http://longos.arcelormittal.com.br/empresa/arcelormittal-acos-longos/linha-tempo>

que eles possam conversar abertamente sobre assuntos que envolvam a todos, como as empresas são próximas, havendo uma necessidade o gestor se desloca para a outra empresa.

De acordo com Susigan (2010) que para haja um arranjo é necessário que as empresas estejam geograficamente próximas, sejam do mesmo ramo de atividade e que tenham uma interação entre elas, o autor ressalta que é por meio da interação e, principalmente, da troca de conhecimento que as empresas inseridas num arranjo têm potencial para manter-se no mercado e serem mais competitivas, pois o processo de aprendizagem é essencial para que a inovação aconteça.

Outro ponto relevante é que não há uma troca de informação entre as empresas investigadas, pois acreditam que devido à similaridade dos produtos e possuírem a mesma cartela de clientes e fornecedores essa troca seria prejudicial aos negócios, pois consideram as informações sigilosas sendo um diferencial frente aos seus concorrentes, e por isso não as compartilham. Isso também reporta à falta de competências interempresariais, pois os produtos e serviços são muito similares, sendo facilmente imitáveis no ambiente de negócios.

Essa ausência da troca de informações pode ser justificada pela falta de confiança entre os empresários, foi relatado que já ocorreram diversas desavenças entre eles, referentes a clientes e colaboradores, alguns empresários já não se comunicam há vários anos, outros devido ao medo que ocorra a concorrência desleal preferem se manter no individualismo. Oliveira (2009), ao analisar a confiança, destaca que é um ponto fundamental para o progresso dos arranjos, pois ela proporciona a cooperação e a troca de informação entre eles, isso faz com que em conjunto eles busquem resolver os dilemas do dia a dia, que talvez sozinhos não conseguissem.

Segundo Amato Neto (2009) são diversos benefícios (externalidades) obtidos através da expansão dos agrupamentos das empresas, gerando grandes rendimentos nas organizações e desenvolvimento dos arranjos, que provem da mão de obra qualificada juntamente com fornecedores especializados e grande troca de conhecimento interempresarial. Essas externalidades unidas às outras ações conjuntas como compra em conjunto de material, treinamento de pessoal, entre outros, resultam no alcance das vantagens competitivas. Nas empresas investigadas verificou-se uma contramão de externalidades da atuação coletiva das empresas, pois destacou-se que não há conhecimento inovador e diferenciado entre as empresas, que não compartilham experiências e processos, tampouco internamente

desenvolvem treinamentos e inovações, daí não há elementos para compartilhar entre as empresas do setor.

Uma constatação de compartilhamento possível, mas de apoio à atividade empresarial foi que devido à complexidade do funcionamento dos equipamentos é exigido dos funcionários habilidades técnicas específicas da área e na região de Sabará existe o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e outras organizações de formação de profissionais, com cursos específicos para atender a demanda das empresas, porém as empresas não se unem para a capacitação ou reciclagem de seus funcionários.

Os custos para formação são por conta e iniciativa individual dos profissionais, as empresas não investem em qualificações, treinamentos ou formação de competências técnicas, levando-as à estagnação tecnológica e produtiva. As empresas poderiam se juntar para a negociação com as organizações no intuito de montar uma turma específica para atender as suas necessidades, após o horário de serviço com custos mais baixos e com prazo menor de execução do curso, mantendo assim seus funcionários atualizados.

De acordo com Susigan (2007), Pereira (2013) e Costa (2010) é fundamental a participação do governo como agente de apoio, promovendo a criação de políticas públicas que possibilitem o desenvolvimento dos arranjos e o crescimento do local onde estão situados. A atuação da iniciativa pública possibilitaria ainda espaços de interação que poderia incentivar ou convergir ações coletivas de benefícios e interesses comuns entre as empresas, além de incentivar a competitividade setorial no município.

A região do Arraial Velho, onde se localiza a maior parte das empresas, possui ruas estreitas sem passeio para os pedestres. Quando ocorre o transporte de peças com dimensional maior devido à falta de estrutura apropriada, os veículos acabam com a fiação do bairro, deixando a população sem energia elétrica e sem telefone, os horários de ônibus são escassos prejudicando os funcionários em suas jornadas de trabalho. Os entrevistados informaram que a prefeitura pouco tem feito para ajuda-los, e que muitas vezes são ignorados em suas reclamações.

Todas as empresas entrevistadas estão passando por um momento muito difícil onde a obtenção de lucro se torna quase impossível, sete empresas responderam que a baixa no serviço devido à crise os fez recuar no mercado, seus preços caíram e estão trabalhando apenas para o giro de capital, o quadro de funcionários foi reduzido quase pela metade. O assunto de formação de arranjos nunca foi proposto para eles, apenas uma empresa disse que

não teria interesse em participar. Essa formação seria de extrema importância para o crescimento e desenvolvimento das empresas e da região onde estão alocados, pois os permitiria a reorganização das empresas buscando a inovação de seus processos e produtos, proporcionando a possibilidade de adquirirem através da troca de informação uma melhor administração de suas empresas e um maior domínio das ferramentas gerenciais, além de que em conjunto teriam mais força diante de outras instituições.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo entender e analisar a existência da cooperação interfirmas entre as empresas de metal mecânico de Sabará, e identificar de que forma esta cooperação pode favorecer na sobrevivência e competitividade setorial das empresas. Tal interesse manifestou-se no envolvimento do pesquisador no ramo de Metal mecânico, a fim de estudar novos instrumentos para a melhoria da região onde trabalha.

A investigação relatou de forma objetiva os elementos pertencentes aos cenários das Pals., com isso, foram feitos levantamentos exploratórios para delinear os relacionamentos entre interfirmas através de entrevistas, que foram realizadas nos meses de agosto e setembro. Neste sentido, buscou-se, por meio das entrevistas, levantar como as empresas se relacionam no setor metal mecânico e quais são suas propensões para cooperar entre si.

Percebeu-se com a pesquisa em relação à formação de um arranjo é que a proximidade entre as empresas é um ponto positivo e relevante para o surgimento de relações de cooperação. Inicialmente com a intenção de se formar um aglomerado produtivo, a instalação das empresas no distrito de Arraial Velho foi motivada pela prefeitura, com o objetivo de atender comercialmente à empresa Belgo na região. Esse movimento não foi continuado devido ao crescimento desordenado do bairro, inviabilizando a instalação de novas empresas.

A pesquisa constatou que a falta de infraestrutura para acesso a região e o pouco auxílio das entidades públicas é um ponto negativo, ao que se refere ao desenvolvimento dos arranjos e crescimento econômico da região.

Além da precária infraestrutura do distrito industrial de Arraial Velho, não se identificou espaços que contribuíssem para a interação entre as organizações para oficializar as atividades como um sindicato, salas de reuniões, escritórios, entre outros. Acentuando essa constatação, verificou-se a ausência de relações sociais pelos atores, que se limitam na troca de ferramentas e matérias primas, formando uma barreira que impede a formação de um arranjo na região. Devido à falta de confiança entre os gestores provenientes de assuntos particulares e desavenças com relação condições comerciais de negociação.

A primeira limitação encontrada foi à amplitude de informações disponível sobre o tema, e o pesquisador não conseguir compreender todas as variáveis. A incipiência das atividades interempresariais acirram também as relações empresariais que levam à superação

da cooperação pela simples concorrência por preço e eficiência operacional individual das empresas envolvidas na pesquisa.

Outra limitação foi à falta de conhecimento sobre o assunto por parte dos entrevistados, podendo ocorrer de algumas informações não serem repassadas ao pesquisador, se prologando ao fato de alguns gestores não se disponibilizarem a dar entrevistas devido à complexidade do assunto. Muitos desconheciam a possibilidade de formação de arranjo.

Após a análise dos dados foi possível concluir que a região mesmo existindo características não pode ser classificada como um arranjo, pois de acordo com os entrevistados e a observação do pesquisador a competição entre os atores prevalece sendo inexistente relações de cooperação. A simples relação entre as empresas ela acontece pela proximidade, ou pela aglomeração produtiva.

Outra oportunidade para estudos é analisar o novo polo industrial que está sendo construído no bairro de Fatima na região de Sabará, com o intuito de centralizar todas as indústrias nessa região, como será o comportamento das empresas nesse novo cenário. O estudo se faz necessário uma vez que o local está sendo montado visando uma melhor estruturação para as empresas, criação de novos empregos e o crescimento da cidade, uma oportunidade para formação de arranjos não somente na área de metal mecânico mais em outras áreas também.

Uma limitação identificada pelo trabalho foi ao achado que de as empresas do município classificam-se como aglomerados produtivos, e não como arranjos. A competição superando a cooperação é uma forma incipiente de se tratar a estratégia empresarial das empresas. Neste sentido, acentua-se para a necessidade de novas pesquisas no sentido de se identificar e buscar ações efetivas que possam incentivar a cooperação interempresarial, além de fomentar o nivelamento das empresas para buscarem formas de inovação em produtos, processos e serviços.

REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, Jair do; AMORIN, Mônica; RABELO, Dayane; MOREIRA, Maria Vilma C.; ROCHA, Glauter; SCIPIÃO, Tatiana. Núcleos arranjos produtivos locais: casos do Ceará. **Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20Jair>>. Acesso Abr. 2016.

AMATO NETO, João Amato. **Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação (Clusters/APLs)**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARCELOR MITTAL. Linha do Tempo. 2016. Disponível em: <<http://longos.arcelormittal.com.br/empresa/arcelormittal--longos/linha-tempo>>. Acesso em Mar. 2016.

BRAND, Fabiane Cristina; NETO, Francisco José Klirmam. Art. Uma abordagem sobre formatos de arranjos empresariais. Bauru, São Paulo. 2004. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_11/copiar.php?arquivo=371-BRAND_FC_ARRANJO.pdf>. Acesso Mar. 2016.

BRITO, A. M.; LEITE, M. S. A. Discussão sobre as características dos diferentes Arranjos Empresariais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 28, 2008. Anais... Rio de Janeiro – RJ, 2008. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/publicacoes>>. Acesso Mai. 2016.

BUENO, Ana Maria. Arranjos produtivos locais. Análise da caracterização do APL de Ponta Grossa com base nos indicadores. (Pós- graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, 2006. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/34/Dissertacao>>. Acesso Mai. 2016.

CÂNDIDO, G.A & ABREU, A.F. (2000) – Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. Read – Revista Eletrônica de Administração. Ed. 18,v.6, n.6. PPGA/UFRGS. Disponível em: <<http://www.ea.ufrgs.br/read>>. Acesso Mai. 2016.

CASSIOLATO, J. E., MATOS, M. P., LASTRES, H. M. M. **Arranjos Produtivos locais: uma alternativa para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: e-papers, 2008.

COSTA, Eduardo José Monteiro Da. **Arranjos produtivos locais, políticas públicas e desenvolvimento regional**. Brasília: Mais Gráfica, 2010.

GARCIA, R. Vantagens competitivas de empresas em aglomerações industriais: um estudo aplicado à indústria brasileira de calçados e sua inserção nas cadeias produtivas globais. (Tese Doutorado em Economia) – IE/UNICAMP, Campinas, 2001. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000246430>>. Acesso em Abr. 2016.

GIL, A. C; **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo, Atlas, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim. **Pequenas empresas, arranjos produtivos locais e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PEREIRA, Camila C. P. Arranjo produtivo de gemas e artefatos de pedras dos vales do Jequitinhonha e Mucuri: análise da trajetória e componentes de governança. (Tese doutorado em Administração) – PUC, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_PereiraCCP_1.pdf>. Acesso Set. 2016.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior, Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SUSIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; DIEGUES, A. C.; RUFFONI, J.; CERRON, A. M. **Identificação, mapeamento e caracterização estrutural de arranjos produtivos locais no Brasil**. Brasil: IPEA, 2006. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/biblioteca>>. Acesso Mai. 2016.

SUZIGAN, Wilson; GARCIA, Renato; FURTADO, João. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gest. Prod.** [online], vol.14, n.2, p.425-439, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-530X2007000200017&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em Mar. 2016.

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos entrevistados

1. Há quanto tempo à empresa tem de mercado especificamente neste setor? Relate um pouco a história da formação da empresa.

2. Como esta empresa se relaciona com seus concorrentes e colaboradores empresariais? Confia em trocar informações estratégicas? (Consideramos como informações estratégicas: o desenvolvimento de um produto em conjunto, troca de funcionários, desenvolvimento de um serviço, etc.).

3. Existe um espaço para troca de informações entre as empresas? (Sindicatos, associações, etc.). Se existe esse espaço, como há a troca de informações?

4. Há confiança Inter setorial para troca de informações? A seu ver, porque não há confiança?

5. Considera que se houver uma melhoria setorial, as empresas podem colaborar e cooperar entre si para se desenvolverem coletivamente?

6. Qual o fator mais importante que têm impedido ao processo de formação de um arranjo entre as empresas? Acredita que poderia haver uma política pública para apoiar as empresas?

7. Atualmente, como está a sustentabilidade e competitividade da sua empresa? Para melhorar a situação aceitaria atuar em um arranjo?