

Cooperação: uma Estratégia para Manter Competitivas as Pequenas e Médias Empresas do Setor de Vestuário

Fluvia Amora
fluviaamora@gmail.com
UCB - DF

Jairo Alano de Bittencourt
jairo@ucb.br
UCB - DF

Carlos Vinicius Santos Reis
vreis@ucb.br
UCB - DF

Michel Angelo Constantino de Oliveira
michel@ucb.br
UCB - DF

Abdelkader bourahli
bourahli@ucb.br
UCB - DF

Resumo: Este artigo teve como objetivo identificar o grau de desenvolvimento da cooperação entre pequenas e médias empresas (PMPEs) do setor de vestuário do Distrito Federal, utilizando o método de análise hierárquica de processos (AHP). Além deste, os objetivos específicos que deram suporte ao objetivo geral foram: diagnosticar as características do setor de malharias e camisetas; identificar entre os seis critérios de decisão - compras em parceria, vendas em parceria, produção em conjunto, capacitação em conjunto, processo de criação em conjunto e troca de informações- e entre as três alternativas: Arranjos Produtivos Locais (APL), Consórcio e Cooperativa; quais as que mais contribuem para a melhoria no nível de cooperação entre as PMEs. Atualmente as empresas necessitam inovar constantemente para se manterem competitivas no mercado. Através de cooperação entre elas é possível promover a eficiência coletiva, maior acessibilidade a programas governamentais e contribuir para o desenvolvimento regional entre outras inúmeras vantagens. Nessa perspectiva, foi abordada a hipótese de que a implementação de um arranjo produtivo local de vestuário no DF tem grande potencial de desenvolvimento e crescimento, em especial o setor de malhas e camisetas, hipótese confirmada pela presente pesquisa.

Palavras Chave: Cooperação - APL - AHP - -

1. INTRODUÇÃO

A globalização tornou a concorrência, que era local ou regional, em uma competitividade globalizada e em níveis cada vez mais elevados de concorrência entre as firmas. Nesse contexto observa-se também que nas últimas décadas intensificou-se o movimento de formação de redes entre as pequenas e médias empresas (PMEs) a fim de promover o fortalecimento e desenvolvimento das mesmas. A cooperação entre empresas tornou-se uma forma de trazer vantagens competitivas através da cooperação estratégica entre organizações que atuam no mesmo setor e na mesma região geográfica.

Com o fim do sistema bipolar mundial, muitos países passaram a buscar a internacionalização de suas economias para atingir o predomínio econômico e como exigência do mercado internacional é necessário um aparato tecnológico para respaldar tal expansão. Esse avanço tecnológico tem elevado a produtividade das empresas em níveis inéditos e as tornou cada vez mais competitivas. (CHAMA e FIGUEREDO, 2005 p.13)

No Brasil a partir da abertura comercial dos anos 90, a indústria brasileira foi exposta à concorrência com desvantagens diante de empresas internacionais. Assim para as PMEs uma saída foi utilizar novas estratégias que possam diminuir os riscos inerentes ao mercado. (SOUZA, 2002).

Os arranjos produtivos locais (APLs) são formas organizacionais e institucionais fundamentais como um mecanismo para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas, pois trazem vantagens competitivas com sinergia, economia devido à proximidade das empresas, aprendizado por interação, troca de informações e eficiência coletiva (CASSIOLATO; SZAPIRO, 2002).

No Distrito Federal foi constatado através de pesquisa exploratória realizada por Korte (2005), que 58% das empresas de confecção do DF não conseguem atender à demanda por falta de competitividade, resultante da reduzida capacidade produtiva em alguns períodos. O principal mercado consumidor dessas empresas é o próprio Distrito Federal, concentrando cerca de 82% das vendas (SEBRAE, 2007).

O tema sobre a concentração geográfica de empresas para obter ganhos de eficiência produtiva tem uma crescente relevância no cenário atual tanto no que tange os empresários, como nos diversos estudos acadêmicos já realizados por autores como Michel Potter em "Competição: estratégias competitivas essenciais", José E. Cassiolato em "Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento", Helena M. M. Lastres em "Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local", e João Amato Neto em "Redes de cooperação produtivas e clusters regionais". É nesse contexto que o presente trabalho tem sua principal motivação, pois o arranjo produtivo local é um fator amplamente debatido no Brasil e no mundo por ser uma alternativa que pode trazer diversas vantagens competitivas.

Esse artigo tem como objetivo geral identificar o grau de desenvolvimento da cooperação através do método de análise hierárquica dos processos visando otimizar resultados de PMEs do setor de vestuário do Distrito Federal. E, também, tem como objetivos específicos: diagnosticar as características do setor de malharias e camisetas; identificar entre os seis critérios de decisão (compras em parceria, vendas em parceria, produção em conjunto, capacitação em conjunto, processo de criação em conjunto e troca de informações) e entre as três alternativas (APL, consórcio e cooperativa) qual melhor impacta nas prioridades para mudanças nos aspectos relacionados à cooperação entre as PMEs através do método de Análise Hierárquica (AHP).

Diante das informações expostas, será abordada a hipótese de que a implementação de um arranjo produtivo local de vestuário no DF tem grande potencial de desenvolvimento e crescimento, em especial o setor de malhas e camisetas. Porém é necessário responder o questionamento sobre quais são os aspectos que possuem maior importância para que as PMEs do ramo de malhas e camisetas do Distrito Federal melhorem a cooperação entre as empresas, a fim de promover o desenvolvimento do setor.

A estrutura do artigo inicia-se com uma abordagem sobre a importância do tema na atualidade, segue com uma explicação sobre os tipos de alianças que as empresas podem manter tendo um foco especial nos arranjos produtivos locais. O cenário nacional e local do setor de vestuário também é fonte de estudo, pois, pretende identificar, através do método de análise hierárquica, os aspectos mais relevantes para o estabelecimento do arranjo em estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

No contexto atual as mudanças econômicas e tecnológicas são muito dinâmicas, devido ao crescimento e internacionalização da economia e conseqüente compatibilização dos padrões externos de qualidade e produtividade. Deste modo é exigido que as organizações se adaptem continuamente aos novos cenários através de inovações nas formas de gestão do trabalho, nos produtos e processos de produção. (GRAMKOW, 2000)

Os mercados passam por rápidas transformações e as organizações precisam se adequar continuamente. Os arranjos surgem como uma alternativa inovadora e uma importante ferramenta estratégica para que as pequenas e médias empresas se mantenham competitivas, pois, promovem um ambiente favorável para inovação, livre fluxo de informação e a complementação das habilidades entre organizações que possuem objetivos e estratégias alinhadas.

Segundo REDESIST (2003) a aglomeração de empresas e a potencialização das sinergias geradas pelas interações entre as mesmas, fortalecem as expectativas de crescimento e manutenção das PMEs além de ser uma importante vantagem competitiva, pois promove a produção eficiente e a comercialização em novos mercados.

Segundo Souza (2002) uma PME isoladamente não tem condições de oferecer as melhores competências em todas as suas funções.

A primeira experiência de estabelecimento de cooperação entre as empresas no mesmo espaço geográfico ocorreu na região chamada Terceira Itália, que fica na região centro-norte daquele país e que contava com muitas empresas e um cenário favorável para a cultura de colaboração entre as PMEs. Essa rede foi criada a partir dos anos 70 e desenvolveu importante papel no período recessivo dos anos 70 e 80 graças à alta flexibilidade e maior capacidade inovadora das empresas (AMATO NETO, 2000).

A literatura sobre formas organizacionais coletivas cresceu nos anos 1990, onde permitiu entender conceitos e abordagens como *Cluster* de Porter (1999), Sistemas Produtivos Locais na Europa e Arranjos Produtivos Locais no Brasil, que são teorias que constituem tipos bem difundidos de aglomeração e rede de empresas. No próximo item a teoria sobre Arranjos Produtivos Locais e Cluster é discutida.

2.1 Arranjo produtivo local e *cluster*

Segundo Amato Neto (2000) *cluster* pode ser entendido como a concentração setorial e geográfica de empresas. A característica mais importante é o ganho de eficiência coletiva que é o resultado do desenvolvimento de processos internos e entre as organizações, isso raramente seria obtido isoladamente. Um *cluster* permite a ação em conjunto para solucionar problemas específicos como a provisão de serviços, infraestrutura adequada e treinamento e ainda assim não extingue a concorrência entre as empresas.

Um *cluster* pode ser estabelecido inicialmente devido a um motivo como a proximidade da matéria prima. Porém o seu desenvolvimento vai se basear em fatores como o conhecimento específico adquirido, o desenvolvimento de redes com fornecedores e clientes e inovação das empresas impulsionada pela concorrência, motivos que se tornam mais importantes para a manutenção e crescimento do *cluster* do que os iniciais. (AMATO, 2000)

Na mesma linha de pensamento REDESIST (2003) descreve o cluster destacando o papel fundamental da proximidade geográfica dos fornecedores, concorrentes e clientes, além de enfatizar o papel da competição e concorrência para o desenvolvimento industrial dinâmico.

Já os arranjos produtivos locais podem ser definidos como PMEs localizadas num determinado espaço geográfico, que possui especialização e alianças de articulação, interação, cooperação e aprendizagem interempresarial e com outros agentes locais como: governo, associações, instituições financeiras e universidades. (SEBRAE, 2007).

Segundo Erber (2009, p.01), APLs são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, que visam um conjunto específico de atividades econômicas e que possuem vínculos entre si.

O conceito de APL se baseia na proximidade das firmas e nas suas semelhanças históricas, culturais e sociais. Esses são elementos que estimulam o processo de interação local, o que viabiliza o aumento da eficiência produtiva e proporciona um ambiente favorável à elevação da competitividade das empresas, pelo fortalecimento da cooperação e de ações conjuntas. (VIDIGAL etall, 2009)



Estes autores ainda afirmam que normalmente, em seu início, os arranjos produtivos locais atendem às demandas locais, ou seja, a um mercado consumidor próximo à área de produção. Com a evolução e o crescimento do arranjo produtivo, a oferta se expande ao mercado nacional e internacional. Outra característica é que, em seu início, as empresas competem via preço e, com o amadurecimento, elas passam a competir por meio da inovação e da qualidade de seus produtos.

2.2 Outras alternativas: cooperativa e consórcio

Outros tipos de redes empresariais que podem ser utilizadas para o fortalecimento de diversos setores da economia são as cooperativas e os consórcios.

A cooperativa pode ser entendida como uma associação voluntária de pessoas que se unem em prol de satisfazer necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais através de uma empresa de propriedade coletiva, privada, e que possua uma gestão compartilhada democraticamente. (PRESNO, 2001)

Segundo a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, não sujeitas à falência. A cooperativa popular pode ser definida como empresa cooperativa, pessoa jurídica, que produz bens e/ou serviços, e tem como prioridade incluir na atividade econômica parcelas da população até então excluídas, visa também a sustentabilidade econômica em longo prazo, conforme os princípios de auto-gestão, participação e autonomia. (REDESIST, 2003)

Já o consórcio é composto pelas organizações que tenham uma necessidade semelhante, se unem para criar uma nova entidade que venha a completar aquela necessidade de todas as empresas. (OLAVE, NETO, 2001)

O consórcio de empresas possui ausência de personalidade jurídica, por isso tanto a titularidade dos direitos como a responsabilidades pelas obrigações são assumidas pelas empresas participantes do consórcio individualmente, porém é obrigatória a inscrição do consórcio no Cadastro Nacional das Pessoas Jurídicas (CNPJ) para tornar mais prática a tributação. (BUCHEB, 2007)

2.3 Conhecimento, aprendizado e cooperação

A formação de redes de empresas promove o conhecimento, a aprendizagem e a cooperação entre as PMEs.

O conhecimento é um fator sistemático no processo de inovação e a capacidade de aprendizagem da economia tem importância estratégica para a inovação e a competitividade. A cooperação entre as organizações oferece uma ampla interface de aprendizado. (SEBRAE, 2004).

O processo de aprendizado de um APL passa por duas condicionantes: a primeira refere-se à dinâmica produtiva e de inovação articulada às características do conhecimento e do regime tecnológico praticado no arranjo; a segunda refere-se aos recursos e capacidades que o próprio arranjo pode oferecer em nível local. Cabe ressaltar que a utilização de tais recursos e capacidades é afetada pelo modo de governança que orienta as interações entre as empresas. (CAMPOS et al , 2003).

A cooperação é organizada através das redes de empresas, que são definidas a partir de articulações nos diversos tipos de aglomerados produtivos e incluindo a realização de trocas de informações e conhecimentos entre os participantes, não implicando necessariamente na proximidade espacial de seus agentes, sendo utilizadas para diminuir os riscos e incertezas. (REDESIST, 2003)

Além de promover a troca de informações e geração de conhecimento que auxilia na inovação tanto de produtos quanto de processos, o estabelecimento de redes de empresa traz vantagens como melhor preço de insumos, maior possibilidade de comercialização de produtos interorganizações e com novos mercados através do compartilhamento de riscos, maior acessibilidade a recursos e programas governamentais, maior desenvolvimento regional nas organizações produtoras e geração de empregos. (MELLO e JESUS, 2009)



2.4 Características do setor de vestuário no Brasil e no Distrito Federal

No Brasil existem experiências em APLs no setor de vestuário que podem ser uma inspiração para o Distrito Federal, como o caso de Cianorte no Paraná, um APL que engloba 11 municípios da microrregião geográfica de Cianorte e mais três pertencentes a outras microrregiões vizinhas. (PARANÁ, 2006)

Tal APL vem se consolidando ao longo de três décadas e se encontra num estágio avançado de organização e estrutura institucional. O APL do Vestuário de Cianorte é um exemplo de destaque no Estado do Paraná, possui mais de 500 empresas de confecções, com produção de jeans, modinha, camisaria, malhas, lingerie, moda social masculina e feminina, moda praia, entre outros. Produz mais de cinco milhões de peças/mês, com qualidade e preços que garantem competir com qualquer outro grande centro produtor de confecções do país. No APL já se observou ações de cooperação interempresarial e interinstitucional como a criação ASAMODA que é uma cooperativa de vendas, entre outros. Há também maior participação do governo municipal nos últimos anos, o que favorece o surgimento de novas lideranças e a inclusão de novas empresas no APL. O Arranjo ainda possui muitos pontos para serem fortalecidos, mas seus esforços já estão alinhados para melhorar o setor. (PARANÁ, 2006)

No Distrito federal o setor de confecção iniciou sua história recentemente o que é um reflexo da pouca idade do local, que possui 51 anos. As empresas possuem uma média de 15 anos e a maioria tem origem no próprio Distrito Federal e apresentam características familiares de gestão. (SEBRAE, 2007).

Segundo SEBRAE (2007) o sindicato da indústria do vestuário do Distrito Federal revela que aproximadamente 95% das empresas do arranjo em potencial são consideradas micro e pequenas, com média de 18 empregados por empresa. Isso demonstra um potencial para organização das empresas do setor de vestuário num APL, uma vez que, mesmo em suas formas mais incompletas, os arranjos possuem importantes impactos sobre o desempenho das pequenas e médias organizações e na geração de empregos. Por isso, os APLs têm sido considerados uma importante forma de promover o desenvolvimento econômico e regional. (CROCCO, 2004)

Em pesquisa realizada (KORTE, 2005), foi revelado que devido à capacidade produtiva insuficiente, 58% das empresas de confecção do DF não conseguem atender à demanda, demonstrando falta de competitividade. Outro fator que deixa a desejar é a qualidade insatisfatória dos produtos, além de preços maiores que o da concorrência externa (outros estados).

É considerado como ponto forte do APL em potencial o mercado local ser o principal destino dos produtos e estar em expansão, além de contar com elevado potencial de consumo. Possui também um sindicato atuante que busca a integração das empresas.

Já como pontos fracos citam-se a baixa qualificação da mão-de-obra, a pouca integração entre empresas e destas com fornecedores, atuação insuficiente do mercado local, custos financeiros e de insumos elevados, grande concorrência da economia informal, empresas de pequeno porte, com pouca integração produtiva dificultando a competição com preço e qualidade. (SEBRAE, 2007)

3. METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é exploratória e os dados foram obtidos com um levantamento bibliográfico e pesquisa de campo através de aplicação de questionários.

A pesquisa de campo foi desenvolvida em dois blocos: o primeiro contém itens que permitiram a caracterização das empresas e identificação do nível atual de cooperação, tendo como base os estudos desenvolvidos por Souza (2002) e Lastres e Cassiolato (2003); No segundo bloco é aplicado o método de análise hierárquica (Analytic Hierarchy Process - AHP) que busca a hierarquização do problema global, tendo como inspiração o trabalho desenvolvido por Silvério e Figueiredo (2006).

A amostra é não-probabilística, ou seja, é baseada no julgamento pessoal do pesquisador que pode escolher os elementos que irão compor a amostra de forma consciente ou arbitrariamente. Esse tipo de amostra é uma boa forma de estimar as características da população, porém não são estatisticamente projetáveis para toda a população. Nesse estudo em especial é utilizada a amostra por julgamento ou intencional, em que o pesquisador exercendo seu julgamento escolhe os elementos considerados representativos dentre da população de interesse para serem incluídos na amostra. (MALHOTRA, 2004)

O método permite a solução de problemas via hierarquização de critérios, sub-critérios e possíveis alternativas. Através da determinação de pesos dos critérios e da avaliação das possíveis

alternativas com relação aos critérios e objetivos da organização é possível resolver de forma eficiente o objetivo global. (SILVÉRIO e FIGUEREDO, 2006)

É estruturado em forma de árvore e tem como raiz o objetivo global e conforme se afasta da raiz os sub-objetivos tornam-se mais específicos. Seu ponto forte é a incorporação de um teste de consistência para o julgamento dos seus decisores. (SILVÉRIO e FIGUEREDO, 2006).

Assim um problema complexo é dividido em outros menores, porque quando solucionado em menores porções e depois a solução dos diversos subproblemas é reunida, estes representam a decisão do problema inicial buscada. Por isso é importante a hierarquia na metodologia, facilita a tomada de decisão ao organizar as percepções, sentimentos, julgamentos e memórias de forma que revela as forças influentes na decisão e gera um resultado numérico e conclusivo. (SILVA, 2007).

No método de Saaty um julgamento é uma comparação numérica par a par entre os critérios e alternativas que revela a predominância de um sobre o outro. Os elementos são comparados entre si através do agrupamento numa matriz quadrada.

Para hierarquizar os elementos numericamente utiliza-se a escala de prioridades relativas do método AHP. Assim pode-se perceber qual o grau de influência de um elemento sobre outro de um nível diferente.

O Quadro 01 apresenta a escala de prioridades desenvolvida por Saaty (1991), que varia entre 01 e 09, no qual 01 significa uma importância nula de um critério sobre o outro, ou seja, possuem a mesma importância, e 09 significa a extrema importância de um critério em relação ao outro, um predomina sobre o outro, e entre 1 e 9 há estágios intermediários de importância: o número 03 corresponde a uma pequena predominância, o 05 corresponde a uma grande importância com relação ao outro, e 07 a uma predominância muito grande, já os números 2, 4, 6 e 8 são valores intermediários entre os valores adjacentes(SILVA, 2007).

Intensidade de importância	Definição	Explicação
1	Mesma importância	As duas atividades contribuem igualmente para o objetivo
3	Importância pequena de uma sobre a outra	A experiência e o julgamento favorecem levemente uma atividade em relação à outra
5	Importância grande ou essencial	A experiência e o julgamento favorecem fortemente uma atividade em relação à outra
7	Importância muito grande ou demonstrada	Uma atividade é muito fortemente favorecida em relação à outra; Sua dominação de importância é demonstrada na prática.
9	Importância absoluta	A evidência favorece uma atividade em relação a outra com o mais alto grau de certeza
2, 4, 6, 8	Valores intermediários entre os valores adjacentes	Quando se procura uma condição de compromisso entre duas definições
Recíprocos dos valores acima de zero	Se a atividade <i>i</i> recebe uma das designações diferentes acima de zero, quando comparada com a atividade <i>J</i> , então <i>j</i> tem o valor recíproco quando comparado com <i>i</i>	Uma designação razoável
Racionais	Razões resultantes de escala	Se a consistência tiver de ser forçada para obter valores numéricos <i>n</i> , para completar a matriz

Quadro 1- Escala de Julgamento do método AHP

Fonte: Saaty, 1991.

Neste estudo não foi utilizada a escala dos valores intermediários, portanto os graus de intensidades utilizados são 1, 3, 5, 7 e 9. A escala de prioridades foi traduzida nos seguintes itens: Absoluta- que corresponde a intensidade de importância 9; Muito forte - correspondente ao grau 7; Forte - é associado ao grau 5; Fraca- importância de grau 3; E Igual- grau de intensidade 1.

Segundo Silvério e Figueiredo (2006) o resultado das comparações entre os fatores é colocado numa matriz quadrada, onde a linha *i* e a coluna *J* retratam a importância do critério de decisão *C_i* em relação ao critério *C_j*, obtendo o resultado α , como descrito na matriz A:



$$A = \begin{vmatrix} 1 & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1j} \\ 1/a_{12} & 1 & a_{23} & \dots & a_{2j} \\ 1/a_{13} & 1/a_{13} & 1 & \dots & a_{3j} \\ \dots & \dots & \dots & 1 & \dots \\ 1/a_{1j} & 1/a_{2j} & 1/a_{3j} & \dots & 1 \end{vmatrix}$$

Segundo Galves (2003) os elementos dessa matriz devem obedecer às seguintes premissas:

- 1- $A_{ij} = \alpha$
- 2- $A_{ji} = 1/\alpha$,
- 3- $A_{ii} = 1$

onde A é a comparação paritária entre os critérios e α é o valor de intensidade de importância. A consistência das notas obtidas é testada pelo índice de inconsistência para identificar algum possível desvio de julgamento, ou seja, se A é preferível a B , e B é preferível a C , logo A tem que ser preferível a C . É recomendável um índice de inconsistência inferior a 10%. (GALVES, 2003)

A seguir a Figura 01 demonstra a estrutura de hierarquização delineada para alcançar os objetivos deste estudo. A Figura 01 contém um problema global: cooperação; Seis critérios de decisão que são utilizados para fortalecer a cooperação: compras em parceria, vendas em parceria, produção em conjunto, capacitação em conjunto, processo de criação em conjunto e troca de informações; E três alternativas que podem ser utilizadas para alcançar uma melhor cooperação: APL, consórcio e cooperativa.

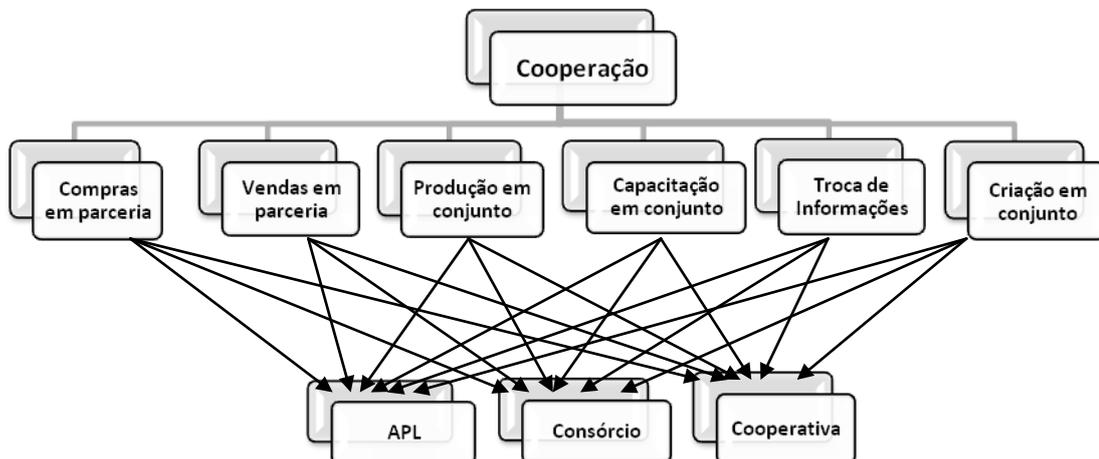


Figura 01- Objetivo global, critérios e alternativas.

O foco do estudo são as malharias e camiseterias. Sete empresas do setor localizadas no Distrito Federal participaram da pesquisa, e constituíram a amostra em estudo. As empresas foram escolhidas através de indicações de varejistas do ramo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na pesquisa de campo, foi constatado que as empresas têm uma média de 8 anos de existência, possuem 22 empregados em média, 71,4 % são classificadas como pequena empresa e 28,6% como empresa de médio porte. Cerca de 60% são geridas por membros da mesma família e o

principal produto comercializado é a malha. As organizações foram unânimes em responder que nunca realizam vendas em conjunto destinadas a exportação e que nunca compartilham informações como custos e receitas. Observa-se também que 100% da empresas costumam realizar transporte de materiais e insumos em conjunto com outras empresas do setor. Quanto à fabricação de produtos em parceria com empresas do setor 29%, responderam que realizam essa atividade raramente e 71% que nunca realizam. Já com relação às atividades de publicidade realizadas em parceria, 28% informaram que realizam às vezes, 43% raramente e outros 28% que nunca realizam dessa forma.

As vendas em parceria ocorrem às vezes para 14% das empresas pesquisadas, em 43% dos casos ocorrem raramente e em outros 43% não ocorrem. A capacitação dos recursos humanos em conjunto é feita raramente por 57% e não é realizada por 43%.

Quanto à inovação que as empresas desenvolveram de forma conjunta, foram respondidas duas opções, 28% através de novas formas de comercialização e distribuição e 72% que não houve atividade inovadora.

Ao analisar a segunda etapa do estudo, foram obtidas importantes informações como as descritas no Gráfico 01, que mostra quais os critérios de decisão possuem maior importância de acordo com a visão das empresas. Nota-se que o critério de compras de insumos em parceria possui uma predominância que varia entre 36% a 50%, e que as vendas em parceria possuem predominância que varia de 14% a 36% quando relacionado aos demais critérios de decisão.

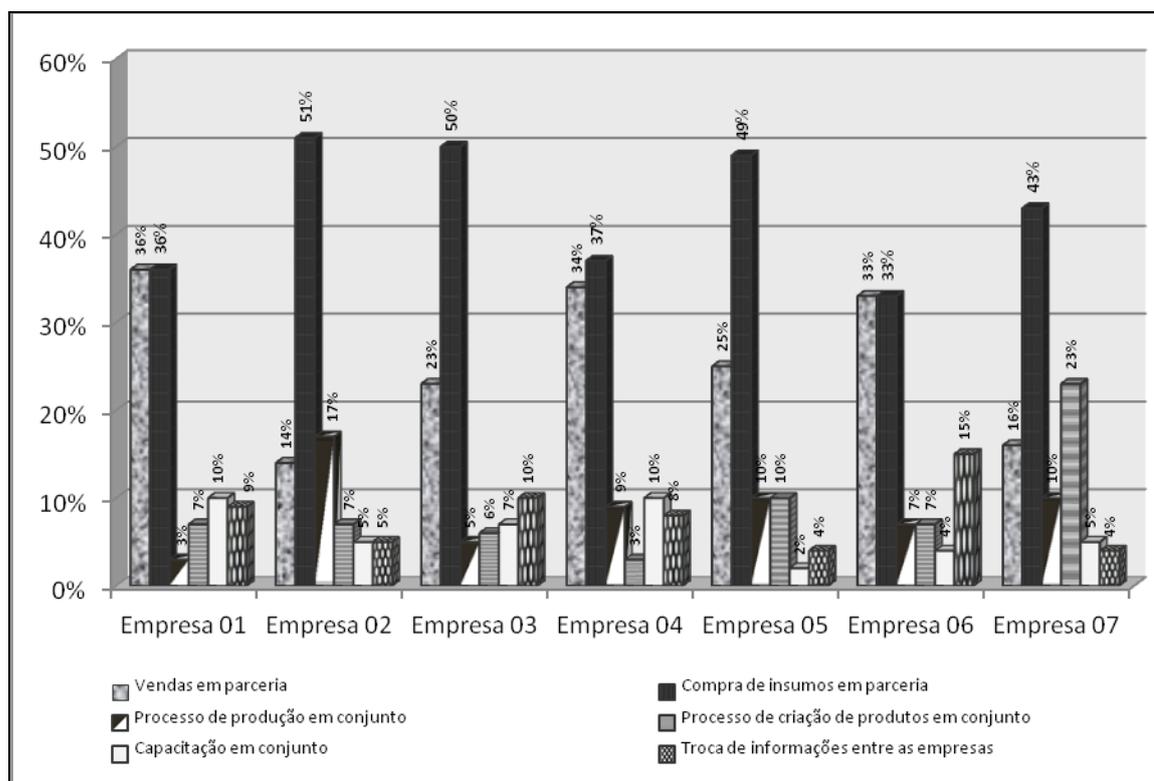


Gráfico 01- Predominância dos critérios de decisão

Quando calculadas as médias dos critérios que predominam sobre outros, consolidamos a ideia que os critérios de maior impacto de acordo com a visão das empresas são: Compras de insumos em parceria com 43%; Vendas em parceria com 26%; E processo de produção em conjunto com 9%, conforme descrito no Gráfico 02.

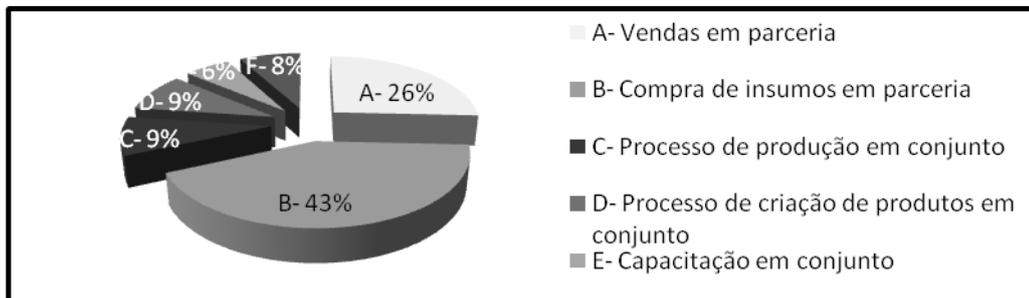


Gráfico 02- Predominância média dos critérios de decisão

Ao analisar a predominância entre as três alternativas, arranjo produtivo local, consórcio e cooperativa, propostas para que o objetivo global de cooperação entre as empresas seja alcançado, obteve-se que o arranjo produtivo local teve uma maior predominância que variou entre 34,70% a 57,20% sobre as demais alternativas, a alternativa de integração por meio de cooperativas teve predominância que varia entre 21,7% a 38,9%. Já os consórcios variaram entre 12,80% a 41,80%, conforme o Gráfico 03.

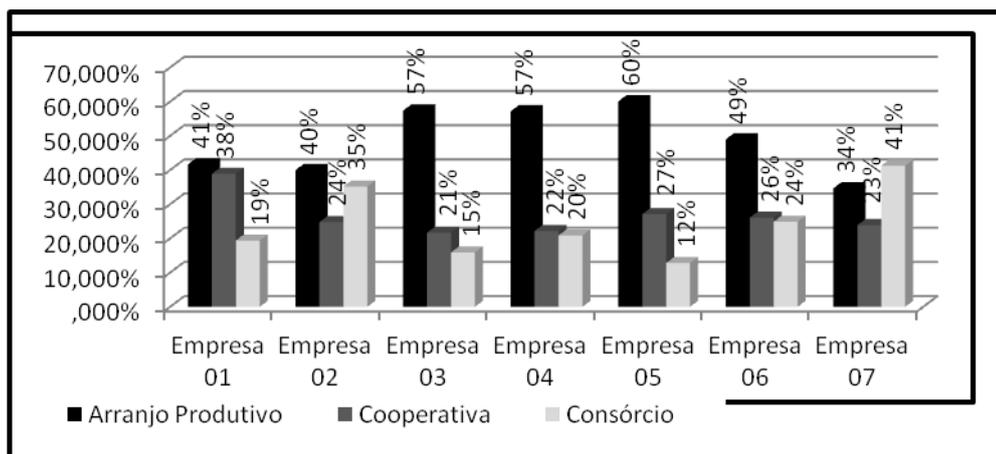


Gráfico 03- Predominância das alternativas propostas

Com o foco na média das preferências obtidas a partir das alternativas, tem-se a predominância de 48,7% de arranjo produtivo local, 27,50% é a predominância média da alternativa cooperativa e outros 24,5% de predominância da alternativa de consórcio, conforme Gráfico 04.

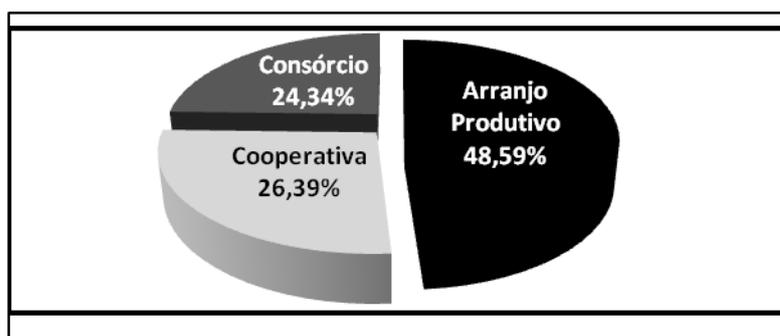


Gráfico 04- Predominância média das alternativas propostas



O grau de inconsistência manteve-se abaixo de 10% conforme o Gráfico 05, ou seja, todas as análises realizadas pelas empresas são coerentes, o que denota a confiabilidade dos resultados obtidos pela aplicação método AHP.

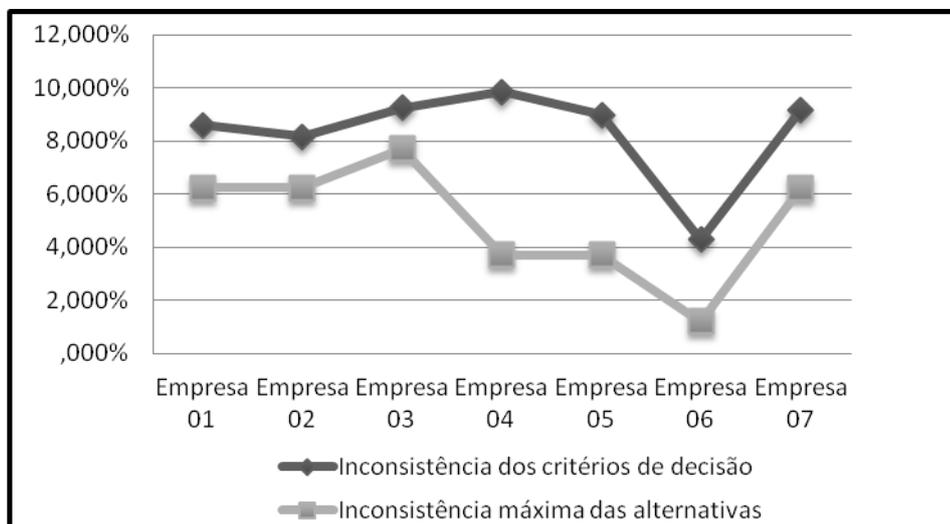


Gráfico 05- Porcentagem de inconsistência

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas pesquisadas possuem pouca idade, são pequenas e médias, possuem proximidade geográfica, ou seja, possuem características semelhantes a empresas que participam de APLs em outras regiões, mas as atuais atividades de cooperação entre as PMEs ainda estão no estágio inicial e ocorrem de forma incipiente, o que prejudica o desenvolvimento das mesmas, uma vez que isoladamente enfrentam dificuldades para se manterem competitivas.

Os critérios de decisão que possuem maior impacto por possuírem maior importância são referentes à compra de insumos feita em parceria com outras empresas do setor de vestuário, e o referente a vendas realizadas conjuntamente com outras empresas. Sendo que 71 % das empresas disseram que as compras de insumos é o aspecto mais importante e 29 % disseram que vendas em parceria é o aspecto mais impactante. Portanto para melhorar as relações de cooperação entre as PMEs, devem-se priorizar atividades relacionadas a esses dois aspectos.

Dentre as alternativas propostas para otimizar a cooperação, a que melhor se adequa é o arranjo produtivo local, de acordo com 85% das empresas. As demais alternativas obtiveram menor aceitação. Com a implantação de um APL no setor será promovida a cooperação entre as PMEs e destas com atores da sociedade. Isto proporciona ganhos de economia de escala, maior poder de negociação, competitividade no mercado atual e em novos mercados, inovação de produtos e processos, contato com centros de pesquisa, maior acesso e atenção de políticas públicas entre outras vantagens que são características de um arranjo produtivo.

Futuros estudos podem avaliar novas alternativas para favorecer a interação e cooperação das PMEs, bem como estudar os resultados da utilização dessas alternativas de forma associada.

A implementação de um arranjo produtivo local no setor de vestuário do Distrito Federal pode ser uma boa maneira de desenvolver o setor, e também para promover o desenvolvimento da cultura de colaboração entre as empresas, para que assim, esta alternativa obtenha sucesso na prática.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000. 163 p.

BRASIL. Lei 5764, de 16 de dezembro de 1971. Lei das Cooperativas. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras**



providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 de dezembro de 1971.

CROCCO, Marco et al. **Conhecimento, inovação e desenvolvimento.** In: **Ministério da Integração Regional. Projeto – Diretrizes para formulação de políticas de desenvolvimento regional e de ordenação do território brasileiro.** Belo Horizonte: **Cedeplar**, fev, 2004.

BUCHÉB, José Alberto. **Parcerias empresariais (Joint Ventures) nas atividades de exploração e produção de petróleo e gás natural no Brasil.** Revista de Direito Empresarial, Curitiba, n. 7, jul./dez. 2007.

CAMPOS, Renato Ramos et al. **Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos inovativos locais.** In: LASTRES, Helena Maria Martins; CASSIOLATO, José Eduardo; MACIEL, Maria Lúcia (Coord.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2003. 556 p.

CASSIOLATO, José; SZAPIRO, Marina. **Aglomerções e sistemas produtivos e inovativos locais: em busca de uma caracterização voltada ao caso brasileiro.** Rio de Janeiro: IE – UFRJ, 2002.

CHAMA, Edilene Caputo Delfino Silva; FIGUEIREDO, Adelaide dos Santos. **Adequação entre estratégia logística e ganhos de competitividade para a formação de arranjos produtivos: uma proposta.** 2005. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Brasília, 2005.

ERBER, Fabio Stefano. **Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito.** Nova econ.vol.18, no.1.Belo Horizonte, 2009.

GALVES, Herley Martins; BELCHIOR, Tito (Orient.). **Risco dos setores econômicos brasileiros: uma abordagem multicriterial.** Brasília, DF, 2003. 61 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Católica de Brasília, 2003.

GRAMKOW, Alessandra. **Redes relacionais entre organizações: uma estratégia inovadora de sobrevivência.**In: XX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, CD-ROM, SÃO PAULO, 2000.

KORTE, Regina Sônia. **Pesquisa exploratória.** **Sindivest**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 15-21,2005.

LASTRES, H.M.M; CASSIOLATO, José E. **Questionários para arranjos produtivos locais.** RediSist, Rio de Janeiro, 2003.

MALHOTRA, Naresh K.; MONTINGELLI JUNIOR, Nivaldo; FARIAS, Alfredo Alves de (Trad.). **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. xi, 716 p.

MELLO, C.M ; JESUS, M. J. F. **Estratégia empresarial na formação de redes interorganizacionais.** In: IV Encontro de Produção Científica e Tecnológica: /Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão/Núcleo de Pesquisa Multidisciplinar. FECILCAM/NUPEM, 2009.

OLAVE, M. E. L; AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para as pequenas e médias empresas.** Gestão e Produção, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

PARANÁ. Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. **Arranjo produtivo local do vestuário de Cianorte:** nota técnica Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social-IPARDES. Curitiba, 2006.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias competitivas essenciais.** Trad. Serra, A.C.C. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRESNO, Nora Beatriz Amodeo. **As cooperativas e os desafios da competitividade.** Estudos Sociedade e Agricultura, v.: 17, p.: 119 - 144, 2001.



REDESIST. **Arranjos produtivos locais:** uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Coordenação de Helena M.M Lastres; José E. Cassiolato, UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

SAATY, T. L. **Método de Análise Hierárquica.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991. 367p.

SILVA, Diva Martins Rosas; HAMACHER, Silvio (Orient.). **Aplicação do método AHP para avaliação de projetos industriais.** Rio de Janeiro, RJ, 2007. 128p. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2007.

SILVÉRIO JÚNIOR, João; FIGUEIREDO, Adelaide dos Santos (Orient.). **Aplicação do método analytichierarchyprocess na avaliação de indicadores setoriais de arranjos produtivos locais: caso do APL de madeira e móveis de Paragominas/PA.** 2006. XII 62 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, 2006.

SOUSA, Rômulo; FIGUEIREDO, Adelaide dos Santos (Orient.). **Uma metodologia para a busca de arranjo produtivo para pequenas e médias empresas:** estudo de caso : setor de móveis do distrito federal. Brasília, DF, 2002. 88 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Brasília, 2002.

SEBRAE- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Plano de desenvolvimento APL – Arranjo produtivo local do vestuário do Distrito Federal.** SEBRAE, Distrito Federal, 2007.

SEBRAE- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O arranjo produtivo local de software do Distrito Federal.** SEBRAE, Rio de Janeiro, 2004.

VIDIGAL, Vinícius Gonçalves et al. **Interação, cooperação e ações conjuntas no arranjo produtivo local (APL) de confecção de Maringá.** Acta Scientiarum Human and Social Sciences. Maringá, v. 31, n. 2, p. 123-129, 2009



IX SEGeT 2012

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade