



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: Empreendedorismo
AREA: Encadeamento Produtivo

Vinicius Nepomuceno Nardi
20872400

A inserção de micro e pequenas empresas na cadeia produtiva de grandes empresas do setor de petróleo, gás e energia.

BRASÍLIA
2012

Vinicius Nepomuceno Nardi

A inserção de micro e pequenas empresas na cadeia produtiva de grandes empresas do setor de petróleo, gás e energia.

Trabalho de curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof. Erika Lisboa

**BRASÍLIA
2012**

Vinicius Nepomuceno Nardi

A inserção de micro e pequenas empresas na cadeia produtiva de grandes empresas do setor de petróleo, gás e energia.

Trabalho de curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Prof. Erika Lisboa

Brasília, ____ de maio de 2012.

Banca examinadora

Professora Erika Lisboa
Orientadora

Prof.(a) :
Examinador.(a):

Prof.(a) :
Examinador.(a):

A inserção de micro e pequenas empresas na cadeia produtiva de grandes empresas do setor de petróleo, gás e energia.

Vinicius Nepomuceno Nardi

RESUMO

O tema do trabalho é a inserção de micro e pequenas empresas na cadeia produtiva de grandes empresas do setor de petróleo, gás e energia. Desde 1996, o SEBRAE estuda sobre o assunto, sendo a única instituição brasileira, até os dias atuais, a fazer um aprofundamento no tema com a parceria de outros órgãos e instituições. No entanto, o tema já é utilizado por empresas estrangeiras e estudado pela Organização das Nações Unidas (ONU), tendo como foco a relação entre empresas com o objetivo de reduzir a pobreza nas áreas de atuação. Este artigo identifica e apresenta os benefícios que os vínculos entre micro e pequenas empresas e grandes empresas do setor de petróleo, gás e energia geram para ambas. A baixa produtividade e a falta de capacitação das micro e pequenas empresas brasileiras impactam em sua participação no PIB nacional. Todavia, o momento promissor e os grandes eventos esportivos que serão realizados no país, fazem com que o número de investimentos estrangeiros aumentem. Tal fato atrai a atenção de grandes empresas, que estão investindo na capacitação de micro e pequenas, com a finalidade de posicionarem estas em suas cadeias de valor. Neste trabalho, buscou-se identificar de acordo com os estudos realizados e com a ajuda dos gestores dos projetos de encadeamento produtivo realizados pelo SEBRAE, os conceitos de encadeamento e Arranjo Produtivo Local, além de citar quais empresas utilizam esse modelo. Trata-se de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. A coleta de informações foi realizada a partir de entrevista semi-estruturada, realizada com três gestores dos projetos de encadeamento produtivo elaborados pelo SEBRAE.

Palavras Chave: Micro e Pequenas Empresas; Arranjos Produtivos Locais; Encadeamento Produtivo; Cadeia Produtiva; Petróleo, gás e energia.

Sumário

1. Introdução.....	6
2. Justificativa.....	7
3. Referencial Teórico.....	7
3.1 Encadeamento Produtivo	8
3.2 Modelo do Encadeamento Produtivo	11
3.4 Arranjo Produtivo Local	13
3.5 Participação do SEBRAE no setor de petróleo, gás e energia	15
4. Metodologia	17
5. Resultados	19
6. Análise de dados	22
7. Conclusão.....	24
Referências Bibliográficas.....	26

1. Introdução

Devido a globalização, novos mercados e forças competitivas foram surgindo. Uma aliança estratégica entre micro e pequenas empresas (MPE's) e grandes empresas (GE's) é fundamental para que estas atinjam novos mercados, ultrapassem barreiras e adquiram conhecimento e experiência para apresentarem seus produtos e serviços a todos os mercados possíveis.

A internacionalização das micro e pequenas empresas é importante neste aspecto, uma vez que representa uma oportunidade de interação entre estas e o mercado internacional. Mais do que nunca, as empresas estão percebendo o quão importante é a interação com empresas de outros mercados e regiões. Segundo Schulenburg (2006), capacitar micro e pequenas empresas locais a suprir suas necessidades e atender as grandes, cria uma cadeia de valor mais eficiente, ao mesmo tempo em que desenvolve empresas locais e aumenta o número de empregos. No entanto, é preciso incentivo e colaboração de órgãos públicos e privados para que se possa alcançar tal objetivo. Essa parceria entre instituições está cada vez mais se tornando realidade para as micro e pequenas empresas ao redor do mundo. Órgãos como a Organização das Nações Unidas (ONU) e empresas como o Sistema de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Small Business Development Center (SBDC), nos Estados Unidos, estão mostrando que a parceria, a ligação entre micro, pequenas e grandes empresas é algo que pode dar certo e beneficiar todas as partes envolvidas, assim como a região em que estão inseridas. Sendo assim, cabe a seguinte problematização: Quais os benefícios do encadeamento produtivo para micro e pequenas empresas?

Diante deste questionamento, o seguinte estudo tem como objetivo principal apresentar os benefícios do encadeamento produtivo para micro e pequenas empresas segundo a percepção dos gestores do SEBRAE; e como objetivos específicos conceituar o encadeamento produtivo; Explicar o significado de Arranjo Produtivo Local e Apresentar grandes empresas que utilizam o encadeamento produtivo.

2. Justificativa

Segundo Sanches et. al. (2012), o Brasil está vivendo um momento promissor que deve continuar nos anos seguintes, apesar da incerteza do cenário externo. Para que as empresas continuem crescendo, é preciso que estas aumentem sua competitividade.

O encadeamento produtivo vem sendo tema de estudo de micro, pequenas e grandes empresas, pois este passa a ser visto como estratégia para alavancar a produtividade e competitividade dos micro e pequenos negócios e inseri-los nas cadeias de valor de GE's.

Segundo Casseiro et al. (2011, p.9)

Com a crescente concorrência e as condições de mercado mais incertas, o relacionamento entre empresas vem se tornando cada vez mais estratégicos. Todas as empresas fazem parte de uma rede maior, estão interconectadas com outras. A competição não se dá mais entre empresas de forma individual, mas acontece entre cadeias de valor. Grandes empresas dependem de sua cadeia de valor para permanecerem competitivas.

Com isso, as micro e pequenas empresas precisam estar preparadas para atender os requisitos das grandes, caso contrário abrirão oportunidades para outras empresas tomarem seus lugares.

Segundo Borges et al. (2009, p.8):

As empresas não podem mais pensar em desenvolver competências individuais. Elas devem criar vantagens em relacionamentos entre vários elos da cadeia de valor. Em qualquer empresa e em qualquer negócio, essa cadeia é o conjunto de todas as atividades que criam valor [...].

Com a forte concorrência e a incerteza do mercado externo, é de extrema importância que as empresas criem elos e que uma complemente a outra, melhorando a qualidade na produção e aumentando a flexibilidade organizacional e de processos.

3. Referencial Teórico

Segundo a ONU (2012), a economia mundial está à beira de outra grande recessão. O crescimento da produção já diminuiu consideravelmente em 2011 e um fraco crescimento é esperado em 2012 e 2013. Os problemas que perseguem a

economia global são múltiplos e interligados. O maior desafio consiste em enfrentar a crise do desemprego e as perspectivas de declínio contínuo do crescimento econômico, especialmente nos países desenvolvidos.

Ainda segundo a ONU (2012), os países em desenvolvimento e economias em transição serão os responsáveis por movimentar o cenário mundial neste momento de crise, mas seu crescimento em 2012-2013 será bem abaixo do ritmo alcançado em 2010 e 2011. Mesmo que os laços econômicos entre estes tenham sido reforçados, os mesmos continuarão vulneráveis às condições econômicas das economias desenvolvidas. Entre estas economias em desenvolvimento destaca-se o novo bloco econômico denominado BRICS, agrupamento dos países Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul. De acordo com o Itamaraty (2011), o PIB deste bloco supera o dos EUA e o da União Europeia. Para se ter uma ideia do crescimento, o PIB destes passou de 9% em 2003 para 18% da economia mundial em 2010.

3.1 Encadeamento Produtivo

Com a globalização, novos mercados e forças competitivas foram geradas. Com a constante pressão para reduzir preços, diminuir tempo de espera e aumentar a competitividade, grandes empresas passaram a se preocupar mais com a gestão da cadeia de abastecimento. O gerenciamento desta com a combinação de preço, qualidade, flexibilidade e vantagem estratégica, está se tornando uma fonte cada vez mais importante de vantagem competitiva.

Empresas se tornaram transnacionais e aumentaram a presença de suas cadeias de valor em países em desenvolvimento. Tal fato proporciona a estas regiões a criação de novos empregos, movimentação da economia, através de investimentos externos, além de beneficiar a exportação e importação e a procura de serviços e bens de consumo das empresas locais, principalmente de MPE's.

Para as empresas estrangeiras é muito importante uma forte ligação com as MPE's locais, devido a sua simplicidade, as pequenas empresas têm maior capacidade de adaptação às novas exigências do mercado e às transformações conjunturais e estruturais de seu ambiente. Todavia, é por meio destas que as GE's conseguem otimizar os custos, melhorar a qualidade e flexibilidade em sua cadeia de valor, além de ter acesso a tecnologia usada no mercado explorado. Esse vínculo proporciona também o crescimento e desenvolvimento das MPE's locais, trazendo

impactos socioeconômicos positivos nas comunidades na qual estão inseridas.

Os impactos das GE's nas regiões de instalação depende de como estas interagem com as empresas locais presentes em sua cadeia de valor. Algumas organizações visam somente o financeiro dessa interação, selecionando apenas as empresas eficientes e eliminando aquelas que não atendem aos requisitos necessários. No entanto, outras organizações, preocupadas com os impactos provocados, se propõem a dedicar tempo e esforço para melhorar sistematicamente as MPE's locais, criando uma parceria de longo prazo.

Esta ligação entre GE's e MPE's é conhecida, atualmente, como Vínculos de Negócios. De acordo com a Schulenburg (2006, p. 4), em geral, qualquer relação comercial entre empresas é considerada vínculos de negócios. Cada transação é um vínculo entre duas organizações, analisando estas relações entre compradores e fornecedores, provavelmente, será constatada uma ligação de longo prazo.

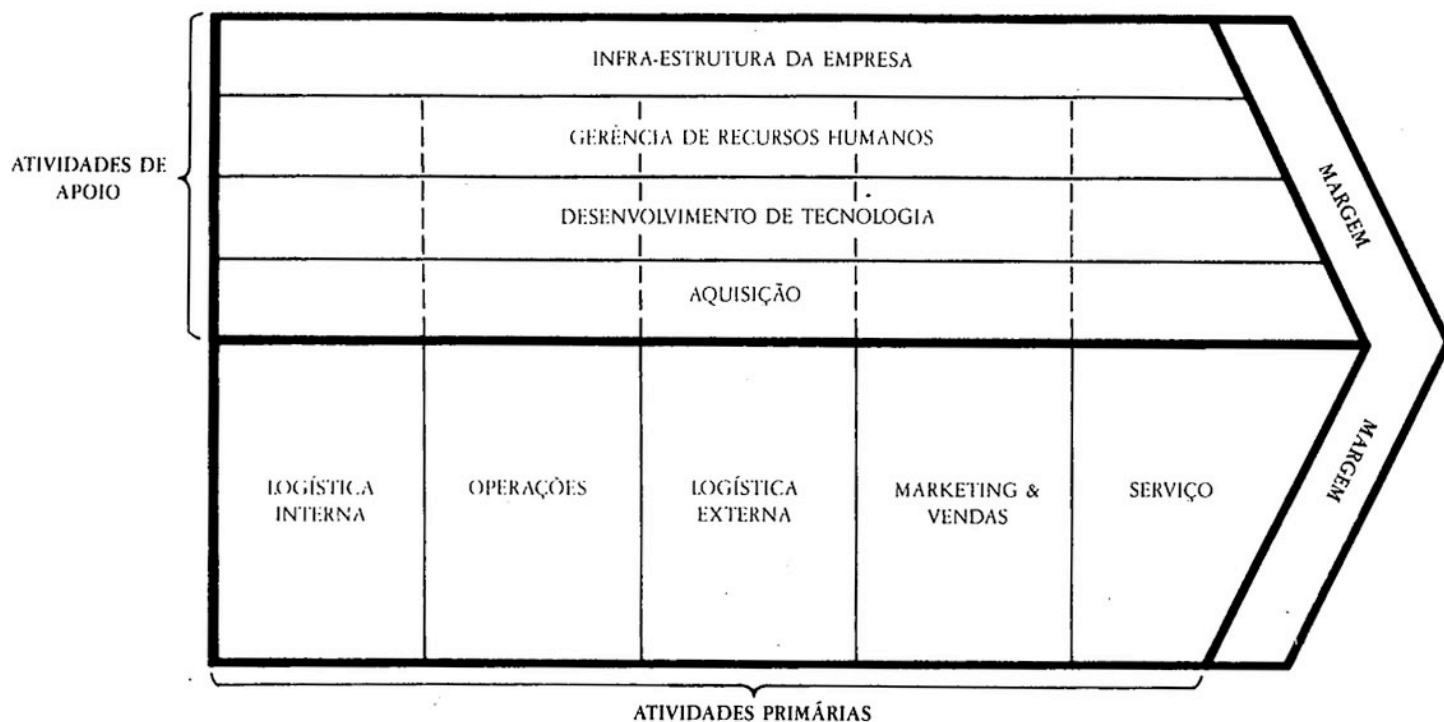
Porém, nesta pesquisa, serão abordados os vínculos de negócios colaborativos, denominados Encadeamento Produtivo, na qual as empresas envolvidas geram uma situação de ganha-ganha. Segundo Sanches et. al. (2012, pg. 25), Encadeamento Produtivo é

o relacionamento corporativo de longo prazo e mutuamente atrativo, que se estabelece entre grandes organizações e micro e pequenas empresas de sua cadeia de valor. Tendo como objetivo principal, aumentar a competitividade, a cooperação e a competência tecnológica e de gestão das MPE's, além de adequar estas aos requisitos das grandes, facilitando a realização de negócios entre ambas.

Segundo Porter (1990), não é possível compreender a vantagem competitiva sem antes analisar a cadeia de valor da organização. A cadeia de valor é uma sequência de atividades que envolvem a transformação de matérias brutas em produtos que serão consumidos após sua modificação. Parte desta cadeia pode ser concentrada em um único lugar, no entanto, a cadeia como um todo, normalmente, é dividida e se concentra em vários lugares.

A cadeia de valor apresentada por Porter (1990) ajuda a estudar as principais atividades pelas quais as empresas podem agregar valor e competitividade, conforme figura abaixo.

Figura 1: Cadeia de Valor



Fonte: Porter (1990)¹

O autor divide as atividades em apoio, aquelas executadas pelo *staff* da empresa, e primárias, reproduzidas pelos funcionários da linha de frente. As atividades primárias abrangem logística interna e externa, operações, marketing e vendas e serviços como assistência técnica e manutenção. Já as atividades de apoio envolvem aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa.

Segundo o autor, para adicionar valor a um produto, deve-se realizar uma ou mais atividades primárias e/ou de apoio a um menor custo ou de uma maneira distinta dos concorrentes. Para isso, a empresa pode ou reduzir despesas das atividades individuais da cadeia ou esforçar-se para reestruturá-la. Uma das formas de se reorganizar a cadeia para gerar competitividade é aperfeiçoar a interação entre os seus diversos estágios. No entanto, com as complexas relações econômicas em um mercado cada vez mais competitivo, a probabilidade que uma empresa possua competência suficiente para dominar todas as atividades da cadeia de valor é muito baixa. Sendo assim, as alianças estratégicas se fazem muito bem

¹disponível em:

< http://www.12manage.com/methods_porter_value_chain_pt.html>. Acesso em: 10 de março de 2012.

ao objetivo de se preencher as lacunas de competência, apresentadas pela empresa em sua cadeia de valor, através do compartilhamento de informações com outras organizações que agreguem maior valor ao produto.

Segundo Casseiro et al (2011, p.19) o valor gerado na cadeia, é

o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo oferecido. Logo, para que uma empresa tenha competitividade, é necessário que crie valor para o cliente, ressaltando-se que esse valor deve ser reconhecido pelo comprador, pois, caso contrário, os custos se destacarão.

Reconhecendo o valor que pode ser provindo dos conteúdos econômicos e de recursos dos relacionamentos, as empresas se juntam a parceiros com interesses compatíveis e com relacionamentos que sejam adequados a organização. Os recursos alcançados nos relacionamentos bem sucedidos são combinados com os próprios recursos da organização criando vantagens competitivas. A natureza da formação desses relacionamentos torna difícil a repetição, reforçando a vantagem competitiva das empresas, estabelecendo-se assim, encadeamentos produtivos.

3.2 Modelo do Encadeamento Produtivo

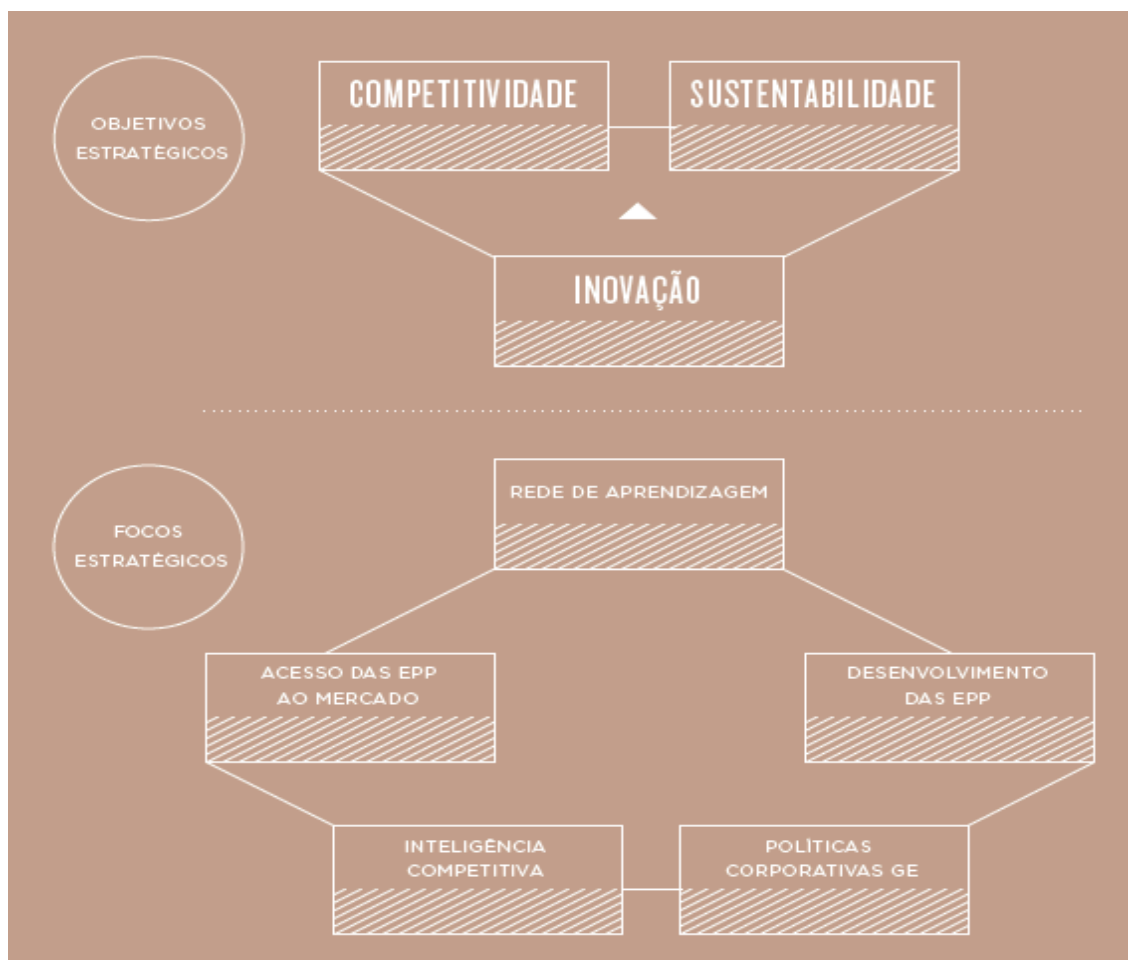
Segundo Jenkins (2007) micro e pequenas empresas, geralmente, sofrem com a falta de informações do mercado, habilidades de gestão e carência de tecnologia. Fatores que acabam levando à desvantagem competitiva no mercado perante as outras organizações. Segundo Jenkins (2007 apud KYTE, 2007),

A questão principal que os executivos levantam comigo em termos de restrições sobre investimentos em países onde a base da pirâmide é grande, é a falta de acesso ao capital humano. As empresas estão sempre procurando comprar a partir de pequenas e micro empresas, mas são frequentemente detidas pela incapacidade dos potenciais fornecedores em atender a qualidade ou requisitos de segurança, mudar o seu produto ou mix de serviços, ou não conseguem atender com rapidez a demanda. As companhias que procuram distribuir através de tais empresas são impedidas pelo baixo poder de compra, a inexperiência de marketing, ou por problemas de gerenciamento de caixa.

Para enfrentar os desafios de construir habilidades e capacidades em micro e pequenas empresas, as GE's estão investindo para que estas possam interagir diretamente em suas cadeias de valor. Para ajudar esta interação, o SEBARE criou um modelo que auxilia ambas as empresas.

Este modelo é composto por uma série de elementos que compõem a estratégia a ser seguida pelas grandes empresas. Estas informações são representadas pelos focos estratégicos e objetivos estratégicos que compõem um mapa com os conteúdos básicos para a elaboração de um projeto que desenvolva tais habilidades e competências nas MPE's.

Figura 2:Modelo de encadeamento



Fonte: Cassemiro (2011)²

Conforme a Figura 2, pode-se dizer que é um modelo sistêmico que sugere um conjunto de ações de forma a criar um ambiente mais favorável à inovação, provocando um impacto na competitividade e sustentabilidade das empresas envolvidas. Implica também no alinhamento dos interesses das GE's e empresas de micro e pequeno porte, afim de induzir a interação e a parceria entre ambas.

²disponível em:

<http://arquivos.grupoinforme.com.br/clientes/sebrae/publicacoes/Encadeamento_Produtivo.pdf>
Acesso em: 10 de março de 2012

Os objetivos estratégicos simbolizam os impactos que se deseja gerar dentro das empresas, durante o projeto de atuação das GE's, e estão ligados diretamente ao aperfeiçoamento da capacidade de inovação, de forma a gerar efeitos positivos na competitividade e sustentabilidade das pequenas empresas. O alvo imediato é a inovação, que é vista num sentido mais amplo como a introdução de novos elementos que agregam valor ao cliente. A inovação permitirá uma maior capacidade de se obter sucesso perante a concorrência e à sustentabilidade, mantendo-se competitivo por tempo indeterminado, respeitando a sociedade e o meio. Pode-se traduzir no aumento da atividade dos negócios, na redução de custos ou na melhoria do desempenho dos produtos e serviços já existentes.

Tendo os cinco focos em mente, é possível que as micro e pequenas empresas tracem uma estratégia, cujo objetivo é fazer com que estas, atendam aos critérios das grandes. Além disso, os focos permitem a busca de informações estratégicas, para que estas consigam se posicionar no mercado, e procurem criar redes de aprendizagem, para se ter um processo de desenvolvimento mais rápido e eficiente.

3.4 Arranjo Produtivo Local

Mesmo com o atual cenário mundial, a estabilidade econômica pelo qual atravessa o Brasil torna propício iniciativas individuais de empreendedorismo, sobretudo diante da grande quantidade de linhas de crédito disponíveis ao pequeno e médio empreendedor, além dos incentivos públicos. Tais empresas, por sua própria configuração e âmbito de abrangência têm seu valor de mercado ampliado de forma vinculada ao aumento da renda da população brasileira.

Ressalte-se que, hoje, de acordo com Cassemiro (2011 apud a Comissão Europeia de Empresas e Indústrias e Ministério do Trabalho, 2009), as MPE's representam 99,1% dos empreendimentos formais no Brasil gerando mais de 50% dos empregos com carteira assinada, todavia, apenas 20% do Produto Interno Bruto corresponde a suas atividades, conforme a Tabela 1. Os números mostram um desafio a ser superado, tendo em vista que, juntas as MPE's podem desempenhar um papel fundamental no desencadeamento e sustentação do crescimento econômico.

Tabela 1:Participação das MPE's

PAÍSES	PARTICIPAÇÃO NOS ESTABELECIMENTOS (%)	PARTICIPAÇÃO NOS EMPREGOS (%)	PARTICIPAÇÃO NO PIB (%)
Itália	99,40	68,50	55,60
Grécia	99,50	75,30	55,60
Espanha	99,50	63,20	50,60
Portugal	99,30	65,20	46,30
França	98,80	45,50	39,70
Brasil	99,10	52,20	20,00

Fonte:Cassemiro (2011)³

Através do networking, MPE's individuais conseguem ultrapassar os problemas relacionados ao seu tamanho, além de melhorar sua posição competitiva. Por causa dos problemas que compartilham, MPE's estão em melhor posição de ajudar umas às outras.

Segundo o Allegretti et. al. (2003), ao se instituírem e trocarem conhecimento e tecnologia, os pequenos negócios acabam reproduzindo a maneira de funcionamento de GE's, no entanto, não possuem vantagens como a capacidade de investir em inovação, capacidade de gerar economias de escala e contar com capital humano qualificado. Com isso, a criação de novas fontes de organização e vínculos com pequenas empresas, faz com que barreiras de porte e limitações sejam quebradas.

Para Nadvi apud Barrientos (2004), a organização das empresas em arranjos define-se como *cluster*. O termo é usado para indicar uma concentração setorial e geográfica de empresas que produzem e vendem uma gama de produtos relacionados ou complementares e são, assim, confrontados com desafios comuns e oportunidades. Estas concentrações dão origem a economias externas (como o surgimento de fornecedores especializados de matérias-primas e componentes ou o crescimento de um conjunto de habilidades específicas do setor) e favorece o surgimento de serviços especializados em assuntos técnicos, administrativos e financeiros. Os clusters são também meios propícios para o desenvolvimento de

³disponível em:

<http://arquivos.grupoinforme.com.br/clientes/sebrae/publicacoes/Encadeamento_Produtivo.pdf
Acesso> em: 10 de março de 2012

uma rede de instituições públicas e privadas locais que apoiam o desenvolvimento econômico local a promovem a aprendizagem coletiva e inovação.

Para Castro (2009), são denominados Arranjos Produtivos Locais (APL)

as aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Segundo o Allegretti et. al. (2003, p.11), ao se falar em APL's, deve-se considerar, "a existência de uma aglomeração de um número significativo de empresas que atuem em torno de uma atividade produtiva principal" em um determinado território. "A ideia de território não se reduz à sua grandeza material ou concreta, é também um campo de forças, uma rede de relações sociais que se projetam em um determinado espaço" (CASTRO. 2009, p.9). Com isso, o APL abrange um território que possui sinais de identidade coletiva, que tenha capacidade de gerar expectativas de desenvolvimento e que constitua parcerias e acordos que conservem e especializem os investimentos dos atores (bancos, empresários, governo, associações, universidades) no próprio território.

Um dos principais atores responsável pelo desenvolvimento de APL's é o Governo. Os governos, em todas as suas esferas, conseguem instituir um papel importante na dinamização das estruturas produtivas, intensificando suas vantagens comparativas, construindo políticas efetivas, especialmente de apoio à pesquisa e desenvolvimento e à capacidade inovativa e empreendedora.

Países da União Europeia, Ásia e Estados Unidos vêm construindo políticas de desenvolvimento das MPE's com base na dinamização de arranjos produtivos locais. Enquanto a 6ª economia global, o Brasil, está longe de estar entre as 10 economias nas quais as MPE's contribuem de forma significativa para o PIB. Para garantir sua posição e ascendência enquanto líder econômico mundial o Brasil está mudando tal cenário, buscando meios de elevar os impactos econômicos das atividades dessas empresas no Produto Interno Bruto.

3.5 Participação do SEBRAE no setor de petróleo, gás e energia

Segundo a ANP (2012), o setor teve um aumento na produção de petróleo de 2,5% e de 4,9% na produção de gás natural, em relação a 2010. Foram produzidos

cerca de 2.663 mil barris de óleo por dia, resultando em um novo recorde para a produção do país, que alcançou a 12ª posição dos maiores produtores de petróleo em 2010.

No entanto, o crescimento nem sempre foi tão bom quanto nos últimos anos. Em 1953, foi criada a Petrobrás, empresa estatal cujos objetivos eram a pesquisa, desenvolvimento e exploração do petróleo brasileiro. Neste contexto, segundo Guilhoto (2007), surge o monopólio do setor devido ao escasso capital privado e a falta de iniciativas em se fazer atividades de riscos elevados, além da resistência política em abrir o mercado para empresas estrangeiras. De acordo com o autor, nesta época, o suprimento do setor era composto, em sua maioria, por importações. Tal fato durou até meados da década de 70, quando a primeira crise do petróleo desestabilizou a balança comercial brasileira.

De acordo com Guilhoto (2007, apud VILHENA, 1997), só a partir da década de 90, o setor passou por profundas mudanças institucionais, como a de 1997, que extinguiu o monopólio da petrolífera brasileira e abriu o mercado para novas empresas e investimentos no setor.

Com a quebra do monopólio estatal, ocorreu uma tentativa de protecionismo do mercado interno. A Petrobrás criou um cadastro de fornecedores para a cadeia de Petróleo e Gás. Devido os rigorosos requisitos para o cadastramento, a Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP) apoiou-se no SEBRAE para a capacitação de MPE`s do setor.

Em 2004 foi assinado o convênio no valor de R\$ 32.000.000,00 entre as duas entidades, na qual R\$ 16.000.000,00 foram aportados pelo SEBRAE e a outra metade pela Petrobrás. O convênio tinha como objetivo capacitar e aumentar a participação de MPE`s como fornecedoras da cadeia produtiva do petróleo, gás e energia, além de orientar empresários para o desenvolvimento sustentável nas regiões de atuação. Um dos projetos foi o Adensamento da Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás e Energia em Três Lagoas (MG). De acordo com o SEBRAE (2006), os resultados obtidos neste projeto já resultaram no aumento do volume de vendas das MPE`s em 25% em todo o Brasil, além de um aumento de 13% nos postos de trabalho da região. Este convênio proporcionou a criação de vinte e um projetos em dezessete estados que já resultaram no atendimento de mais de 13.000 empresas. A parceria entre as duas entidades está dando tão certo, que em 2011 renovaram, até 2015, o convênio que contará com mais um aporte de R\$ 32.000.000,00.

Com a ajuda do SEBRAE, mais de 145.000 empresas dos setores do petróleo, siderurgia e metalurgia já foram atendidas. Através da parceria com grandes empresas e associações de diversos setores como Petrobrás, Gerdau, Vale, Odebrecht, projetos de encadeamento produtivo foram criados, com isso, micro e pequenas empresas foram e estão sendo capacitadas para integrar a cadeia de valor das grandes e ganharem maior participação no mercado.

Redes de empresas foram fundadas, como por exemplo a RedePetro Brasil. Um movimento de integração e articulação das Redes Petro presentes pelo país, conta com a participação de 16 redes que representam milhares de empresas brasileiras, fornecedoras de bens e serviços para a cadeia produtiva do petróleo, gás e energia. Estas redes nascem por meio da consolidação dos vínculos sistemáticos entre empresas, os quais assumem diferentes formas: alianças estratégicas, aquisição de parte de capital, externalização de funções da empresa, entre outras. Essas redes traduzem-se no agrupamento informal ou formal de organizações autônomas, objetivando a realização de atividades comuns, permitindo que as empresas participantes se concentrem somente em suas principais atividades.

4. Metodologia

O tipo de pesquisa utilizado foi a exploratória, pois trata-se de um assunto pouco conhecido, cujo o objetivo do projeto é prover a familiarização geral deste, proporcionando maior entendimento do problema. Não foram adotados métodos estruturados e sim flexíveis, o que caracteriza a abordagem qualitativa (GIL, 1999).

Segundo Neves (1996, p.1), a pesquisa qualitativa é

[...] um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social [...]

A pesquisa qualitativa não se preocupa em produzir dados numéricos. Este tipo de pesquisa costuma ser direcionada e, geralmente, não emprega instrumento estatístico para análise. O objetivo do projeto foi descrever o contexto do problema e não houve a intenção de fazer generalizações para o público alvo, mas sim explorar as informações relativas ao tema.

Para a coleta de dados foram adotados os seguintes instrumentos:

1. Pesquisa bibliográfica em livros, artigos e monografias que abordam temas de encadeamento produtivo e arranjos produtivos locais. Foram coletadas informações sobre o tema em artigos, nos sites SCIELO, GOOGLE ACADÊMICO, SEBRAE, além de materiais institucionais do SEBRAE. Estas informações foram coletadas através de palavras chaves como encadeamento produtivo, arranjos produtivos locais, *cluster* e *business linkages*. Após a coleta de informações foi feito o fichamento dos artigos classificados como relevantes ao tema, para compor o referencial teórico do projeto.

2. Foi elaborada uma entrevista semi-estruturada para a coleta de informações primárias sobre os temas abordados. A entrevista foi feita com três gestores do SEBRAE Nacional, que são responsáveis pela formulação dos projetos de encadeamento produtivo. São eles que iniciam, articulam com as grandes empresas e elaboram, junto com os outros gestores estaduais, as ações a serem tomadas.

A partir da entrevista, foi possível ter a visão geral destes gestores sobre encadeamento e arranjos produtivos locais, e dos projetos realizados pela instituição. Obteve-se dados específicos dos projetos e, identificou-se também, o objetivo principal deste estudo, os benefícios do encadeamento para MPE's, assim como para as grandes organizações.

A entrevista possuía seis perguntas principais. Mas das respostas dos entrevistados e do fluxo do assunto, novas perguntas foram surgindo, aprofundando-se mais no tema de estudo. Para a realização da entrevista, os gestores foram contatados pessoalmente para agendamento da mesma. Todas as conversas foram gravadas, perante autorização dos gestores e realizadas nas instalações do SEBRAE Nacional na semana do dia 16/04/2012 ao dia 20/04/2012. As entrevistas possuem aproximadamente trinta minutos de duração.

Para a análise das informações, adotou-se o método utilizado por Bardin (2010). Todas as entrevistas foram transcritas e colocadas em uma planilha do Excel. As respostas foram selecionadas, já que algumas não possuíam relação com o tema. As escolhidas foram separadas e agrupadas de acordo com o tema abordado em cada uma. Após o agrupamento, as palavras foram eleitas de acordo com a temática de interesse e, a partir disso, verificou-se a frequência destas, assim como o seu significado para cada pergunta, buscando-se obter a resposta para o problema da pesquisa. Assim, o conteúdo levantado constituiu-se em dados qualitativos que foram organizados em uma tabela de acordo com o seu contexto.

5. Resultados

O tema encadeamento produtivo, vem sendo explorado pelo SEBRAE durante alguns anos. No entanto, só no ano de 2008 foi utilizada esta nomenclatura. Como citado no presente trabalho, o termo se refere a uma parceria entre MPE's com GE's, cujo objetivo é capacitar as micro e pequenas a prestarem serviços para as grandes de determinados setores, restringindo-se apenas ao setor de petróleo, gás e energia.

O objetivo geral deste artigo é identificar os benefícios que a prática do encadeamento produtivo traz para as micro e pequenas empresas do setor de petróleo, gás e energia, de acordo com a percepção dos gestores nacionais dos projetos desenvolvidos pelo SEBRAE. Para isso, foram realizadas entrevistas com três gestores dos projetos de Encadeamento Produtivo. As respostas foram analisadas seguindo o método de Bardin(2010). A análise resultou nos seguintes resultados.

Quadro 1: Resultado Consolidado Entrevistas

Unidade de Registro	Categoria	Indicadores	Quantidade de Gestores
MPE's	Identificação	-Há problemas de identificação nos projetos	3
	Relação com o SEBRAE	-Demandam o SEBRAE	3
		-SEBRAE mapeia aonde estão	3
GE's	Relação com o SEBRAE	-Demandam o SEBRAE	3
		-SEBRAE é demandado	3
Mercado	MPE's e GE's	-Promissor para ambas	3
Encadeamento Produtivo	Benefícios para MPE's	-Competitividade	3
		-Inovação	3
		-Desenvolvimento Sustentável	2
		-Crescimento	3
		-Geração de mais empregos	3
		-Aumento da Produtividade	3

	Benefício para GE's	-Melhores preços	3
		-Redução de custos	3
		-Flexibilidade e agilidade	2
		- Visibilidade	3
Planos Futuros SEBRAE	Projetos	-Pretende disseminar o conceito de EP	1
		-Fazer novos Projetos com GE's de cada setor	3
		-Capacitar novos consultores	1
		- Atender mais MPE's	3
APL	Surgimento	- Endógenos	2
		- Exógenos	3
	Importância	-São importantes para o crescimento das MPE's	3
		-São importantes para a região	3

Fonte: Autoria Própria

A partir da entrevista e da análise do quadro acima, identificou-se aspectos relevantes ao projeto de Encadeamento Produtivo do SEBRAE com o apoio da Petrobrás. Segundo os entrevistados, o projeto inicia quando a GE com alguma demanda, tais quais a necessidade de reduzir custo ou expandir mercado, procura o SEBRAE para a negociação de um novo projeto que atingirá as MPE's de seu setor, ou seja, de sua cadeia produtiva. O movimento contrário também pode ocorrer. Ao elaborar um projeto de encadeamento para o setor, a instituição entrará em contato com GE's fornecedoras ou compradoras de determinado produto. Um dos gestores menciona que “devemos procurar grandes empresas que possuem políticas corporativas alinhadas com o propósito do projeto, e que tenham interesse em desenvolver MPE's de sua cadeia de valor”. Feito isso, discutem-se os objetivos, a estruturação e as atividades que serão desenvolvidas, além de quanto cada instituição irá desembolsar.

No início do projeto, o SEBRAE mapeia as micro e pequenas empresas que fazem parte da cadeia de valor da Petrobrás, além de empresas que fazem parte do setor. Para isso, ele conta com um banco de dados de empresas que já haviam

solicitado serviços para a instituição, além de outros instrumentos, como a realização de rodadas de negócio, que atraem grandes investimentos, além de empresas de todos os portes. Contudo, todos os entrevistados afirmaram que há dificuldade em identificar quem realmente é pequena e micro empresa. Muitas alegam que são de uma determinada categoria, mas ao se fazer o cadastro, é constatado que grande parte pertence à outra categoria, o que acaba gerando atraso para o projeto.

De um modo geral, os três entrevistados definiram o conceito de encadeamento produtivo como sendo, uma relação de ganha-ganha e de longo prazo, onde micro e pequenas empresas, a partir da necessidade de uma GE, são capacitadas para atender a demanda desta e do setor.

Além de se capacitarem a atenderem melhor o mercado, criam uma vantagem competitiva perante as outras, uma vez que há a melhora da qualidade de seus produtos e serviços, diversificam mercados e quebram barreiras de informações e tecnologia impostas pelo seu tamanho. Além destes, outros benefícios foram citados pelos gestores. Para as micro e pequenas, todos citaram inovação; crescimento na economia regional e local; o aumento da produtividade; a geração de novos empregos na área; e o desenvolvimento sustentável, citado apenas por dois gestores.

Para a Petrobras, os benefícios citados foram a redução de custo de logística e de transporte, melhores preços de seus serviços e produtos gerados pela maior competitividade do fornecedor; melhor visibilidade no quesito sustentabilidade econômica, social e ambiental; e flexibilidade e agilidade no fornecimento de produtos e serviços, sendo este último citado apenas por dois dos gestores. Além desta, GE's internacionais e nacionais como a Coca-Cola, Microsoft, Nestlé, Unilever, Vale, Gerdau, Odebrecht, fazem parte de algum projeto de encadeamento e investem no desenvolvimento de empresas nas regiões que atuam.

Outra forma de se gerar vantagem competitiva perante as outras organizações, é o agrupamento de MPE's do setor de petróleo, gás e energia em uma determinada região, que proporciona a troca de experiências entre as mesmas. Segundo os gestores, essa é a definição de Arranjos Produtivos Locais. Todos os entrevistados concordaram que o surgimento destes se dá de uma forma exógena, ou seja pelo incentivo de algum ator, seja ele governo, companhias de crédito, grandes empresas ou instituições educacionais. Apenas dois citaram que o

surgimento deste se dá, também, da forma endógena, ou seja, as empresas se juntam em uma determinada região devido iniciativa própria. Um dos entrevistados citou como exemplo o setor de turismo da região Sul, no qual as empresas, ao perceberem um forte crescimento na área, se juntaram para melhor atender a demanda do mercado.

Tendo em vista o atual cenário mundial e pelo qual o Brasil atravessa, os gestores afirmam que o futuro das empresas, tanto grande quanto pequenas, é promissor. Eles citam a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016 como principal oportunidade para as organizações. Para isso, as empresas nacionais devem se juntar, enfrentar as barreiras e atender de forma eficaz e eficiente a demanda do mercado, para que as organizações internacionais não passem à frente e roubem o mercado. Para isso, segundo os entrevistados, o SEBRAE almeja ampliar o conceito de Encadeamento Produtivo, criando novos projetos em parceria com grandes empresas de cada setor da economia e instituições de apoio. Pretende também capacitar um número maior de consultores, já que são poucos os que possuem domínio do tema. Como foco principal, a instituição espera capacitar cada vez mais micro e pequenas empresas, para que estas possam melhorar sua participação no mercado e quebrar barreiras estabelecidas por seu tamanho.

6. Análise de dados

De acordo com os resultados obtidos nas entrevistas, observa-se que a percepção dos gestores quanto ao encadeamento produtivo se assemelha ao citado por Schulenburg (2006). Para o autor, qualquer interação entre empresas são considerados vínculos de negócios. Cada compra ou venda é considerada uma ligação entre as partes. Segundo o autor, ao analisar as relações entre as empresas, se torna óbvio que estas possuem características de longo prazo. Isso ocorre em consequência do fato de que as interações repetidas entre empresas conhecidas se tornam mais eficientes do que aquelas que sempre mudam.

Para os entrevistados, o conceito dos vínculos citados por Schulenburg (2006), denominado encadeamento produtivo pelos gestores do SEBRAE, é a relação de ganha-ganha e de longo prazo, onde micro e pequenas empresas, a partir da necessidade de uma grande, são capacitadas para atender a demanda desta e do setor.

Segundo os gestores, os benefícios apontados para as GE`s foram a redução de custo de logística e de transporte, melhores preços de seus serviços e produtos gerados pela maior competitividade do fornecedor, melhor visibilidade no quesito sustentabilidade econômica, social e ambiental e flexibilidade e agilidade no fornecimento de produtos e serviços.

Para Jenkins (2007), os benefícios para as GE`s são a redução dos custos de produção e distribuição, melhora na produtividade, melhor reputação na imagem local, expansão de mercados, aumento na capacidade de atingir os consumidores da base da pirâmide, aumento na flexibilidade de produção, devido a proximidade dos fornecedores e a redução nos impactos ambientais.

Para as MPE`s, os benefícios citados pelos gestores foram a inovação, crescimento na economia regional e local, aumento da produtividade, geração de novos empregos na área e desenvolvimento sustentável, citado apenas por dois gestores.

Segundo Jenkins (2007), o encadeamento produtivo gera o aumento de empregos, troca de conhecimento, melhora na tecnologia, acesso a novos mercados locais e internacionais, diversificação de clientes e mercados e oportunidades para inovar e aumentar a competitividade de MPE`s.

Outra maneira de MPE`s desenvolverem vantagem competitiva é a organização destas em *cluster*, que segundo Aquino (2005 apud PORTER, 1998) é:

[...] a concentração geográfica de empresas interconectadas e instituições de um mesmo segmento entre si, incluindo desenvolvedores de tecnologias específicas para o segmento, associações de comércio, governo local e universidades. Em uma dimensão mais ampla, o cluster agrega empresas em torno do paradoxo entre a competição e a cooperação, os quais coexistem ao mesmo tempo.

Para Aquino (2005 apud PORTER, 1989), o surgimento dos *clusters* “ocorre naturalmente, porém, cabe ao governo atuar para o fortalecimento por meio de políticas de incentivo”.

Para os gestores, o surgimento do APL ocorre de forma natural, a partir de iniciativas das empresas do setor, no entanto, todos concordaram que os *clusters* podem surgir de incentivos de atores locais como governo, instituições privadas e de ensino.

Segundo os entrevistados, o conceito de *cluster* se assemelha com os mencionado por Aquino (2005). Para eles, APL é o agrupamento das empresas de

um setor específico em determinada região, que proporciona a troca de experiências entre as mesmas.

7. Conclusão

Tendo em vista os dados apresentados e os objetivos específicos de conceituar encadeamento produtivo, explicar o significado de Arranjo Produtivo Local, apresentar grandes empresas que utilizam o encadeamento produtivo e identificar os benefícios para as micro e pequenas empresas, conclui-se que ao se elaborar um projeto de Encadeamento Produtivo, visa-se primeiramente gerar benefícios tanto para MPE's como para GE's. As GE's investem nesta proposta principalmente porque ela gera uma redução de custo nas operações e reforça sua imagem sustentável, econômica, social e ambiental. Alguns tipos de organizações intermediadoras, como o SEBRAE, instituições financeiras e o Governo, possuem papel fundamental nos projetos, pois são estes que norteiam e facilitam a execução dos mesmos.

Órgãos e GE's internacionais e nacionais como a Coca-Cola, Microsoft, Nestlé, Unilever, Vale, Gerdau, Odebrecht, INMOD, ABEST, IEL e Petrobras fazem parte de projeto de encadeamento e investem no desenvolvimento de empresas nas regiões que atuam.

O vínculo com as MPE's oferece às GE's determinadas vantagens, tais quais o aumento da produção, melhorada reputação e permite o acesso ao conhecimento local e a interação com mercados estrangeiros ou mercados de base. Ao mesmo tempo, ajuda a criar oportunidades de emprego e de crescimento para a região, estimula a economia local e desenvolve micro e pequenas empresas, capacitando-as para que possam se tornar fornecedoras de grandes organizações, aumentando sua produtividade, melhorando seus produtos e serviços, expandindo mercados e quebrando barreiras impostas por seu tamanho.

É recomendável ampliar e acelerar as atividades de Encadeamento Produtivo. Estas deveriam ser prioridade compartilhada entre empresas, agências de desenvolvimento, institutos de pesquisa e governos. No entanto, o tema requer mais estudos, discussões e, o mais importante, ação. É preciso elaborar mais projetos e colocá-los em prática, para que mais empresas possam ser beneficiadas e consigam desenvolver habilidades que aumentem sua competitividade.

Para isso, sugere-se como agenda futura, uma pesquisa mais aprofundada do tema, com a escolha de um setor econômico para a realização da pesquisa, demonstrando os resultados obtidos após a realização do projeto de Encadeamento Produtivo.

Não houve limitações no estudo, além do curto tempo para a execução do mesmo. Cabe ressaltar que, o pesquisador teve fácil acesso às informações devido estagiar no SEBRAE.

REFERÊNCIAS

- ALLEGRETTI, Rogério Della Fávera. Termo de referencia para Atuação do SEBRAE em Arranjos Produtivos Lovais. Brasília. SEBRAE, 2003.
- ANP. Boletim da produção de petróleo e gás natural, dezembro de 2011. Superintendência de desenvolvimento e produção. Brasília, 2012. Disponível em: <http://gestaportal.sebrae.com.br/setor/petroleo-egas/acesse/noticias/5914>. Acesso em: 13 de maio de 2012.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa. Edições 70. 2010
- BORGES, Eliane et al. Vínculos de Negócios Sustentáveis: Bom negócio para as grandes empresas, oportunidade para as pequenas. Brasília. SEBRAE, 2009.
- CASSEMIRO, Fausto et al. Encadeamento Produtivo: Textos para leitura. Brasília. SEBRAE, 2011.
- CASTRO, Luiz Humberto de. APL, Arranjo Produtivo Local. Séries empreendimentos coletivos. Brasília. SEBRAE, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. Método e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo. Atlas, 1999.
- GUILHOTO, Joaquim J. M. et. al. The oil and gas sector in the brazilian economy. Paper presented at the 16th input-output conference. Istanbul, 2007. Disponível em: <http://www.iioa.org/pdf/16th%20Conf/Papers/Guilhoto%20Oil%20Business%20BR%20Guilhoto%20et%20al.pdf>. Acesso em: 13 de maio de 2012.
- ITAMARATY. BRICS – Agrupamento Brasil – Rússia – Índia – China – África do Sul. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/temas/mecanismos-interregionais/agrupamento-brics> Acesso em: 10 de abril de 2012.
- JENKINS, Beth et al. Business Linkages: Lessosns, Oportunities, Challenges. Cambridge. ONU, 2007.
- NADVI, Khalid apud BARRIENTOS, Stephanie. Industrial Clusters and Poverty Reduction: Towards a methodology for poverty and social impact assessment of cluster development initiatives. Vienna. UNIDO, 2004. Disponível em: http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Clusters_and_Networks/publications/industrialClustersandpoverty_NADVI.pdf. Acesso em: 07 de abril de 2012.
- NEVES, Luis. *Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. Caderno De Pesquisa em Administração, São Paulo, V.1, Nº3, 2º Sem (1996)*. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf> Acesso em 19 de março de 2012.

ONU.World Economic Situation and Prospects 2012. New York. United Nations publication.2012.

PORTER, M. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SANCHES, Kelly et al. Encadeamento Produtivo: Estratégia para atuação do sistema SEBRAE. Brasília, 2012.

SCHULENBURG, Fr. Promoting Business Linkages, Overview and Tool. GTZ, 2006.

SEBRAE. Parceria SEBRAE – Petrobras gera oportunidades para MPE`s. Três Lagoas 2006. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/setor/petroleo-e-gas/osetor/conveniopetrobrassebrae/conhecanossosprojetos/integra_bia/ident_unico/19890> Acesso em: 27 de abril de 2012.