

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

CARLOS MANUEL VALENTINI QUADRADO

**GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS NO
CONTEXTO DE UM POLO TÊXTIL: UM MODELO DE
ADMINISTRAÇÃO COM CENTRAL DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS**

Campo Limpo Paulista - SP

2014

CARLOS MANUEL VALENTINI QUADRADO

**GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS NO
CONTEXTO DE UM POLO TÊXTIL: UM MODELO DE
ADMINISTRAÇÃO COM CENTRAL DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP, como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Takeshy Tachizawa.

Linha de pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas

*Campo Limpo Paulista - SP
2014*

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

QUADRADO, Carlos Manuel Valentini.

GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS NO CONTEXTO DE UM POLO TÊXTIL: UM MODELO DE ADMINISTRAÇÃO COM CENTRAL DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS / Carlos Manuel Valentini Quadrado; Campo Limpo Paulista: FACCAMP, 2014 (Dissertação para obtenção do título de Mestre em Administração).

Orientador: Takeshy Tachizawa.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP

1. Modelo de gestão. 2. Varejo. 3. Central de serviços compartilhados. 4. Arranjo Produtivo Local.

PÁGINA DE APROVAÇÃO

Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP

**GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS NO
CONTEXTO DE UM POLO TÊXTIL: UM MODELO DE
ADMINISTRAÇÃO COM CENTRAL DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS**

CARLOS MANUEL VALENTINI QUADRADO

Data de Aprovação:

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa
Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP)

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto
FUMEC – Belo Horizonte (MG)

Professor Dr. José Luiz Contador
Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP)

AGRADECIMENTOS

À Deus, impulsor do livre arbítrio do ser humano. Minha gratidão a Dirce, fonte de vida, propulsora do meu caminhar. A Glaucia, Egli, Heidi e Fernando motivação para o crescimento do saber. Ao Prof. Dr. Takeshy Tachizawa, orientador, manancial de sapiência e singeleza. Aos professores da Instituição pelo acréscimo do saber, em especial ao Prof. Dr. Osvaldo de Sordi e Prof. Dr. Manuel Meirelles. Especial agradecimento ao Prof. Dr. José Luiz Contador e Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto. Aos colegas e companheiros de jornada. Ao Waldir e Nivaldo por suprirem minha ausência enquanto me dispunha ao prazer de adquirir mais conhecimento.

RESUMO

Propõe-se criar um modelo de gestão para uma pequena organização varejista, inserida em um polo de empresas do segmento têxtil, a ser concebido como uma central de serviços compartilhados. Esta proposta tende a se viabilizar, dado o atual momento das organizações de pequeno porte se aliarem na forma de um pool empresarial para compartilharem serviços comuns em uma central única a todas MPE de um mesmo segmento econômico. Mercados estão sendo fragmentados em nichos e segmentos de clientes, e produção em larga escala e mídias padronizadas estão sendo substituídas por produção personalizada, portais interativos, *sites* dirigidos e demais recursos da internet. A força das micro e pequenas empresas para gerar empregos na economia nacional reforça esse argumento. Enquanto conglomerados e empresas de médio e grande porte reduzem suas participações no total de pessoas ocupadas nos diferentes setores econômicos, as pequenas e médias empresas tendem a aumentar tal participação relativa. Esta tendência no incremento na geração de novas ocupações pelas micro e pequenas empresas, está associada a transformações que ocorrem nas grandes organizações que: a) investem na automação e renovação tecnológica dos processos produtivos, outrora de uso intensivo de mão de obra, abrindo oportunidades para o surgimento de novos negócios; b) adotam a terceirização subcontratando, externamente, atividades tradicionalmente executadas internamente; c) estabelecem estratégias de utilização de um núcleo permanente de pessoal especializado, complementado por grupo de pessoas que podem ser mobilizadas e descontratadas em função da flutuação da produção/demanda; d) induzem o incremento econômico dos setores de serviços e comércio varejista, que se caracterizam pelo uso intensivo de mão de obra. Além de ser ágil e prestar serviço personalizado a seus clientes, a micro e pequena empresa pode alcançar elevados níveis de motivação e envolvimento de seus colaboradores quando comparada com as grandes organizações. A pequenez significa que os colaboradores podem identificar se com a empresa, ver o resultado de seu trabalho, visualizar a organização como um todo e entender como seu trabalho está ligado aos resultados econômicos e sentirem-se responsáveis pelo êxito empresarial. O enfoque metodológico adotado foi o estudo de caso.

Palavra chave: modelo de gestão; varejo; central de serviços compartilhados; arranjo produtivo local.

ABSTRACT

The aim is to create a model of management for a retail organization. This model will be inserted into a pool of firms in the textile segment, it will be conceived as a center for shared services. The arguments in favor of organizations which tend to small business go through affirmation that in very business branches the scale's economy is declining and losing its importance which until then was unquestionable. Intelligent products are being miniaturized. The markets are fragmented into niches and in customers segments. These customers can be better achieved through cable TV and by driven media instead of mass media. Large scale production and standardized media are being replaced by customized production, interactive portals, directed websites and other resources of global network - Internet -.The strength of micro and small businesses to general employment in the national economy strengthens this argument. While conglomerates and medium and large business company reduce their stakes in total persons employed in different economic sectors, the micro and small business tend to increase such participation.. This trend on the increment in new employment generation by micro and small business, as mentioned throughout this job, is associated to changes that occur in those large organizations that: a) invest in automation and technological renewal of production processes, once using intensively labor workforce, opening up opportunities for new business; b) embrace outsourcing subcontracting externally, activities traditionally performed internally; c) establish strategies for the use of a permanent trained personnel core, complemented by a group of people who can be mobilized and dismissed due to the production / demand fluctuation; d) induce the economic growth of the services and retail trade or not sectors, which are characterized by intensive use of labor. Besides being faster and provide more personalized service to their customers, the micro and small business can achieve higher levels of motivation and engagement of its employees when compared to large organizations. The minuteness means that employees can identify with the company, see the result of their work, view the organization as a whole and understand how their work is connected to business sustainability and economic results and feel responsible for the business success. The methodology approach was the case study.

Keywords: management model; retail; pool of sharing services; cluster.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 01 – Balança comercial têxtil e de confecções, 60
Gráfico 02 - Reta orçamentária, 62
Gráfico 03 - Usos e costumes dos consumidores, 64

LISTA DE FIGURAS

- Figura 01 – Enfoque metodológico adotado, 16
Figura 02 - Cadeia produtiva têxtil e de confecções, 56
Figura 03 – Pirâmide etária das classes socioeconômicas, 63
Figura 04 – Relação ambiente da loja e consumidor, 69
Figura 05 – Os elementos do ambiente organizacional, 70
Figura 06 – Configuração organizacional do início da BVD, 71
Figura 07 – Evolução da configuração organizacional, 72
Figura 08 - Estrutura do setor industrial da BVD, 72
Figura 09 – Modelo de gestão da BVD, 73
Figura 10 – Empresa BVD e o Polo Têxtil, 75

LISTA DE QUADROS

- Quadro 01 – Matriz sistêmica exemplificativa, 52
Quadro 02 – Grau de interação e adaptação ao cliente, 53

LISTA DE TABELAS

- Tabela 01 – Evolução do número de empregados diretos, 57
Tabela 02 – Evolução do número de unidades fabris, 58
Tabela 03 – Evolução da produção brasileira, 59

**GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS NO
CONTEXTO DE UM POLO TÊXTIL: UM MODELO DE
ADMINISTRAÇÃO COM CENTRAL DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS**

SUMÁRIO

<i>Agradecimentos,</i>	<i>05</i>
<i>Resumo,</i>	<i>06</i>
<i>Abstract,</i>	<i>07</i>
<i>Lista de Gráficos,</i>	<i>08</i>
<i>Lista de Figuras,</i>	<i>08</i>
<i>Lista de Quadros,</i>	<i>09</i>
<i>Lista de Tabelas,</i>	<i>09</i>
Seção 1 - INTRODUÇÃO	13
1.1. Objetivos	15
1.2. Delimitação do tema	16
1.3. Metodologia adotada	16
Seção 2 - REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. Visão geral	18
2.2. Aglomeração espacial de organizações	18
2.3. Polos de competitividade	24
2.4. Redes de empresas	26
2.5. Clusters	30
2.6. Arranjo Produtivo Local – APL's	34
2.7. Outros aspectos inerentes ao tema	39

Seção 3 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	40
3.1. Diagnóstico da empresa BVD	41
3.2. Caracterização e desempenho da indústria têxtil	55
3.3. A evolução futura do varejo	60
Seção 4 - ANÁLISE E RESULTADOS	66
4.1. Modelo proposto para a BVD	68
4.1.1. Missão e visão	68
4.1.2. Configuração organizacional	69
4.1.3. Parcerias e <i>pool</i> de lojas de varejo	73
4.2. Polo de empresa têxtil a ser implementado	74
4.2.1. Central de marketing	73
4.2.2. Central de compras	73
4.2.3. Central de treinamento e desenvolvimento	77
4.2.4. Outros serviços compartilhados	78
Seção 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
5.1. Conclusões específicas	81
5.2. Sugestões para futuras pesquisas	83
REFERÊNCIAS	83

SEÇÃO 1

INTRODUÇÃO

1.1. Objetivos

1.2. Delimitação do tema

1.3. Metodologia adotada

A dissertação de mestrado apresentada foi desenvolvida através da observância dos objetivos e da metodologia ora detalhada nesta seção.

1. INTRODUÇÃO

Conceitua-se varejo como venda em pequena quantidade, sendo uma atividade comercial, onde o estabelecimento oferece produtos em pequenas quantidades, fracionando-os para vendê-los por unidades menores com o objetivo de atender aos que procuram algo, seja para consumir por necessidade ou simplesmente por prazer de possuir (MARQUES, 2010).

Kotler (2012) cita que, qualquer que seja a comercialização de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais, é interpretada como varejo. O lugar onde os produtos ou serviços são mercantilizados não exerce influência. Neste conceito todas as vendas de bens ou serviços estão inclusas na concepção de varejo, mesmo que estas vendas sejam por correio, catálogos, telefones, lojas.com ou sacoleiras.

Por ser uma área aparentemente fácil de trabalhar (RUBINFELD e HEMINGWAY 2005), pois em uma garagem, sala ou pequeno armazém, pode se abrir um comércio e com um pouco de conhecimento do produto a ser transacionado, imagina-se poder obter lucros, e o negócio poderá crescer facilmente, porém, alguns obtêm seus objetivos graças ao esforço e determinação. No entanto, uma grande parte não atinge seus objetivos, por não saber como administrar eficientemente o negócio.

Tachizawa (2007) indica que a falta de capital de giro, a recessão econômica no país e a carga tributária são as maiores dificuldades encontradas na condução dos empreendimentos, porém, a falta de clientes ou estes que não cumprem suas obrigações, o sistema financeiro que dificulta o crédito, a concorrência acirrada, a localização inadequada e a falta de conhecimento gerencial (pouco admitida pelos empreendedores) são os principais inibidores dos negócios.

O empresário encontra outra dificuldade que é a falta de conhecimento necessário de como abrir uma empresa, conforme Reis e Armond (2008), para se começar um negócio, deve-se definir se realmente, há uma oportunidade de negócios, precisar de um financiamento e como fazê-lo. Três aspectos são imprescindíveis: plano de negócios; planejamento financeiro e aspectos legais.

O plano de negócio deve resumir seus operacionais e objetivos financeiros para um futuro próximo e como serão obtidos, pois serve como um padrão para direcionar a empresa, tanto política como estratégica e deve ser modificado quando novos prenúncios surgem. Deve prever informação para o mercado (investidores, credores) detalhar o passado, presente e previsão de crescimento da empresa. Quanto ao plano financeiro, este deve ser cuidadosamente elaborado e quantificado, apresentando investimentos que se fazem necessários, custos e receitas, a fim de auxiliar o gestor a analisar o meio onde esteja. Os aspectos legais devem ser estudados com os órgãos competentes da área, tanto fiscais como os Institutos Ambientais, IBAMA SERFLOR. (MARTINS, 2007).

Dentre as três primeiras citações, podemos sentir uma filosofia simplista do conceito de varejo, mas com a evolução e a globalização, o que era comum passou a ser enfocada diferentemente pelos outros autores mostrando a dificuldade criada pelo sistema atual, que no dia a dia se torna exaustivo na hora de concretizar o sonho do ser humano, de criar seu próprio negócio.

Este estudo de caso, portanto, nesse cenário empresarial se justifica e, certamente, poderá contribuir para o segmento da administração de micro e pequenas empresas, na área acadêmica e empresarial, de forma especial, podendo ser usado por entidades governamentais e por outros pesquisadores interessados no segmento das micro e pequenas empresas - MPE.

1.1 - Objetivos

A pergunta-problema considerada na pesquisa foi: “existe vantagem em reunir organizações de confecção em uma rede de micro e pequenas empresas para compartilhamento de funções de apoio ao negócio?”

E, neste contexto da pergunta da pesquisa estabeleceu-se como objetivo geral, a proposta de um modelo de gestão para uma organização varejista, inserida em um grupo de empresas do segmento têxtil, a ser concebido como um polo empresarial.

E, como objetivos específicos, é: a) diagnosticar uma microempresa de 63 anos; b) analisar a maneira como pode se manter em atividade ampliando sua capacidade empreendedora e inovando para se manter no mercado a qual está inserida; c) investigar o tipo de inovação que pode ser implementado, e verificar os nichos de mercados que poderiam ser explorados.

1.2. Delimitação do tema

O estudo foi proposto no contexto de lojas varejistas do ramo de confecções ou afins incorporadas ou não ao setor industrial/ou de serviços, nas facções masculina, feminina e infantil. Consideraram-se, ainda, lojas de rua localizada perto de shoppings, que trabalham com produtos similares em relação à qualidade, marca e preço. Essas, estão situadas em bairros diferentes, pois a mentalidade do empresário circunvizinho é não passar informações concretas, visto que *benchmarking* entre os empreendedores do mesmo bairro é muito difícil acontecer. A cultura da classe empresarial desse segmento econômico, é segurar informações, pois não há o hábito de separar o conhecimento técnico da espionagem comercial. Estes estabelecimentos encontram-se nos bairros do subdistrito do Tatuapé em São Paulo.

No estudo de caso da BVD, que atua no varejo e manufatura, no contexto da indústria têxtil, deve-se analisar dados do SEBRAE (2013) da região e seus recursos de apoio às micro e pequenas empresas. Considerar o grau de valia que uma gestão eficaz nas MPE's tem com sua longevidade. Responder à questão de como se posicionar quanto à inovação e à capacidade empreendedora.

Analisar a forma em que a gestão das MPE's no segmento do varejo pode ser alavancada, para que a sobrevivência dos varejistas atinja longevidade e continuidade empresarial. Desse modo, pode ser consistente e profícuo que os varejistas comprovem a veracidade das informações para que tenham melhor conhecimento de como gerir seus negócios. Aprofundar estudos sobre as causas da mortalidade prematura das MPE's (SEBRAE, 2013), a fim de poder relacioná-las com o domínio/ou nível de utilização das técnicas operacionais/gerenciais da organização e dominar o nível de utilização das mesmas na empresa BVD. Identificar e comprovar, no âmbito da BVD, de como seus

gestores podem ampliar e atualizar seus conhecimentos quanto às modernas formas de gestão.

1.3. Metodologia adotada

Ao realizar uma dissertação, científica se faz necessário que o mestrando que a constrói tenha aptidão ou interesse em desvendar e encontrar meios para situações inusitadas, liberando assim novos rumos para análises posteriores.

Esta deve ser grafada com transparência e fácil acesso a quem tenha interesse no assunto, seja para, conhecer ou aprofundar-se no assunto (YIN, 2005). De acordo com o procedimento técnico, no diagnóstico da BVD, esta dissertação se distingue como um estudo de caso impar, intencionalmente apurado e que faz parte da realidade do varejo brasileiro. A ação de relatar a definição de estudo de caso, Yin (2005) define-o como maneira de executar averiguação rotineira que diligencia fatos da época incluso no âmbito real, em locais em que os limites entre o fato e o âmbito não estão abertamente acordado e onde se empregam várias nascentes de distinção.

Para a execução de um trabalho científico deve se ter uma averiguação que seja planejada, ampliada e enfatizada dentro das normas metodológicas predeterminadas pela ciência, voltadas à resolução de questões. Gil (1991) declara que a metodologia acadêmica “estuda o caminho do saber”, que pode ser subentendido como metodologia científica.

O enfoque dado a presente dissertação de mestrado, quanto a dados secundários, tem como trajeto escolhido o das informações obtidas por meio de documentos impressos, oficiais ou não, alfarrábios ou audiovisuais já existentes, que permitem a coletas dos dados essenciais de apreciação dos afazeres, ganhando tempo com as informações já existentes.

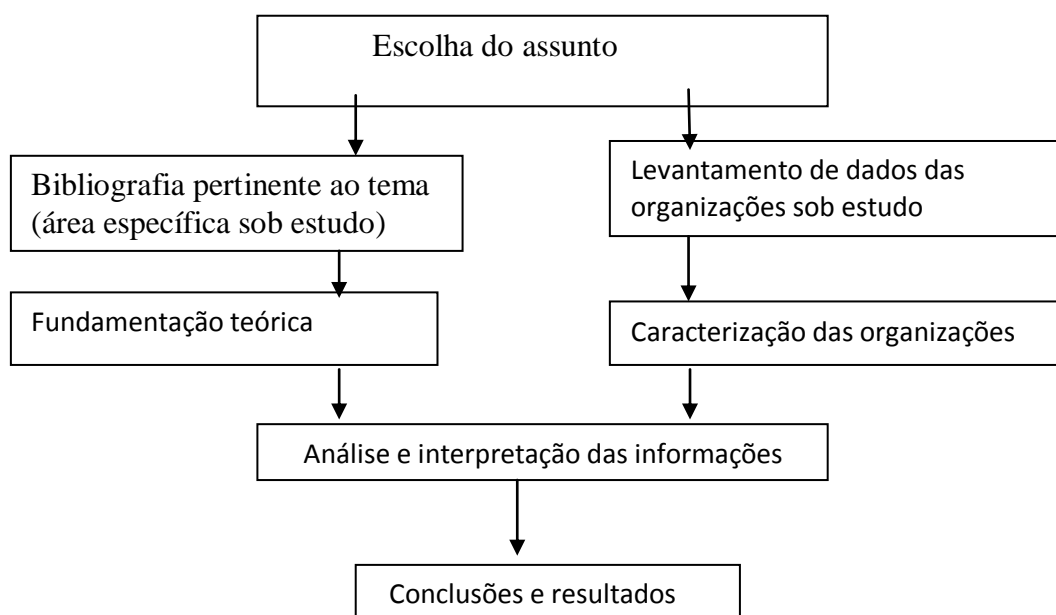
O método e o processo utilizados neste estudo foram visitas aos estabelecimentos, observação e diálogos com os proprietários dentro de uma linha preestabelecida para o estudo. Este método nos leva à pesquisa qualitativa, visto que se enquadra dentro de uma das características básicas, conforme a introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades (YIN, 2005) que seguem:

- a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- a pesquisa qualitativa é descritiva;
- o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador; e
- os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise dos dados.

"Quando o estudo é de caráter descritivo e que a busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada."

Como a finalidade é desenvolver e ampliar a familiaridade a respeito do tópico a ser estudado, nota-se que as pesquisas qualitativas e exploratórias são os que procuram encontrar o objetivo do fato estudado. Nesse enfoque metodológico (TACHIZAWA e MENDES, 2013), adotou-se o roteiro ilustrado na figura 1, conforme explicitada a seguir.

Figura 01: Enfoque metodológico adotado



Fonte: Tachizawa e Mendes (2013)

A metodologia baseia-se na abordagem de estudo de caso que deve ser desenvolvido baseado em uma análise detalhada da organização enfocada, sendo esta, conforme o autor, a situação mais comum.

O projeto foi desenvolvido visando a retratar, no início, a situação encontrada e, posteriormente, a proposta uma solução (e/ou mudanças) no contexto analisado. Logo, sugere-se a observância do modelo metodológico anteriormente ilustrado.

Foi desenvolvido, portanto, como uma exposição ordenada e pormenorizada do assunto escolhido, um estudo de tema único e delimitado em sua extensão, com o objetivo de reunir, analisar e interpretar os dados e as informações sobre a organização focalizada.

SEÇÃO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

- 2.1. Visão geral*
- 2.2. Aglomeração espacial de organizações*
- 2.3. Polos de competitividade*
- 2.4. Redes de empresas*
- 2.5. Clusters*
- 2.6. Arranjo Produtivo Local - APLs*
- 2.7. Outros aspectos inerentes ao tema*

A fundamentação teórica inventariada nesta dissertação, foi embasada nas obras existentes no contexto da gestão de micro e pequenas empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Visão geral

O termo central de serviços compartilhados, inserida no contexto de um pool de empresas, adotada nessa dissertação, compreende diferentes nomenclaturas existentes para tratar a atuação conjunta entre organizações. As denominações mais comuns são: Arranjos Produtivos Locais (APL's); Clusters (Aglomerados); Polos Empresariais; Redes de Empresas; e outros correlatos. Deve-se destacar que há aspectos que distinguem os termos. Um aspecto que diferencia as três primeiras expressões é o fato de tratarem de grupamentos, cujos participantes estão em uma mesma região. Para as redes de empresas isto não acontece, necessariamente. Pode-se dizer, por outro lado, que em todas as situações, está presente o esforço de atuação conjunta entre as organizações participantes, ainda que também possa variar, significativamente, a natureza das ações conjuntas. As redes de empresas podem trazer às pequenas empresas possibilidade de aprendizado conjunto, por meio das trocas de experiências entre os seus participantes, aprimorando, dessa maneira, habilidades dos seus membros (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

2.2. Aglomeração espacial de organizações

O reconhecimento da importância das economias externas de escala promovidas pela aglomeração espacial de firmas remonta aos distritos industriais ingleses de Alfred Marshall, descritos no seu célebre livro “Princípios de Economia: Tratado Introdutório”. Nesses distritos, a organização das empresas em aglomerações do mesmo setor resultaria na obtenção de economias de escala sistêmicas, ou externalidades, possibilitando a redução do custo médio da produção de cada firma. Para Marshall (1961), as externalidades promovidas pela aglomeração seriam obtidas devido ao surgimento de indústrias subsidiárias em torno de uma indústria-chave, “devotando-se cada uma a um pequeno ramo do processo de produção e trabalho”, criando fornecedores especializados, assim como ao desenvolvimento de um *pool* de trabalhadores dotados de habilidades especiais, de modo que passa a haver um “mercado constante para a mão-de-obra especializada”. Além disso, o conhecimento e a informação se acumulariam e difundiriam mais facilmente entre as empresas do distrito, devido à proximidade dos agentes.

Consoante com o seu tempo, a análise de Marshall (1961), no entanto, não identifica a necessidade da introdução de políticas públicas voltadas para promover os distritos, que surgiriam e cresceriam por conta das vantagens locacionais naturais de um

dado território. Mais tarde, Steindl (1990), ao comentar o trabalho de Marshall (1961), sustenta que a promoção da cooperação entre pequenas empresas reunidas em distritos seria uma política que poderia ir à raiz do problema da sobrevivência desse tipo de empresa: a ineficiência proveniente da pequena escala.

Em muitos casos essa desvantagem pode ser eliminada ou reduzida por alguma espécie de ação cooperativa. Se economia de escala for profícua em alguma atividade peculiar da empresa (por exemplo, nas compras), essa atividade poderia ser desdobrada e desenvolvida em comum dentro de uma cooperativa controlada pelos próprios pequenos empresários. As desvantagens financeiras da pequena empresa poderiam ser reduzidas por ação governamental (por exemplo, através do aluguel de instalações ou do fornecimento de crédito). Isto, por sua vez, pressuporia uma coordenação da pequena empresa com os interesses da política governamental. É possível que as perspectivas de pequenos empresários cooperarem uns com os outros, e ajustando-se alegremente aos objetivos da política governamental, não sejam excessivamente brilhantes; mas o apego a atitudes individualistas dificilmente irá alterar ou deter a tendência do desenvolvimento técnico.

Quanto aos outros pré-requisitos, Bellandi (1989) aponta que, por trás da promoção de economias externas dinâmicas, via cooperação, existem fatores sociais, culturais e institucionais, incluindo capacidade empreendedora, confiança entre os agentes, padrões éticos nas práticas de negócios ou limitações sociais e outros elementos próprios de cada região. Aqui, a noção de capital social de acordo com Putnam, (1993) é normalmente utilizada na interpretação das realidades regionais e locais. A existência de capital social contribuiria para reduzir os custos de transação, uma vez que, no processo de cooperação, o comportamento oportunista dos agentes seria dificultado, reduzindo a assimetria de informações entre eles.

Frente aos novos requisitos tidos como necessários para o desenvolvimento regional e local, cresceu o interesse pelo estudo de aglomerações produtivas, que se apresentam na literatura por meio dos conceitos de *clusters*, distritos industriais ou sistemas locais de produção. Esse crescente interesse parece que tem como marco o trabalho de Piore e Sabel (1984), e como primeiras evidências empíricas os casos bem-sucedidos em setores tradicionais, como têxteis e calçados na chamada Terceira Itália, e de alta tecnologia, como a microeletrônica no Vale do Silício nos EUA. Aí estariam os exemplos a serem seguidos por países menos desenvolvidos nas suas tentativas de promover o desenvolvimento regional e local.

Porém, como a emergência de aglomerações produtivas regionais está relacionada, em grande medida, a fatores econômicos e sociais que são produtos históricos de territórios construídos socialmente, a transferência dessas teorias e práticas para a periferia do capitalismo deveria trazer à tona as especificidades locais. Crocco; Galinari; Santos; Lemos; Simões (2003), descrevem essas especificidades no contexto do Brasil, onde: (i) a capacidade empresarial é escassa e o comportamento do empresário é, geralmente, conservador; (ii) as capacidades de inovação são escassas; (iii) o meio institucional e macroeconômico é volátil e estruturalmente limitante; e (iv) os *clusters* estão imersos, em muitos casos, em uma economia de subsistência, localizados em regiões com baixa densidade urbana, onde a renda per capita é pequena, os níveis educacionais são baixos e as complementaridades produtivas com outros clusters são fracas. Além disso, os elementos institucionais positivos, tão importantes, raramente estão presentes. Essas características levaram alguns pesquisadores brasileiros a forjarem outro conceito – Arranjos Produtivos Locais – para lidar com as especificidades da formação histórica de clusters produtivos na periferia CASSIOLATO; LASTRES; SZAPIRO, (2000).

Dessa forma, entendem-se, neste trabalho, que APL's são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, onde se desenvolve um conjunto específico de atividades produtivas de forma articulada e interdependente. Os arranjos produtivos podem ser constituídos não apenas por aglomerações de empresas de um mesmo setor. Podem abranger, também, fornecedores, clientes, prestadores de serviços, bem como instituições públicas e privadas que os apoiam na formação e capacitação de recursos humanos, na promoção do aprendizado e no financiamento de projetos coletivos. No entanto, as articulações cooperativas adquirem variadas formas e densidades, a depender das características históricas, culturais e institucionais que são específicas de cada território, entre outros fatores.

É nesse contexto que as aglomerações industriais passaram a ser vistas como um instrumento decisivo para acelerar o desenvolvimento, indicando novos caminhos para a formulação de políticas voltadas para o desenvolvimento regional e local. Isto levou países, como Brasil, Portugal, Espanha, Marrocos, África do Sul, entre outros, a observar não só as experiências bem-sucedidas da Terceira Itália (têxteis e calçados) e Vale do Silício (indústria microeletrônica), mas também de Taiwan e Tailândia (confeccões), do Paquistão (bola de futebol e instrumentos cirúrgicos), de Chihuahua, no México.

Esses países buscam adotar políticas locais e regionais, mesmo que não planejadas nacionalmente, de promoção de aglomerações embrionárias e até criar novas aglomerações a partir do movimento de realocização das plantas produtivas ou de localização dos novos investimentos, mesmo que, em alguns casos e num primeiro momento, com base em vantagens locacionais espúrias. Essas políticas consideram que as ações de dinamização de APLs podem ser particularmente adequadas para o desenvolvimento regional e local, quando estão envolvidas aglomerações de Micro e Pequenas Empresas (MPE's) assentadas em bases territoriais delimitadas. De fato, os processos coletivos de cooperação e aprendizagem que levam à dinamização das atividades inovadoras são vistos como essenciais para a sobrevivência de pequenos negócios, em um ambiente caracterizado pela rápida difusão de novas tecnologias, especialmente as Tecnologias da Informação e Comunicações (TIC), e pela competição globalizada. Nesses casos, o poder público assumiria um papel de catalisador e mediador, no sentido de facilitar a cooperação, reduzir as assimetrias e promover ações conjuntas que possam desencadear um processo de desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis FERNANDES; LIMA, (2006).

Apesar de existirem fortes argumentos em favor das ações públicas de dinamização de APLs, não há uma receita pronta para seu desenho, nem garantias em relação aos resultados da sua aplicação. Desde Steindl, (1990) a ação cooperativa é vista como o instrumento primordial para a dinamização de aglomerações de pequenas empresas. Essa perspectiva é também assumida pelos autores vinculados ao conceito de capital social, que tem em Putnam (1996) seu principal porta voz. No entanto, deve-se considerar que essa perspectiva tem sido muito criticada, não só pelo irrealismo das suas conclusões, conforme Amin e Robins, (1990), como pelos problemas práticos das suas recomendações, como apontado por Portes e Landolt (1966):

“...no one, however, has come up with a reliable formula to produce social solidarity and trust in communities lacking them, although exhortations are heard from pulpits every Sunday”.

Portanto, existem riscos e incertezas associados ao sucesso desse tipo de política industrial. Com efeito, de acordo com documento da CEPAL/DDPE (2006), já na segunda metade dos anos noventa onze países da América Latina haviam posto em funcionamento variados esquemas para estimular a cooperação produtiva de pequenas empresas aglomeradas espacialmente.

Diferentes instrumentos, a exemplo de subsídios para financiar ações de melhoria das empresas, apoio técnico para promoção das articulações entre os agentes, condições especiais de acesso a crédito e incentivos fiscais eram utilizados. Muitas vezes, essas iniciativas contavam com o apoio de organismos internacionais, que passaram a incluir em suas agendas programas com essa finalidade. No entanto, em vários casos, esses esquemas sofreram problemas decorrentes da descontinuidade político-administrativa tanto de governos nacionais como locais e da falta de recursos quando findava a cooperação internacional.

Deve ser lembrado, também, que os riscos são acentuados ainda pela inexistência de metodologias para dinamizar APLs que tenham sido pesquisadas e testadas na América Latina, como enfatizam Pietrobeli e Rabellotti (2005). Geralmente, a pesquisa nesse campo tem sido descritiva conforme Cassiolato; Lastres e Szapiro (2000) e tem falhado em promover um entendimento consolidado dos fatores que contribuem para a dinamização dos APLs, ou de como esses fatores podem ser estimulados. No que diz respeito às ações promovidas pelo poder público, nos diversos países da região, várias agências públicas e para-públicas (organizações de suporte) estão envolvidas na implementação desse tipo de política. Porém, cada organização geralmente usa sua própria metodologia, mesmo quando ela está em um estágio embrionário.

Cooperação nas micro e pequenas empresas

Empresas que se preocupam em identificar as necessidades de seus clientes, baseado em quê produz-se serviços ou produtos. A produção de bens e serviços deve estar aliada as necessidades de alguém, de algum grupo. A qualidade na prestação de serviço é mais complicada de se mensurar pelo fato de ser intangível. Aqui a qualidade deve ser percebida pelo cliente. Slack et al. (1997), define: “qualidade é a consciente conformidade com as expectativas dos consumidores”.

Já para Grönroos (1995, p. 89), a qualidade é “aquilo que os clientes percebem”. Enquanto Kotler (1998) menciona que a qualidade está relacionada ao nível de satisfação do cliente, logo a satisfação do consumidor é função do desempenho percebido e das expectativas. Nas empresas prestadoras de serviço, como no caso do segmento de serviços de informática a atenção dos envolvidos estava voltada para identificação das necessidades de seus clientes e tentar atendê-los da melhor forma possível, fazer do atendimento um diferencial. Para o grupo ter um impacto relevante e percebido pelos seus clientes, a

parceria entre as empresas automotivas que fazem parte do grupo teve que ser firme e sincera por parte dos empresários, pois de acordo com o SEBRAE NACIONAL(2008):

A maioria das micro e pequenas empresas não têm como investir nessa área, perdendo competitividade ao longo do tempo. Neste caso, o trabalho conjunto reduz os custos para viabilizar pesquisas tecnológicas, permitindo que empresas de pequeno porte conquistem vantagem competitiva. É também um modo cooperativo de aumentar a eficácia operacional.

O fato das empresas de um mesmo segmento estar compartilhando suas dificuldades não as deixou mais enfraquecidas ou vulneráveis em relação às demais empresas, mesmo sendo concorrentes, os empresários conseguiram enxergar que muitos dos problemas eram comuns e que a busca pelas soluções em conjunto se torna mais fácil quando compartilhada e discutida. Enquanto isoladas, as pequenas empresas encontram muitas dificuldades na viabilização de seus projetos. Mas através da cooperação, as vantagens segundo Amato Neto (1999) são descritas a seguir:

- combinação de competências;
- divisão do ônus referentes à realização de pesquisas tecnológicas;
- compartilhamento de riscos e custos relativos à exploração de novas oportunidades;
- oferecimento de uma linha de produtos mais completa e diversificada;
- compartilhamento de recursos, sobretudo dos sub-utilizados por uma dada empresa;
- fortalecimento do poder de compra;
- obtenção de maior força para a competição no mercado internacional;
- fortalecimento da força competitiva.

A cooperação entre as empresas terá resultado positivo mediante a mudança de cultura, o que vem a ser reforçado com Guimarães (1995) em “é necessário não somente mudar os processos, conjuntamente, como também mudar as pessoas e a cultura organizacional”. Para Cortada e Quintella (1994) “os processos internos da organização precisam estar voltados ao comportamento que encanta os clientes.” Mudança da cultura das empresas de reparos automotivos foi incorporada de cima para baixo, ou seja, a mudança veio do proprietário para seus colaboradores, por isso apesar de difícil quando comandada pelo proprietário é mais amena. A conscientização da parceria destas empresas

por outro lado ajuda a reduzir a mortalidade das micro e pequenas empresas que de acordo com o FECOMERCIO - SP, 75% das MPE's "morrem" em até cinco anos.

2.3. Polos de competitividade

Cabem algumas justificativas sobre os motivos que levaram o grupo de pesquisa a escolher o modelo francês como referência para o presente estudo. A França é um país membro da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), sendo tradicionalmente participante de diversos estudos que contribuem com importantes construtos teóricos em apoio a políticas públicas nacionais/regionais, com a produção/disponibilização de diversos indicadores de Ciência & Tecnologia & Inovação, que subsidiam os estudos ora em desenvolvimento. Outro aspecto refere-se às profícuas relações mantidas entre o Brasil e a França, que tem resultado em acordos de cooperação técnico-científica, o que possibilita ao grupo de pesquisa maior facilidade de acesso aos principais atores franceses envolvidos nas questões relacionadas a sistemas e ambientes de inovação, no contexto de políticas públicas nacionais / regionais.

Considere-se também que a Lei de Inovação Tecnológica brasileira (Lei Federal n.º 10.973 de 02.12.2004) de 2004, marco nacional para o desenvolvimento sustentado, denota forte influência da correspondente francesa, a saber, a Lei n.º 99-587 sobre Inovação e Pesquisa Francesa de 1999. A Lei estabelece os procedimentos legais da relação público-privada, além de criar mecanismos que estimulem a inovação tecnológica no ambiente universitário, ela está estruturada em quatro seções, que cuidam da mobilidade dos pesquisadores em direção à indústria e às empresas; da cooperação entre estabelecimento de pesquisa do setor público e empresas; do quadro geral fiscal para empresas inovadoras; e do quadro geral jurídico para empresas inovadoras.

A Lei de Inovação Tecnológica do Brasil está orientada para: a criação de um ambiente propício a parcerias estratégicas entre universidades, institutos tecnológicos e empresas; o estímulo à participação de instituições de ciência e tecnologia no processo de inovação; e o incentivo à inovação na empresa. A comparação do conteúdo da lei francesa indica que a esta influenciou decisivamente o projeto de Lei de Inovação Tecnológica do Brasil. (MATIAS PEREIRA; KRUGLIANSKAS, 2005). A França adota o modelo de desenvolvimento baseado no *policentrismo*, ou seja, a ideia de que um território deve se organizar ao redor de vários polos. Desta forma, as instituições administrativas criadas mais recentemente, em especial a partir da DATAR (*Délégation à l'aménagement du*

territoire et à l'action régionale, criada em 1963 com o objetivo de refletir, impulsionar e animar políticas de Estado nos assuntos de planejamento territorial.

De caráter interministerial, está diretamente ligada ao Primeiro Ministro. Em dezembro de 2005, a DATAR foi substituída, por decreto, pela DIACT –*Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires*, dando maior foco aos aspectos de incremento da competitividade das regiões francesas) atuam como fiadores políticos e administrativos do “desenvolvimento em cascata” (teoria econômica inspirada nos polos de desenvolvimento de François Perroux). (Projeto Eurobrasil 2000, 2006).

Assim, para desenvolver atividades inovadoras por meio da aproximação de atores das iniciativas públicas e privadas o governo francês cria, no contexto de uma nova política industrial, em 2004, os polos de competitividade, com o objetivo de estimular a economia francesa e reforçar a competitividade de suas empresas (DARMON, 2006). O cerne da política industrial lançada em 2004 na França está ancorado na tese: a aproximação dos atores empresariais, acadêmicos e tecnológicos estabelecidos em um mesmo território ou região, organizados em modelos de *clusters*, constituem: fonte de inovação (a proximidade incentiva a circulação de informações e competências, facilitando o surgimento de projetos inovadores); fonte de atratividade (atraem empresas que investem ou se associam com as empresas da região criando um ambiente propício e atraente com altos índices de visibilidade internacional); provoca uma retração no movimento de saída de empresas das regiões (a competitividade das empresas está relacionada aos aspectos territoriais favoráveis considerando as competências e parcerias produtivas locais/regionais).

Podem-se definir os polos de competitividade como um instrumento de política pública que objetiva evidenciar as competências de unidades públicas e privadas de pesquisa, centros de formação e *know-how* de empresas em um dado território, aproveitando as sinergias e promovendo o trabalho colaborativo. (*POLES DE COMPETITIVITE*, 2008). A estrutura de um Polo de Competitividade consiste na articulação de empresas, centros de formação e pesquisas, públicos e privados, que se engajam em projetos comuns de caráter inovador, num determinado espaço geográfico, com foco no desenvolvimento econômico regional.

Os elementos-chave para o sucesso de um Polo de Competitividade consistem em: estabelecer uma estratégia comum de desenvolvimento econômico coerente com a estratégia global da região em foco; articular fortes parcerias entre os atores envolvidos nos projetos/tomada de decisão; privilegiar as tecnologias destinadas aos mercados com grande

potencial de crescimento (internacionalização); criar massa crítica para desenvolver visibilidade nacional e internacional. Os resultados esperados com a implantação e operação das estruturas dos Polos consistem em: geração de riqueza para as regiões francesas e de empregos, sobretudo os qualificados (para absorver o grande contingente de jovens graduados no país). O desenvolvimento dos polos de competitividade franceses é particularmente influenciado pela articulação do nível de desenvolvimento industrial de cada região ao seu potencial científico-tecnológico e de inovação e ainda pela importância das aglomerações de empresas que a caracterizam.

O pressuposto é que a interação entre os atores é capaz de impulsionar o desenvolvimento das atividades inovadoras intensivas em tecnologia, porque a proximidade física facilita a transmissão do conhecimento e estimula a sinergia, o que resulta em incrementos na eficiência e na eficácia das atividades. (SUZIGAN *et al*, 2004 e AUDRETSCH & THURIK, 2001).

2.4. Redes de empresas

Conforme Castells (1999), uma rede será tão sólida quanto a conectividade de seus atores, dessa forma o autor descreve as redes de comunicação e de informação que se formaram devido à globalização. Sendo assim, é possível afirmar que a rede não existirá se não houver comunicação e relacionamento entre os seus membros. Tal conectividade poderá ser maior, à medida que haja uma intensa comunicação *face-a-face* entre os participantes. Ainda, segundo Castells (1999), quanto maior a frequência e o volume de comunicação maior a quantidade de troca de informações e conhecimentos entre eles.

O tema rede de empresas passou a ser objeto de estudos de diversos pesquisadores, no Brasil e no mundo. Esse interesse se deve, dentre outras circunstâncias, às possibilidades de ganhos competitivos proporcionados às empresas participantes de tais redes. A título de exemplificação, é possível citar os casos de sucesso dos distritos industriais italianos e do Vale do Silício, nos Estados Unidos (GRANDORI; SODA, 1995), pois contribuíram para o aumento do interesse por este tema. Em ambos os casos, foi possível notar que a participação de empresas, nesse tipo de aglomerado, trouxe aos seus membros vantagens competitivas. Embora os estudos tenham se intensificado nas últimas décadas, não se trata de um tema recente.

Pode-se definir rede enquanto um “conjunto de nós conectados entre si por segmentos e arcos que viabilizam o intercâmbio de bens, pessoas e informações, entre diversos pontos de uma estrutura” (ALBAGLI; BRITO, 2003).

A maioria dos autores citados trata de um aspecto relevante no estudo das redes de empresas: as vantagens competitivas geradas aos participantes como produto e objetivo da atuação conjunta. Essas vantagens obtidas por meio dessa atuação em grupo, podem ser as principais razões para o crescente aumento do interesse de pesquisadores, empresários e governantes pelo tema, visto que o agrupamento de empresas é uma estratégia utilizada para aumentar o crescimento e a competitividade não só de empresas, mas também de regiões e países (Porter, 1998). Na atuação, utiliza-se o conjunto de habilidades e a criatividade individual para realizar atividades que geram resultados no produto como um todo. Na sequência, conforme demonstra Balestrin (2007), são listados alguns dos principais benefícios, como produto da ação conjunta entre empresas:

- 1) acesso a insumos e mão-de-obra especializada, pois a concentração de empresas, em uma região, permite uma especialização dos trabalhadores que se encontram instalados nessa região (MARSHALL, 1984; PORTER, 1998);
- 2) escala de poder e mercado, tendo como resultado o crescimento do número de participantes da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade de obter escala e poder de mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; CUNHA, 2002);
- 3) acesso à informação/aprendizagem, pois as informações técnicas de mercado, gestão e demais áreas são compartilhadas entre os membros da rede, geram ações que mobilizam a capacidade inovadora, permitem um aumento da produtividade e aprimoram a capacidade de gestão dos participantes, com custos reduzidos (PORTER, 1998; BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; MARSHALL, 1984; KRUGMAN, 1991; SCHIMITZ, 1995);
- 4) relações sociais, em função de se relacionar ao aprofundamento dos relacionamentos na rede, pois gera o aumento da confiança e cooperação entre os membros, conduzindo para relações de parcerias que transcendem o aspecto meramente econômico das transações (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; KRUGMAN, 1991);
- 5) acesso à soluções e infraestrutura, pois os serviços, produtos e infraestrutura se encontram à disposição dos membros, que seriam dispendiosos, em caso de atuação

individual, visto que proporcionam aos membros da rede o desenvolvimento de suas capacidades (PORTER, 1998; BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008; SCHMITZ, 1995).

Schimitz (1995) aponta para os ganhos diferenciados obtidos pelas empresas participantes das redes de empresas. Para o autor, alguns dos benefícios obtidos são buscados pelas empresas, os quais são classificados pelo autor como economias internas. Por outro lado, os ganhos obtidos, mas não planejados pelas empresas participantes das redes, foram classificados pelo autor como economias externas. A soma desses fatores é chamada por ele de eficiência coletiva. No entanto, a simples concentração de empresas não é garantia de eficiência coletiva, mas um fator importante para que essa eficiência se torne possível.

Para Aranha (2009, p. 88), as redes têm suas bases nos seguintes princípios:

a – as redes são invisíveis, complexas e não se pode ver onde terminam. A vantagem desse princípio é que a privacidade é preservada. Em contrapartida, temos que agir ‘às cegas’, o que é um problema para o domínio do processo, pois não se consegue monitorar o sistema como é feito, por exemplo, na propaganda de massa;

b – as pessoas se vinculam a pessoas parecidas. É normal que procurem pessoas que lhe inspirem confiança. Jovens procuram jovens, cientistas procuram cientistas etc. Essa característica das redes dificulta a troca pessoal de informação (boca a boca) entre grupos diferentes. Dessa forma, precisamos plantar sementes em diferentes áreas, se queremos atingir vários grupos;

c – pessoas parecidas formam um conjunto de pessoas que têm algo em comum. Quanto mais parecidas são as pessoas, melhor a comunicação e mais afinidade há entre elas. Se o objetivo comum se torna um padrão, outros grupos vão ter mais dificuldade em mudar esse padrão e a imagem do grupo poderá se tornar muito associada a isso;

d – as informações tornam-se prisioneiras dos pequenos grupos. As pessoas mais próximas conversam com quem está ao seu redor e, muitas vezes, não ficam sabendo das notícias de outros grupos. Quanto mais próximos estamos, mais nos comunicamos. As implicações desse princípio estão na formação de culturas locais, dialetos etc. Cada localização deve prever uma ação específica de marketing;

e – os líderes de opinião criam atalhos entre redes. Uma pessoa pode saber uma coisa em um lugar e divulgar no outro. Assim, deve-se identificar pessoas que podem executar essa tarefa e criar atalhos, deliberadamente.

O enfoque de Aranha (2009) colabora com a ideia deste estudo, ao mostrar que a rede consiste na associação de pessoas que se inter-relacionam para priorizar a socialização. O autor considera que a rede é um conjunto social que tem princípios, ideologias e valores em comum. Aranha (2009) investiga a relação da indústria criativa que tem como prioridade a cultura, criatividade e o fluxo de informação.

Verschoore e Balestrin (2008) desenvolveram um mapa conceitual que apresenta evidências relativas aos principais benefícios obtidos pelas redes de empresas. Conforme os autores, duas variáveis importantes contribuem para determinar o volume de benefícios a serem obtidos pelas empresas, que são: o número de participantes e o tempo de existência da rede.

Conforme os autores Aranha (2009), Verschoore e Balestrin (2008) e outros, as redes com pouco tempo de existência têm como prioridade buscar reduções de custos e oferecer soluções aos seus associados. Benefícios como relações sociais, aprendizagem e inovação são obtidos com o amadurecimento da rede, assim como os ganhos de escala e poder de mercado que dependem do seu tempo de existência e, principalmente, do número de participantes (Verschoore e Balestrin, 2008). Logo, para os autores a obtenção de vantagens competitivas varia de acordo com o seu nível de evolução, sendo que em cada momento a rede terá um objetivo específico.

Quanto aos motivos que levam as empresas a se unirem e constituírem a rede, Aranha (2009), Verschoore e Balestrin (2008) e outros, listam os principais fatores contingenciais, baseados na pesquisa desenvolvida por Oliver (1990). São elas:

- a) necessidade: redução da dependência de recursos entre os participantes;
- b) assimetria: exercício de influência sobre o mercado;
- c) reciprocidade: promoção de melhor relacionamento entre os participantes, visando à troca de informações;
- d) eficiência: obtenção de vantagem econômica, a partir de melhores recursos e acesso a novos fornecedores;
- e) estabilidade: redução da incerteza competitiva, por meio da padronização de produtos/serviços dos diversos participantes da rede.
- f) legitimidade: melhoria da imagem das empresas participantes junto ao mercado.

No que se refere aos objetivos dos participantes da rede, um aspecto relevante para Castells (1999), é que há a necessidade da existência de similaridade entre os objetivos da rede e os objetivos individuais das empresas participantes. Para o autor, os níveis de coerência, também, sofrem influência das pressões contingenciais que levaram ao surgimento da rede.

Em relação à coordenação de uma rede, alguns aspectos que devem ser observadas pelos seus administradores como forma de aumentar a produtividade, bem como a interação entre os atores da rede. É com base no conhecimento e aplicação de regras comuns a todos os atores que a troca de conhecimentos pode ser estimulada de forma plena (SYDOW e WINDELER, 1994).

Para Sydow e Windeler (1994), os mecanismos de coordenação de uma rede desempenham funções básicas que se bem desenvolvidas e respeitadas promovem e estimulam as trocas de informações e conhecimentos entre os participantes.

Os mecanismos de coordenação, também, poderão ser utilizados para o alinhamento dos objetivos da rede e de seus participantes. São eles: Sistemas de incentivo, Sistemas de seleção de novos integrantes, planejamento estratégico, dentre outros (SYDOW e WINDELER, 1994).

Dessa forma, um aspecto indispensável a ser tratado, no contexto da rede, é o da confiança. Assim, Locke (2001), afirma que a confiança em uma Rede é um processo sequencial, que se origina nos interesses pessoais dos participantes, necessita da participação de uma instituição de governança e do desenvolvimento de mecanismos de controle dos participantes para evitar comportamentos oportunistas. O comportamento oportunista diminui a confiança, as possibilidades de cooperação e, conseqüentemente, os benefícios proporcionados aos membros da rede (LOCKE, 2001; NEUMANN, HEXSEL e BALESTRIN, 2008).

2.5. Clusters

Outra denominação de agrupamento de negócios muito utilizada é o *cluster*. Schimitz e Nadvi (1999), pois o definem como uma concentração setorial e geográfica de empresas ligadas por elementos locais de competição e que visa à participação em mercados globais.

Constata-se a existência de diversos termos relacionados à atuação conjunta de empresas. Porter (1998) consagrou o termo *cluster* para definir os aglomerados industriais. Para o autor, um *cluster* é uma concentração de empresas, em um espaço geográfico delimitado, em que as empresas de um setor específico se relacionam, gerando benefícios para os seus participantes. Schimitz e Nadvi (1999) corroboram com essa definição ao denominar o *cluster* como uma concentração setorial e geográfica de empresas ligadas por elementos locais de competição e que visa à participação em mercados globais.

Outro autor que contribui para o desenvolvimento do tema é Marshall (1984), pois já o abordava em suas pesquisas, no início do século, quando notou que a presença concentrada de empresas, em uma região, poderia trazer a si alguns benefícios e vantagens competitivas inatingíveis, em caso de atuação isolada (GARCIA, 2006).

Segundo Garcia (2006), Schimitz e Nadvi (1999), é significativa a importância desse agrupamento de negócios, como forma de obter vantagens competitivas por meio da participação de mercados. Encontra-se este tipo de formação em duas modalidades, conforme explicitado a seguir:

Cluster informal: geralmente é composto por micro e pequenas empresas, cujo nível de tecnologia é baixo em relação às demais indústrias e cujos proprietários têm baixa capacidade de gestão. Seus trabalhadores possuem, geralmente, baixa qualificação e pouco ou nenhum processo de aprendizagem contínua e sistematizada. As baixas barreiras à entrada, levam ao crescimento do número de empresas e instituições de apoio, localizadas na região onde o *cluster* está instalado. Mas isso não reflete, necessariamente, uma dinâmica positiva para melhoria de competências de gestão, investimento em novos processos de tecnologia, máquinas e equipamentos, melhoria na qualidade do produto, diversificação de produtos ou o desenvolvimento das exportações.

Tal situação pode ocorrer em virtude da baixa capacidade de coordenação entre empresas situadas em *clusters* informais, geralmente, caracterizados por uma perspectiva de crescimento limitado, concorrência predatória e muitas vezes, pouca confiança e compartilhamento de informações entre os membros.

Cluster Organizado: caracteriza-se por um processo de atividade coletiva, orientada, principalmente, para as indústrias, infraestrutura e desenvolvimento organizacional.

A estrutura e organização, desse tipo de agrupamento, são projetadas para analisar e fornecer os canais necessários para enfrentar problemas comuns aos seus membros. Logo,

clusters organizados são formados, predominantemente, por micro, pequenas e médias empresas e os seus níveis de competência em gestão e produtividade evoluem, por meio de treinamento, aprendizagem e trocas de informações entre os participantes. A principal característica deste tipo de agrupamento empresarial é o alto nível de cooperação e a atuação conjunta dos integrantes, além de coordenação e liderança exercida pelos seus dirigentes.

Com o intuito de verificar as condições existentes para obtenção de benefícios e vantagens competitivas pelos participantes de um *cluster* ou APL, a partir de indicadores baseados em fatores considerados como críticos para o sucesso, Amato Neto (2009) desenvolveu um sistema de avaliação, apresentando indicadores por dimensão.

Para o autor, a avaliação de desempenho de uma rede é realizada a partir de dimensões e indicadores de desempenho. A seguir, apresentam-se os indicadores avaliados nas dimensões explicitadas a seguir.

- 1) Dimensão geográfica: observa-se sua organização na composição de 8 indicadores como: proximidade de fonte de matéria-prima, proximidade de fornecedores, alcance e abrangência do mercado consumidor, disponibilidade e qualidade da infraestrutura, disponibilidade e qualidade da malha ferroviária, existência e possibilidade de uso do transporte ferroviário, proximidade a portos e aeroportos, concentração industrial.
- 2) Dimensão econômica: verifica-se a existência de 8 indicadores: localização dos concorrentes, participação do comércio local interfirmas no faturamento das empresas, participação relativa do maior cliente no faturamento bruto da empresa, grau de intensidade da força de trabalho na atividade produtiva da empresa, participação relativa do custo de transporte na atividade da empresa, principal fonte de recursos da empresa, participação relativa das vendas das empresas no comércio regional, participação relativa das vendas das empresas no comércio do estado.
- 3) Dimensão social: constata-se a presença de 7 indicadores: grau de alfabetização da força de trabalho, índice de trabalhadores com ensino fundamental completo, índice de trabalhadores com ensino médio completo, índice de trabalhadores com ensino superior completo, existência e frequência de ações conjuntas desenvolvidas pelas empresas, ações conjuntas para melhoria de procedimentos, ações conjuntas para a melhoria da qualidade dos produtos e processos e sua certificação.

4) Dimensão tecnológica: apresenta-se por meio de 6 indicadores: existência de instituições de ensino com cursos voltados às empresas do cluster, parceria entre as instituições de ensino e as empresas, pagamento de *royalties*, investimento em P & D, inovação de produtos, existência de certificados de qualidade.

5) Dimensão ambiental: encontra-se a presença de 11 indicadores, que são: existência de abastecimento de água e esgoto, emissão de poluentes na água, tratamento de esgoto, captação de água da chuva, emissão de poluentes no ar, tratamento da emissão de poluentes no ar, utilização de matéria-prima reciclada pelas empresas, coleta seletiva, processos produtivos que gerem resíduos tóxicos ou perigosos, atividades de preservação ambiental, existência de instituições voltadas à conscientização de preservação ambiental na região.

6) Dimensão internacionalização: verifica-se a existência de 4 indicadores: volume de exportação, formas de exportação, investimentos diretos no exterior, participação (frequência) em feiras no exterior.

7) Dimensão governança: há 3 indicadores: existência de um agente de governança, forma de governança, legitimidade do agente de governança.

8) Dimensão capacitação gerencial: encontram-se 4 indicadores: gestão da produção, gestão financeira, gestão comercial (marketing), gestão de pessoas.

Para avaliação do desempenho do cluster, cada indicador recebe uma nota que varia de 0 a 4, a partir de critérios estabelecidos pelo autor. A partir dessas notas se estabelece a média por dimensão. No cálculo do índice geral foram atribuídos pesos de 1 a 5 para cada dimensão e calculada uma média ponderada pelos pesos atribuídos.

Segundo Amato Neto (2009), cluster com maior média estão mais propensos a obter os benefícios proporcionados e as oportunidades oferecidas pela atuação conjunta.

A partir das informações apresentadas, nota-se que a maior parte dos pesquisadores reconhece que a formação de Redes de Empresas é uma estratégia que pode proporcionar vantagens competitivas aos seus membros.

Os benefícios que as empresas participantes de uma rede possuem são diversos, mas para que haja tais benefícios é necessário que estas empresas troquem informações entre si. O compartilhamento dos conhecimentos adquiridos conforme tratado no presente referencial teórico é considerado na proposta de modelo, conforme abordado posteriormente.

2.6. Arranjo Produtivo Local - APLs

Outro termo frequentemente associado aos agrupamentos de empresas em rede é o Arranjo Produtivo Local (APL), utilizado pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e, também, por instituições como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). O conceito de APL se assemelha ao de *cluster* para alguns autores mencionados, apenas se mostrando mais abrangente, ao considerar não só as empresas como parte do aglomerado, mas também as próprias instituições de apoio.

O tema Arranjos Produtivos Locais (APLs) tem estado em evidência no Brasil, especialmente, desde a década de 2000. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) cunhou o termo Arranjos Produtivos Locais (APLs) para designar as aglomerações regionais de empresas de um mesmo setor (MDIC, 2004).

O termo foi definido pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) e se refere a regiões que tenham um número significativo de empreendimentos e indivíduos que trabalham em uma atividade produtiva predominante e que compartilhem mecanismos de cooperação e governança.

O governo brasileiro, por intermédio do SEBRAE, estimulou e colaborou com a criação de um número expressivo de APLs no país. Estas ações ocorriam a partir da detecção de um conjunto de empresas que tinham possibilidade de se tornar um APL, montava-se um projeto para sua implantação. A partir desse procedimento, SEBRAE e FIESP se dispunham a fazer repasses financeiros para os empresários, mas não diretamente.

Era necessário o estabelecimento de um grupo gestor para o APL. Assim que é definida a criação do APL, realizava-se uma Oficina de Planejamento Participativo (OPP), que tem duração de dois dias, na qual se elabora um plano de ação para o APL. A gestão dos projetos de APLs é realizada pela FIESP e pelo SEBRAE, por meio da atuação de um consultor.

Transcorridas quase duas décadas de experiências com APL's, apoiados pelo SEBRAE, pode-se dizer que os resultados obtidos, de maneira geral, por estes grupamentos são insatisfatórios, pois deve-se lembrar que há diferentes maneiras de se considerar os resultados de um APL.

A primeira e mais usual é a que considera os resultados financeiros ou aumento nas vendas, obtidos pelas empresas participantes. Porém, devem-se considerar, também, outros resultados possíveis a eles, tais como ações de cooperação que podem diminuir custos. E, principalmente, a obtenção de conhecimento é apontada como um resultado importante passível de ser obtido pelas empresas participantes de um APL.

Lima (2011) afirma que na literatura, a argumentação vigente relaciona-se às políticas para desenvolvimento de APLs, como também o modo adequado de se adaptar os mecanismos de gestão e melhoria às características e particularidades de cada região, levando em consideração tanto a natureza da atividade econômica quanto a cadeia de valor na qual o APL está inserida. Por isso, soluções e abordagens que funcionam em um APL podem não funcionar em outros. O estudo de Lima (2011) teve como objetivo formular um modelo de gestão fundamentado nos conceitos de gestão de desempenho e conhecimento para ajudar as agências de governança local, na promoção de ações conjuntas e na criação de conhecimento. O autor destaca: “Há um amplo consenso na literatura que ambientes com grandes concentrações de empresas de um mesmo setor favorecem a formação de redes de empresas, a troca de conhecimentos e a realização de ações conjuntas” (LIMA 2012, p. 115).

Um aspecto bastante discutido, na literatura sobre aglomerados, diz respeito às formas de avaliação de desempenho do aglomerado. Lima (2012) informa que não identificou em sua pesquisa iniciativas, especialmente voltadas para o conhecimento ou para a gestão de desempenho nos aglomerados. Para o autor, é como se a gestão do aglomerado, automaticamente, já englobasse ambos os aspectos. Ainda, segundo este autor, as associações locais têm um papel central na promoção de iniciativas para aquisição e utilização de novos conhecimentos. Ele ressalta, ainda, a importância do capital social nos aglomerados, que pode ser visto como a ponte que interliga associações, empresários e demais atores. Entretanto, para Lima (2012), o capital social sozinho não é capaz de viabilizar ações conjuntas. A realização de ações conjuntas requer a existência de conhecimentos pertinentes e métodos para coordenação.

De forma detalhada, pode-se, assim, definir essas funções, conforme descrito a seguir.

a) Função de Seleção: refere-se à escolha dos parceiros do APL. Uma rede torna-se eficiente à medida que os objetivos dos participantes são os mesmos. A seleção dos participantes é de crucial importância não somente no início das atividades do APL, bem

como, em toda a gestão, através dos tempos e desenvolvimento. O candidato a ser integrante do APL, para ser aceito, deve ser aderente aos objetivos. Diante dessa circunstância, Balestrin e Verschoore (2010) ressaltam esse aspecto humanista ao afirmarem que a troca de conhecimentos entre as empresas é influenciada por fatores ligados à sua cultura organizacional. Os autores, ainda, apontam para alguns fatores que podem afetar essa troca de conhecimentos entre os participantes de uma Rede Organizacional.

b) Função de Alocação: relaciona-se à distribuição das tarefas e responsabilidades de cada um dos integrantes da rede, pois como cada um possui competências específicas, é função da coordenação da rede realizar a correta distribuição das responsabilidades e alocação de recursos entre os integrantes, de forma clara e transparente para todos.

c) Função de Regulação: trata-se das regras que deverão ser seguidas por todos os integrantes, são utilizadas, também, como parâmetro para a resolução dos conflitos que podem ser o estopim dos problemas de trocas de conhecimento e informações entre os atores da rede. É baseando-se nessa função que a coordenação da rede prevê os incentivos e sanções que podem ser aplicadas aos seus integrantes.

d) Função de Avaliação: devem ser realizadas rodadas de avaliação entre os integrantes da rede. Essa avaliação deve levar em consideração todos os mecanismos de coordenação previstos, bem como a performance dos integrantes da rede, além de verificar a eficiência dos mecanismos de troca de informações e conhecimentos realizados em toda a rede.

Para Cassiolato e Lastres (2000), arranjo produtivo local refere-se a qualquer tipo de aglomerado produtivo, que apresenta fortes vínculos, envolvendo agentes localizados no mesmo território o que, por sua definição, não se refere somente a empresas. A definição de Arranjo Produtivo Local, parte da ideia de um conjunto de agentes de atividades correlatas, que possuem uma relação com a construção social do local. Cassiolato e Lastres (2000) afirmam que o território estabelece a relação da construção social, apresentando as especificidades de maneira organizada, em suas dimensões (social, econômica, cultural, política, ambiental), articulando com o mercado.

APL que atua por projeto

Para estar incluído nesta classificação de “APL que atua por projeto”, o grupamento deverá ser normalmente composto por empresas do setor de serviços, tendo sido

considerada a utilização da denominação “APL do setor de serviços que atua por projeto” para designação do grupamento deste estudo. Consta-se, ainda, que não foi encontrada, na literatura, menção a esta classificação e acredita-se que seja bastante oportuno o foco neste tipo específico de grupamento, pelo fato de estar claramente definida a forma de atuação conjunta, que está diretamente ligada à atividade fim das empresas participantes. Alguns grupamentos de negócios, desta categoria, foram identificados na prática. Um deles é o Polo de Noivas do ABC, que é constituído por 88 empresas, de diferentes segmentos e atuam na organização de festas, especialmente, casamentos. Trata-se de um caso típico, em que diferentes atores tais como: buffet, fotógrafo, DJs ou músicos, decoradores se juntam para a realização de eventos pontuais. O Polo de Noivas foi fundado em 2008. Em estudo anterior realizado por Silveira e Farina (2012), no qual analisaram este grupamento, por meio do uso da técnica de Análise de Redes Sociais e a partir dos resultados obtidos, foi possível constatar que os participantes do polo apontaram ações que poderiam favorecer as trocas entre eles. O segundo grupamento, que atua por projeto identificado, é o Polo de *Design Center* do ABC, que existe desde 1999, sendo constituído por 62 lojistas da região do ABC que oferecem diferentes produtos do setor de decoração e arquitetura. O Polo de *Design* pode ser considerado um exemplo de grupamento de negócios de sucesso. Seu funcionamento está, fortemente, baseado no programa de incentivos oferecido a, aproximadamente, 1.600 arquitetos e *designers* de interiores cadastrados. Destes, perto de 300, utilizam produtos das lojas do Polo, mensalmente, em seus projetos. Os *designers* e arquitetos, com maior atuação no Polo, recebem como prêmio o custeio de viagens para participação em feiras nacionais e internacionais de Arquitetura e *Design* de Interiores como a Feira de Milão, por exemplo. Os primeiros colocados recebem, também, automóveis. Assim, há frequente interação entre lojistas e *designers*, pois eles participam juntos dos eventos de premiação e feiras.

Tanto o Polo de Noivas quanto o Polo de *Design* tiveram apoio do Sebrae em um momento posterior à sua criação dentro do programa de apoio daquela instituição para Arranjos Produtivos locais.

Como outros exemplos de grupamentos negócios que atuam por projeto, identificou-se, também, o caso de polos de turismo como o da cidade de Ouro Preto, que foi estudado por Flecha *et. al.* (2012). Observa-se, neste caso, que o grupamento não possui uma estrutura definida, um poder central ou uma delimitação de fronteiras como acontece nos três casos citados, anteriormente. No caso dos polos de turismo, o projeto que

é desenvolvido é o pacote de viagem utilizado pelo cliente, do qual participam diferentes atores dos diferentes segmentos do setor de turismo. Outros dois exemplos de grupamentos que atuam por projeto são o setor de saúde e o setor de tecnologia da informação (TI). Nesse contexto, Fernandes e Lima (2006) discutem o caso do polo médico do Recife, em que os autores classificam como *Cluster* de Serviços. Neste caso, o projeto consiste no atendimento médico ao paciente, que requer atuação de diferentes serviços médicos. Na área de TI é possível, também, a atuação conjunta de empresas de diferentes segmentos para desenvolvimento de projetos de TI para um cliente.

Alguns dos grupamentos que atuam por projeto, apresentados consistem em arranjos constituídos formalmente, com número definido de membros e administração definida (Noivas, *Design*), enquanto outros não possuem estrutura formal e delimitação de membros (Polo de Turismo, Polo Médico). Em ambas as situações deve haver mecanismos de coordenação, os quais também podem ser formais ou não.

O trabalho de Kirschbaum (2006) trata do setor de cinema, que, também consiste em um caso em que os diferentes atores se juntam para a realização de projeto, a produção do filme. A produção de um filme pode ser considerada como uma firma de curta duração, na qual indivíduos se reúnem para concluir um projeto e, depois, voltam a se dispersar. Neste caso, também, não há formalização de grupamento. A coordenação entre os papéis requer constante negociação, devido às incertezas envolvidas em um projeto. A ideia central, apresentada por Kirschbaum (2006), é a de que a conexão entre atores é fundamental e “o sucesso coletivo é mais importante que o sucesso individual. O autor reconstrói a rede da indústria brasileira de filmes de 1994 a 2002 e analisa os fatores de previsão da performance individual, utilizando análise de redes sociais e explorando sua relação com as características relevantes dos indivíduos.

Uma das conclusões do trabalho de Kirschbaum (2006) é que o papel categórico (ator, diretor, produtor) é um dos elementos mais poderosos de previsão da performance individual, no período compreendido entre 1994 e 1996.

Observa-se, também, que há pouca literatura tratando da questão das formas de coordenação, em nível mais operacional de *clusters* ou APL's, também, devido à já mencionada variedade destes grupamentos. Um aspecto que é apontado, nesse sentido, são espaços de interação, voltados para troca de conhecimento, como os apresentados por Balestrin, Vargas e Fayard (2005), designados em: reuniões, assembleias, confraternizações, viagens e visitas a feiras, planejamento estratégico (consultaria da rede)

e espaço eletrônico. Deve-se considerar, por outro lado, que a definição de mecanismos de coordenação deve estar atrelada a definição das atividades desenvolvidas em conjunto, pelas empresas participantes do grupamento.

2.7. Outros aspectos inerentes ao tema

A Lei Federal nº123, de 14/12/2012 revoga a Lei nº9841 de 05/10/1999 e estabelece as normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente, no que se refere ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido nos campos administrativos, tributários, previdenciários, trabalhistas, creditícios e de desenvolvimento empresarial.

A regulamentação da Lei nº 9.841 é feita pelo Decreto nº 3.474 (2000) que estabelece os procedimentos para registro, enquadramento, regime previdenciário e trabalhista, apoio creditício, desenvolvimento empresarial e demais providências correlatas. A legislação complementar é baixada constantemente tanto nas esferas federal, estadual como municipal, e é tratada pela literatura disponível sobre o assunto.

Esta variável legal cria oportunidades e restrições que exigem estratégias específicas por parte dos gestores das PME's / EPP's. Como oportunidades surgem as fontes de crédito e financiamento a juros diferenciados e inúmeras medidas conjunturais de apoio creditício, como por exemplo, as linhas de microcrédito. Como restrições a serem administradas destaca-se o regime tributário nas esferas federal, estadual e municipal, específico para as PME's / EPP's.

Esta preocupação com a legislação faz sentido, conforme evidenciam os resultados da pesquisa nacional SEBRAE analisada por Tachizawa; Faria (2002). Tal pesquisa mostrou uma excessiva carga tributária, com a falta de capital de giro e a recessão econômica, como fator inibidor dos negócios no âmbito das MPE's.

De fato, tal fator ao lado da legislação extremamente dinâmica e diluída nas três esferas (federal, estadual e municipal), faz com que as MPE's contratem os serviços especializados de contador ou de escritório de contabilidade.

SEÇÃO 3

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

- 3.1. - Descrição da Empresa BVD*
- 3.2. - Característica e desempenho da indústria têxtil.*
- 3.3. - A evolução futura do varejo.*

Nesta seção retrata e analisa-se o contexto da organização estudada, bem como do setor têxtil ao qual pertence..

3.1. Descrição da Empresa BVD

Descrição do Negócio Loja de varejo BVD

A loja de tecidos e armarinhos em geral BVD começou como uma empresa do setor terciário, no qual sua atividade principal era a revenda de tecidos, brinquedos, papelaria, cama, mesa, banho e armarinhos em geral.

No entanto a BVD encontrou as primeiras dificuldades, como:

- a) insuficiência de fundos para capital de giro; e
- b) dificuldade maior para o financiamento de seus produtos.

E a infraestrutura inexistente no local da empresa como, falta de energia elétrica, asfalto, água, esgoto, transporte, entre outros.

Missão

A missão da BVD é atender aos clientes com competência, presteza, iniciativa, mostrar e direcionar os produtos adequados ao usuário, assim como compartilhar experiências com relação aos mesmos.

Desenvolvimento da empresa

A loja começou em um armazém de 14m² em 21/10/50, passou para um espaço maior, em 1956, em uma área de 90m², em 1984, na reforma do local passou a utilizar 750m² e, em 1989, passou também a industrializar roupas masculinas para obesos.

Embora sem ter conhecimento científico os gestores (proprietários) tinham por finalidade que seus colaboradores participassem das decisões da empresa, praticavam a administração participativa, pois motivavam os funcionários e mostravam a estes os resultados que obtinham, parabenizando-os pela iniciativa ou por ter uma produtividade alta, pois, na época era utilizado o *empowerment*, visto que as funcionárias tinham autonomia para agir com os clientes.

Ao ampliar a atividade encara-se com normalidade a ampliação de fronteiras, surgindo um relacionamento entre os fornecedores, empresas dos ramos afins e clientes.

Estes arrolamentos deverão habilitar as empresas a criarem perspectivas para obter vantagens competitivas no nicho de mercado previsto, partilhar informações, exercer ação conjunta crescer em empreendimentos. A tecnologia de informação traz oportunidades de trabalhar com a rede de suprimentos, possibilitando a melhoria em gestão de materiais, consoante Tapscott (2000).

As empresas tornar-se-ão mais próximas com a tecnologia da informação auxiliando nas parcerias e junções estratégicas, possibilitando a redução de mão de obra e surgindo questões de extrema relevância sobre a estratégia de negócios.

Com as fronteiras das empresas sendo ampliadas, graças à tecnologia da informação, um quadro novo deverá se configurar com:

- a) as informações das empresas estarão disponíveis a todos;
- b) o relacionamento virtual com os clientes das empresas trará benefícios para ambas as partes, alicerçando a lealdade já existente;
- c) com as tecnologias de informação abertas possibilitarão às empresas do mesmo ramo saber da inovação introduzida pela suas concorrentes, modificando o mercado e alterando seu *marketshare*; e
- d) as empresas dos mesmos ramos têm condições de ganhos e benefícios comuns entre as mesmas;

Assim, a informática deverá permitir a geração de novos produtos/serviços desde que haja parcerias entre empresas do mesmo segmento. Galbraith (1995) mostra que, a competição global levou ao usuário a discernir pelo poder de compra. O crescimento de ofertas no mundo virtual tornou o mercado mais competitivo, dando maior poder ao comprador. O cliente tem a oportunidade de adentrar ao seio da empresa, mostrando suas necessidades e permitindo ao gestor direcionar suas decisões.

A terceirização surge como alternativa para a solução das adversidades administrativas. O gestor deverá estar atento ao aumento da capacidade das instalações produtivas da empresa; estas poderão ser resolvidas por meio do suporte dos fornecedores externos, capacitando-os quanto ao processo de execução interna.

A parte da industrialização começou com pouco maquinário, mas com a evolução da produção notou-se que não havia condições de manufaturar no local, aí apareceu a velha pergunta: fazer ou terceirizar? Após os prós e contra, a terceirização da mão de obra de costura foi a alternativa mais viável que continua até hoje.

Na incorporação dessa nova atividade, surgiram algumas dificuldades:

- a) dificuldade para encontrar mão de obra para o segmento;
- b) adaptação ao novo segmento quanto à matéria prima a ser utilizada; e
- c) a dimensão de insumos que requerem serviços fora do padrão normal.

Série de produtos e matéria-prima

A preocupação com as questões ambientais e responsabilidade social, é preciso nunca esquecer do bem estar de nossos clientes (pessoas com excesso de peso), procuramos adquirir a matéria-prima de tecelagens que têm em seu programa de produção de algodão orgânico, que promovem a inclusão social ao incentivar os pequenos produtores rurais a se organizarem em associações e cooperativas, afim de viabilizarem os processos de produção, logística e comercialização de cada safra. Ao participar do programa, o produtor orgânico agrega valor à sua produção e propriedade rural, tendo como consequência a melhoria de sua renda e de sua qualidade de vida. Ao atualizar o registro de sua propriedade e participar do beneficiamento de sua produção o agricultor tem incentivos do PRONAF / Organismo do Governo Federal.

Com o plantio do algodão orgânico e as plantas tintoriais, anileira (pigmento azul de origem vegetal), alfafa aveia e trigo (pigmento verde), açafraão da terra, o urucum, completam a ação sustentável do algodão orgânico para a manufatura de tecidos coloridos.

Para as coleções compramos produtos ecologicamente corretos, como exemplo, segue a nova coleção que aposta em um novo conceito para a moda jeans. Durante o processo de tingimento, os corantes combinados à glicose biodegradável otimizam a absorção e a fixação, resultando em 80% menos água que no método tradicional. A marca ainda traz a linha de índigos e brins *Essential* (rígidos), *Moove* (com elastano), *Super*

Power Stretch (com alta elasticidade, chegando a artigos com 67% de *stretch*) e as *Carbolumen* e *Vintage Leather*, que têm aspecto de couro sobre base de algodão.

Os produtos comercializados são masculinos dos números do PP ao 4G (54 ao 80), e os segmentos são: camisetas, bermudas, calças, blusões, jaquetas e pijamas. As camisetas, pijamas e blusões são trabalhados em malha com 100% de algodão, pois, a malha sintética, embora seque muito rápido, e super resistentes e quase não amassa (ótima para viagem), mas não absorve a transpiração, dá cheirinho e queima com super facilidade na hora de passar.

Para jaquetas e bermudas de tecido plano, normalmente, com 100% de algodão e algum tipo de calça utiliza-se tecido com uma pequena porcentagem de *elastano*, para dar maior mobilidade ao usuário, isto porque pessoas com excesso de peso suam mais. Transpirar pode incomodar além do limite, mas é uma das formas que encontramos para o bem estar de nosso público alvo.

A política econômica nacional

O cenário econômico em que a BVD está inserida, tem um contexto de tecnologia heterogênea em seu processo produtivo com algumas características peculiares como:

- a) infraestrutura simples, com pouco maquinário e equipamentos, com matéria prima e insumos de fácil aquisição no mercado nacional;
- b) empresas de grande porte com tecnologia de ponta e habilidades no mercado internacional adquirem o tecido, e este é enviado diretamente para países de mão de obra barata (China) com os modelos e peça piloto para serem executados e depois retornam ao País com custo menor que os praticados aqui;
- c) sazonalidade de produtos que dependem da estação ou meses do ano, com um investimento grande para o inverno em um País tropical onde a característica do tempo é observada em alguns estados do Sudeste e Sul;
- d) empresas produtoras de semiacabados têxteis (fios, tecidos, materiais complementares, estamparias, apliques, etc.) fazem parte da pesquisa para melhor qualificação do produto;

- e) as políticas econômicas e governamentais interferem nesse segmento nas quais são sentidos os primeiros sintomas de retração da situação socioeconômica da nação;
- f) a empresa deve estar atenta às oportunidades e pluralizar para estar sempre dentro do conjunto de circunstâncias que acompanham o mercado; e
- g) a mentalidade aberta a todas as inovações que a empresa pode adotar para as áreas de produção, novos produtos, novos clientes e meios de mantê-los em parceria com fornecedores para manter a qualidade e a rapidez na execução de serviços ou entrega de materiais.

Embora o governo brasileiro tenha anunciado novas medidas tributárias para estimular o crescimento da indústria no País, foram anunciados cortes de tributos, com todas as medidas juntas, a estimativa oficial é que o País deixe de arrecadar R\$ 10 bilhões em impostos por ano.

A redução de gastos com a folha de pagamentos foi um dos destaques anunciados pelo ministro da Fazenda, Guido Mantega. Empresas de 15 setores (têxtil é uma delas) mais afetadas pela crise econômica global vão deixar de pagar os 20% de contribuição patronal do INSS.

Isso em tese deixa um trabalhador contratado mais barato para as companhias, mas reduz os recursos da Previdência. O ministro disse que o governo vai bancar esse rombo, não estimado por ele.

"O Tesouro Nacional vai cobrir o eventual déficit da Previdência. Não haverá aumento do déficit da Previdência", afirmou o (UOL Notícias)

Desse modo a indústria têxtil tem expectativa de que importação da China será estancada.

As medidas adotadas pelo governo para conter a invasão dos produtos importados da China e melhorar a competitividade de alguns segmentos da indústria está conseguindo algo raro: arrancar comentários favoráveis de entidades ligadas ao setor têxtil, um dos mais ativos no lobby por reformas trabalhistas, redução de impostos e imposição de barreiras a importados, em especial de produtos chineses. (IG São Paulo, 2012)

Confecções brasileiras levam a produção para o Peru; marcas brasileiras atravessam os Andes atrás do algodão peruano de fibra extralonga. Projeções indicam que o negócio poderá crescer 400% nos próximos 4 anos, alcançando meio bilhão de dólares (Reuters,2012)

Os três últimos fatos mostram bem quão problemáticos é o contexto político para a área em questão.

O Mercado

O nicho de mercado da BVD apresenta algumas características próprias, embora seja vasto e diversificado deve-se estar atento à necessidade do mesmo, visto que varia com a localidade (nível socioeconômico), criatividade e particularidade dos produtos.

O produto segue as tendências da moda masculina, quanto ao padrão dos tecidos e adaptação de modelos para o público alvo, já que o tecido não pode ser pesado para manter o garbo, seja no verão ou no inverno.

Os mercados do Sul e Sudeste têm características diferentes das outras regiões brasileiras, para tanto, estudou-se como atingir estas diferenças regionais e as sazonalidades das épocas.

O mercado sulino para nosso público alvo tem inverno, e a constituição dos tecidos planos e malhas têm composições diferentes para a região do Estado do Rio Grande do Sul, onde a intensidade da época é bem mais marcante que nos outros estados.

O Norte e Nordeste aparecem à época junina como fator forte nas vendas, e o produto são de verão e não de inverno, e deverá estar no ponto de venda na última semana de maio.

O fim do ano é o mais tranquilo para o atendimento do mercado, pois é igual em todo o País, embora as vendas sejam feitas em épocas diferentes; assim, no Rio Grande do Sul o comércio faz sua programação a partir de julho e recebe a partir de agosto e setembro e nos outros estados, o recebimento é a partir de outubro com a programação dos varejistas a partir de setembro.

Com o conhecimento do mercado, e com o produto diferenciado para cada tipo da região mercadológica a BVD atinge ao mercado nacional, graças ao caimento perfeito, ao conforto térmico, à leveza e ao conforto, além da qualidade da confecção do produto.

Nas empresas varejistas, a estratégia de colocação do produto visa a atingir ao máximo o usuário final, além de fazer com que o produto passe a ser conhecido e tenha uma procura crescente entre o público-alvo.

Os concorrentes foram estudados levando-se em conta o tamanho, porte, localização e poder de penetração no mercado, além de analisar seus pontos positivos e negativos, levando-se em conta a qualidade do produto, o prazo médio de entrega, o sistema de atendimento e o preço praticado.

Estratégias

Matéria-prima e insumos

Com nome no mercado, cadastro positivo na praça, usa-se a estratégia de comprar diretamente das fontes produtoras, obtendo-se um valor mais baixo que na revenda, porém não tão baixo como das grandes empresas.

Normalmente, são nas feiras do ramo têxtil que se estudam os tecidos lançados, padronagem, composição, caimento, sendo escolhido o melhor para executar o produto afim de atingir o mercado alvo, mas não se fecha negócio na feira, seus representantes ao seu término agendam a visita para poder comercializar os produtos.

Nessa época é feita a programação da produção, conforme o prazo de entrega de cada tipo de tecido, mas existem alguns produtos que têm a pronta entrega, o que faz intercalar no meio do tempo, entre a entrada de um e outro com esses produtos, para otimizar a produção.

Quantos aos acessórios estes são comprados também com base na programação da produção, embora sejam definidos, quando da execução das peças pilotos.

Assim como os tecidos, são buscados também os acessórios ecologicamente corretos.

Tendências e peças piloto

Com relação à tendência, nas feiras de modas e revistas especializadas são vistos os modelos que se enquadram para o público alvo, após a análise e o estudo das peças, são escolhidas as que serão executadas. Faz-se então, a peça piloto, seus ajustes e detalhes, a partir daí, a peça é experimentada por manequins e apreciadas pelos elementos de venda, em sendo aprovada esta será executada.

Um motivo forte para o pessoal da venda estar presente na avaliação do mostruário é que o vendedor normalmente, só vende o que gosta, pois passando pelo crivo dele, poderá ser cobrada da equipe a colocação do produto no varejo.

Aqui também se pode ver a administração participativa.

Execução do mostruário e da produção.

Antes de falarmos sobre a execução, é preciso citar qual a política adotada pela empresa quanto à mão de obra da costura, ou seja, esta é toda terceirizada, normalmente, por fornecedores de mão de obra constituídos de costureiras, sem vínculo empregatício com a BVD.

Com relação à execução do mostruário, estes *provisores* cobram o dobro do preço, visto que não é uma produção, e sim um pequeno lote para mostruário, embora tenhamos oportunidade de mudar de fornecedor de mão de obra, quando entendermos ser necessário. O recíproco também é verdadeiro, o que acontece, algumas vezes, quando o mercado está aquecido, é a preferência de um cliente por outro, na grande maioria das vezes, por inflacionar o preço da mão de obra.

Para que a produção não seja afetada, algumas regras devem ser feitas, ou seja: não deixar faltar trabalho de forma alguma, se possível deixar em fila de espera; jamais atrasar pagamento; estar sempre presente; ter um tratamento de cortesia para com as costureiras;

quando um trabalho não sair a contento, saber falar, pois refazer é muito pior que fazer e ninguém gosta.

O acabamento e o controle da qualidade são feitos dentro da empresa, cabendo à empresa executá-los, pois o produto não pode sair com nenhum defeito, este é um meio de garantir a qualidade estabelecida pela empresa.

Capacidade produtiva

Capacidade Produtiva: O que vem a ser?

Como estabelecer?

A capacidade produtiva de uma empresa seja de bens ou serviço, é a quantidade máxima que se consegue produzir em um determinado espaço de tempo.

Para estabelecer a capacidade produtiva de uma empresa, depende do ramo de atividade, do processo produtivo e da capacidade da gestão administrativa.

Ao analisar os vários modos de trabalhar das empresas, tem-se:

- a) Contraestoque - nesse caso sua capacidade tem vantagem, pois pode ter sua programação de produção ajustada para equalizar seu estoque, que faz com que a rentabilidade seja maior, pois se supõe que o planejamento seja elaborado com precisão, tanto para a matéria-prima, insumos, mão de obra, maquinários, visando a atender à demanda do mercado em seus vários segmentos;
- b) Contrapedido - aqui sua capacidade difere do contraestoque, tendo um desperdício, por precisar atrelar suas atividades aos pedidos recebidos.

Nas duas situações, a capacidade produtiva pode estar atrelada a postos de trabalhos, e estes poderão ser os que impedem o desempenho constante em um processo produtivo.

Quando a empresa tem condições de sanar esses problemas, coloca de lado os gargalos existentes, porém, as micro e pequenas empresas, normalmente, trabalham com contrapedidos, nem desfrutam de meios tecnológicos e monetários para debelá-los.

De acordo como Manual Gestão da Micro e Pequena Empresa, algumas soluções podem ser aplicadas em situações semelhantes, como: o posto de trabalho (máquinas ou equipamentos) que causam o gargalo no processo podem ter a solução por meio do treinamento de outros funcionários (de postos com folga no processo produtivo) para o posto de trabalho em questão, que possam na jornada normal substituir durante os momentos de folga (almoço) o titular, e não deixar que o funcionamento do posto fique parado, fazendo com que a máquina ou equipamento permaneça produzindo durante toda a jornada. No caso da empresa ter turno de 24 horas, o gargalo deve ser trabalhado nos fins de semana no escalonamento dos funcionários do posto.

Conforme a previsão de demanda, deve ser planejada a capacidade produtiva, vendo se há necessidade de utilizar a capacidade total instalada, pois isto refletirá no custo unitário, conseqüentemente, em sua produtividade. O desempenho de um sistema produtivo pode ser mensurado pela quantidade produzida aos recursos utilizados.

Dimensão da capacidade produtiva

Normalmente, a dimensão da capacidade produtiva de uma organização depende da astúcia de seus gestores com a extensão de mercado. Assim, a empresa deverá executar uma análise para saber qual é a viabilidade econômica indicando assim qual a perspectiva de saída do produto nesse instante e também no futuro.

A capacidade produtiva das instalações, normalmente, é medida pela quantidade de saída sobre a unidade de tempo. Os dados teóricos não vão bater com a realidade por motivo de algumas limitações tecnológicas.

Método de cálculo para dimensionar a capacidade produtiva:

Capacidade Planejada -Taxa máxima de saída = Instalação projetada

Capacidade Efetiva -Taxa máxima de saída = condições normais de funcionamento

Deve-se enfatizar a capacidade produtiva, pois podem ter duas situações:

- a) capacidade produtiva hiperdimensionada - trazendo acréscimo de mão de obra, desgaste desnecessário de equipamentos e produto acabado no almoxarifado;
- b) capacidade produtiva hipodimensionada - neste caso a entrega do produto será atrasada, trazendo como consequência a perda de clientes, ou subcontratar trabalho externo para cumprir a programação.

Tanto em um caso como no outro, o custo para aumentar ou diminuir a capacidade produtiva é significativo. Alerta para a modificação da capacidade produtiva:

- a) aumento ou diminuição da demanda;
- b) desenvolvimento tecnológico;
- c) mudança no meio ou na concorrência; e
- d) visão de melhoria do posicionamento competitivo da empresa.

Normalmente, o dimensionamento é baseado em:

- a) previsões de crescimento;
- b) custo de construir e operar outra planta;
- c) tendência de inovação tecnológica; e
- d) comportamento da concorrência.

A área de serviços pode ser distribuída, de acordo com sua atuação no setor empresarial (financeiro, transporte, saúde e demais segmentos). O contato com o cliente imputa a presença do cliente no sistema, e a criação do serviço refere-se ao processo de trabalho que está envolvido na execução do próprio serviço. A ampliação do contato aqui pode ser asperamente definida como a porcentagem de tempo em que o usuário permanece em contato durante todo o tempo da atividade em execução. De modo geral, quanto maior o incremento de tempo entre o sistema de serviço e o cliente, tanto maior será o grau de interação entre prestador e usuário. Quanto mais o alto grau de interação com o usuário, será mais difícil gerir que aqueles com baixo grau de contato. Em sistema de alto grau de interação, o usuário poderá afetar o tempo de prestação de serviço, a natureza, a qualidade

por estar participando do processo. A matriz evidencia a diferença entre os sistemas de contato alto e baixo em um banco (Quadro 01).

Quadro 1: Matriz sistêmica exemplificativa

Decisão do projeto	Sistema de alto contato (<i>Front office</i>)	Sistema de baixo contato (um centro de processamento de cheques - <i>back offices</i>)
Localização das instalações	As operações devem ser próximas ao cliente	As operações devem ser localizadas próximas ao fornecimento, ao transporte ou à mão de obra
Leiaute das instalações	As instalações devem acomodar as urgências e as expectativas físicas e psicológicas do cliente	As instalações devem focar a eficiência da produção.
Projeto do produto	O ambiente e o produto físico definem a natureza do serviço.	O cliente não está no ambiente de serviço, de modo que o produto pode ser definido por um número menor de atributos.
Projeto do processo	Os estágios do processo de produção tem um efeito direto, imediato sobre o cliente.	O cliente não está envolvido na maioria dos passos de processamento.
Sequenciamento	O cliente está no sequenciamento da produção e deve ser enquadrado.	O cliente está preocupado, sobretudo com o cumprimento de datas
Planejamento da produção	Os pedidos não podem ser estocados, portanto a suavização do fluxo de produção irá resultar em perdas de negócios.	Tanto o acúmulo de produção como sua suavização são possíveis.
Habilidade dos trabalhadores	A força de trabalho direta constitui uma parte importante da produção do serviço e, assim, deve ser capaz de interagir bem com o público.	A força de trabalho direto precisa apenas ter habilidades técnicas.
Controle de qualidade	Os padrões de qualidade, geralmente, estão nos olhos de quem vê e, portanto, variam.	Os padrões de qualidade são, geralmente, mensuráveis e, portanto, fixos.
Padrões de tempo	O tempo de serviço depende das necessidades do cliente, e, portanto, os padrões de tempo são inerentemente não fixos.	O trabalho é desempenhado por substitutos do cliente (como formulários) e, assim, os padrões de tempo podem ser rígidos.
Pagamento de salários	Resultados variados exigem sistemas de salários baseados no tempo.	Resultados "fixáveis" permitem sistema de salário baseado em resultados
Planejamento de capacidade	Para evitar vendas perdidas, a capacidade deve ser estabelecida para atender aos picos de demanda.	Resultados estocáveis permitem estabelecer a capacidade em algum nível de demanda médio.

Fonte: Schmenner (1986)

A decisão do sistema é impactada pelo atendimento *front office* e *back office*; no caso do *front office*, há uma variedade de influência dos usuários, causando uma inconstância nesse tipo de trabalho.

Existe também a atividade de coprodução colaborador e usuário, como exemplo, podem ser citados os caixas eletrônicos.

Os dados do Quadro 1 apresentam a matriz entre sistema da instituição bancária.

Schmenner sugere uma classificação em duas dimensões para serviços, definindo quatro amplas categorias de serviços:

- a) fábrica de serviços caracteriza-se por um baixo grau de intensidade de mão de obra e baixo grau de interação com o cliente e adaptação a ele;
- b) loja de serviços tem o mesmo baixo grau de intensidade de mão de obra, mas um nível mais alto de interação com o cliente e adaptação a ele;
- c) serviços de massa são definidos por um alto grau de intensidade de mão de obra, mas um grau relativamente baixo de interação com cliente; e
- d) serviços profissionais exigem tanto um alto grau de intensidade de mão de obra, quanto um alto grau de interação com o cliente e adaptação a ele.

Quadro2: Grau de interação e adaptação ao cliente

Baixo		Alto	
Grau de intensidade de mão de obra	Baixo	Forças de serviços Companhia aérea Transportadora Hotéis Resorts e recreações	Loja de serviços Hospitais Oficina de carros Outras oficinas
	Alto	Serviço de massa Varejo Atacado Escolas Aspectos varejistas dos bancos comerciais	Serviço profissional Médicos Advogados Contadores Arquitetos

Fonte: Schmenner (1986)

Os dados do Quadro 2 podem auxiliar os gestores de serviços no desenvolvimento de estratégias. Sabe-se que os serviços com um baixo grau de intensidade de mão de obra, normalmente, têm o capital como fator mais utilizado, é o capital (capital intensivo) e o custo fixo elevado. Nestes casos não há condições de atender picos de demanda, exercendo o ajuste regulador fora dos picos.

Quando o serviço tem alta intensidade de mão de obra, a situação passa a ser a de contratação, treinamento e continuidade. Nesta abordagem, os gestores de serviços podem analisar os pontos fortes e fracos de suas operações, pelo uso do *benchmarking*. (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001)

A demanda de mercado, a capacidade real de corte e a capacidade de mão de obra quanto ao acabamento e controle de qualidade são fatores que direcionam a produção, visto que a parte da confecção é terceirizada. O fluxo de execução do produto segue a ordem explicitada a seguir. Encaixe e risco; sobre a mesa de corte é colocado e estendido o tecido para fazer o encaixe dos moldes, analisando quais os tamanhos encaixam-se melhor, P,M, G e GG, normalmente, fazem parte de um risco, enquanto PP, EG, 3G e 4G, de outro risco, completando assim, toda a série do produto.

“Infestar” e cortar se for tecido plano, direto da peça para a mesa, se malha desenrole-a e deixe descansando normalmente por 24 horas para depois infestá-la no cálculo das ordens de corte com exatidão, determinando quantas camadas de cada cor serão cortadas, distinguindo as devidas quantidades para cada tamanho, o que garante a agilidade e o aumento da produtividade da empresa, o corte é executado com máquina elétrica. Separação e etiquetagem – após o corte, é feita a separação das partes da peça (frente, costa, manga, gola, bolsos, etc., após, etiqueta-se parte por parte para ser enviada às oficinas, juntando-se os aviamentos para a montagem da peça). Controle de qualidade e acabamento – ao retornar da costura, são feitos o controle e o acabamento; as peças depois de embaladas, vão para o estoque para serem separadas e enviadas aos clientes.

Planejamento econômico financeiro

O dimensionamento das metas de vendas e produção, a partir de sua capacidade produtiva e financeira, procura-se não usar dinheiro de terceiros (bancos e financeiras),

deste modo, busca-se manter o estoque em níveis mínimos, tanto da matéria prima como do produto acabado.

O crédito aos clientes é feito por seleção criteriosa, afim de não haver problema com inadimplência.

O preço de venda é executado do seguinte modo: Custo total de produção que é o somatório dos custos fixos mais custos variáveis, levam-se em conta as taxas de comercialização, impostos, comissões, divulgações e perda de matéria prima e insumos, obtendo-se o *mark-up*, que é aplicado no custo unitário da produção da peça.

Gestão com pessoas

Produção terceirizada – como já vimos, não deixar faltar trabalho, jamais atrasar pagamento, estar sempre presente, ter um tratamento de cortesia para com as costureiras e saber comunicar-se.

Produção interna – A seleção é feita por meio de testes práticos remunerados, levantamento das aptidões do(a) candidato(a), procedimento normal, de acordo com a legislação vigente, flexibilidade de horário em caso de necessidade particular, amplo diálogo sem ação restritiva, com liberdade na execução das tarefas dentro da qualidade exigida.

Pessoal de criação – liberdade de ação, porém em estreito entendimento com o pessoal de venda.

Vendas – os representantes comerciais com áreas definidas, com liberdade de negociação, até um limite colocado por coleção, com taxa de comissão vigente no mercado e ampla liberdade para informar, o que o cliente solicita do produto sempre de forma construtiva.

Para todos, jamais atrasar um dia as remunerações devidas.

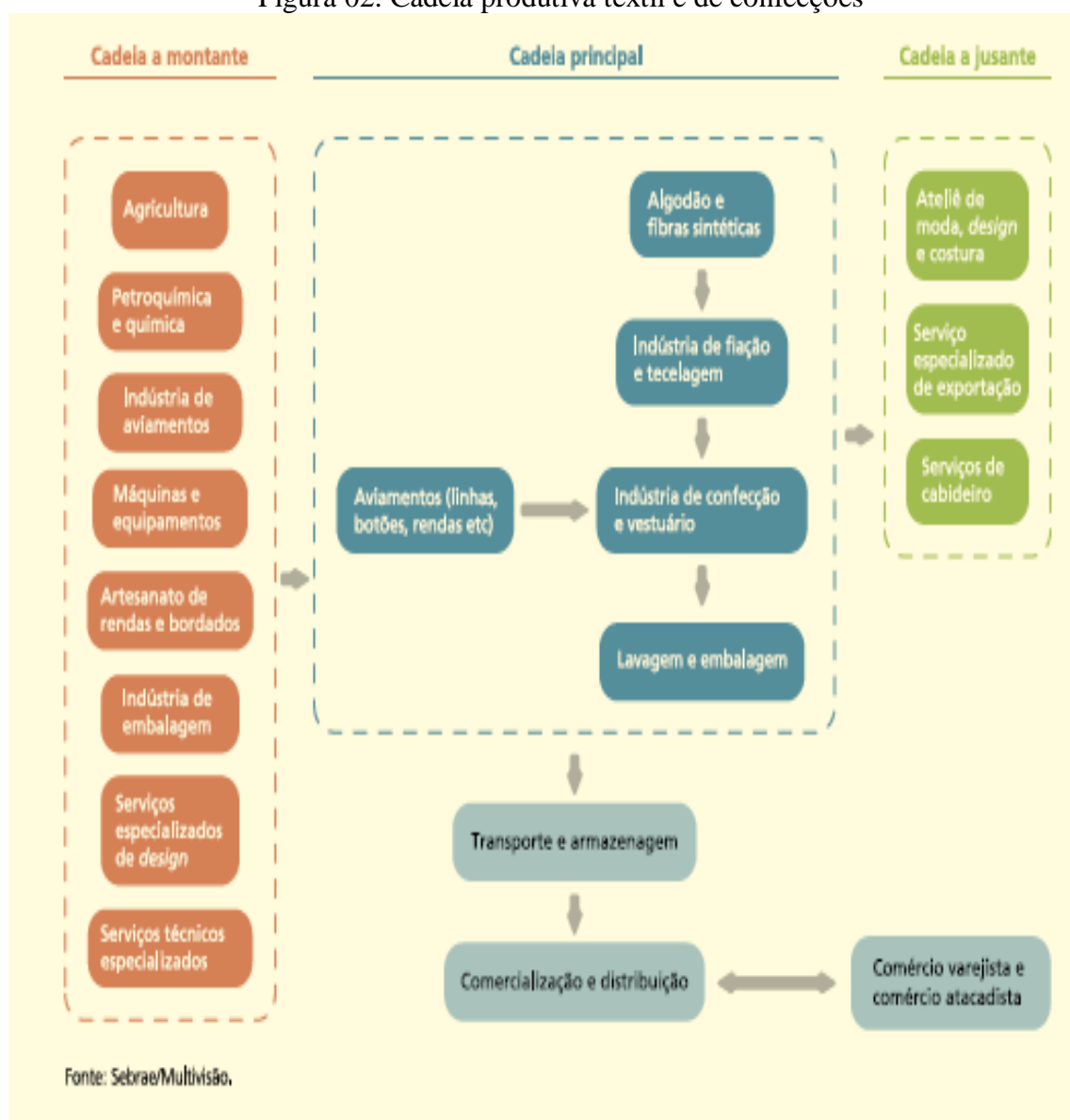
3.2. Caracterização e desempenho da indústria têxtil

Três segmentos compõem a cadeia produtiva têxtil e de confecções, conforme explicitado a seguir.

O segmento principal mostra o processo produtivo de fios, tecidos e malhas (com algodão ou fibras sintéticas), também o ramo de aviamentos (linha, botões, rendas, passamanaria e corantes sintéticos) e estamparias que nutrem o dinamismo de seus

mutáveis produtos (roupas, malharias, lingerie, roupas profissionais, cama, mesa e banho e peças de decorações). Com a finalidade de obter-se a eficiência da cadeia produtiva, tem-se a parte complementar, que é a comercialização e distribuição em lojas e feiras da área, e as informais, que são as sacoleiras e camelôs. O segmento a montante formado por máquinas e equipamentos, matéria prima, produção de insumos, artesanatos em rendas e bordados, serviços técnicos e especializados em *design*. A agricultura fornece o algodão para as fiações e tecelagens, a petroquímica os fios sintéticos, as indústrias de aviamento e máquinas e equipamentos. O segmento “a jusante” é configurada pela cognominada “indústria da moda” composta pelas operosidades que envolvem o *design*, a criação, a produção, o marketing e os desfiles que firmam as grifes.

Figura 02. Cadeia produtiva têxtil e de confecções



Fonte SEBRAE / Multivisão.

A análise do desempenho da cadeia de produtiva brasileira mostra números que devem ser indagados, observa-se que o número de emprego direto nos setores têxteis e de confecções tem variação negativa, motivado pela modernização dos meios de produção e ajustes estruturais que se faz necessário para competir no mercado internacional, tentando melhorar a competitividade, sobretudo após a abertura externa da China, que se intensifica globalmente. O aumento da eficiência no processo produtivo, e a busca pelo ganho na competitividade, tiveram resultados expressivos e maléficos em relação a postos de trabalho, conforme mostra a tabela 01.

Tabela 01. Evolução do número de empregados diretos

Segmento	1995	2006	Variação (%)
Fiação	132.497	79.422	-40,1
Tecelagem	162.269	102.216	-37,0
Malharia	114.973	118.292	2,9
Confecção	1.468.127	1.193.918	-18,7
Total	1.877.866	1.493.848	-20,4

Fonte: Relatório Brasil-Têxtil, Leme/Abit, 2007.

Fonte Relatório Brasil-Têxtil Leme/Abit, 2007.

Em contrapartida, conforme dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (2007), o crescimento da produtividade média do segmento foi de 64,4% no período. Nos acertos organizacionais expostos, o número de empresas do setor foi drasticamente reduzido por serem ineficientes; as fusões, aquisições e ganhos de escala aconteceram pelo uso de tecnologias mais modernas, alavancando o crescimento. O setor de confecção passou a terceirizar parte do processo produtivo, criando lacunas para serem ocupadas por uma grande quantidade de novos empreendedores, como mostra a tabela 02.

Tabela 02 Evolução do número de unidades fabris

Segmento	1995	2006	Variação (%)
Fiação	661	383	-42,06
Tecelagem	984	593	-39,74
Malharia	3.019	2.421	-19,81
Confecção	17.066	21.898	28,31
Total	21.730	25.295	16,41

Fonte: Relatório Brasil-Têxtil, Leme/Abit, 2007.

Fonte: Relatório Brasil-Têxtil Leme/Abit, 2007.

Mesmo que o setor a montante tenha tido uma queda quanto ao número de trabalhadores e de unidades fabris, porém, com a chegada de novas máquinas com modernas tecnologias, destacando-se os produtos mais elaborados, tanto com referência a tecido como à confecção, que ao todo cresceu 44%.

Embora o parque fabril tenha melhorado, o ganho com a junção e aquisição das empresas da área, fizeram com estes esforços não tenham satisfeitos o mercado consumidor, pois a discrepância entre oferta e demanda dada pela relação produção/habitante/ano teve um incremento de 12%, já na relação consumo/habitante/ano observa-se que o crescimento foi de 23% (ABIT, 1995; 2006).

A solução foi obtida através de importações o que provocou um forte desequilíbrio nas contas externas do setor.

Tabela 03 Evolução da produção brasileira

Segmento	1995	2006	2006/1995 (%)	Varição aa(%)
Fiação	1.066.914	1.345.408	26,10	2,1
Tecelagem	875.153	1.369.382	56,47	4,2
Malharia	350.760	609.485	73,76	5,2
Confecção	1.216.949	1.744.427	43,34	3,3
Geral*	3.509.776	5.068.702	44,42	3,4

*Produção de fios + filamentos
 Fonte: Relatório Brasil-Têxtil, Leme/Abit, 2007.

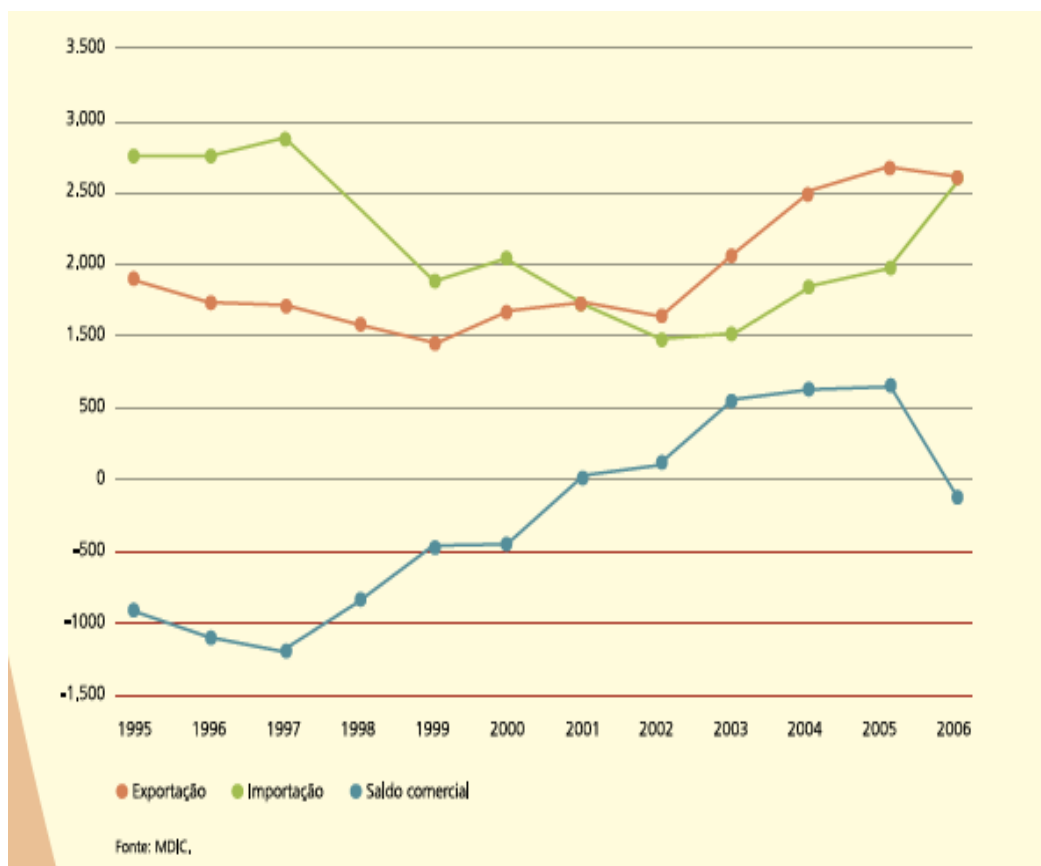
Fonte Relatório Brasil-Têxtil Leme/Abit, 2007.

No período 1998 e 2006, detectou-se que as fibras manufaturadas cresceram 2,2% e o consumo aparente (produção + importação – exportação) cresceu 0,4%, mostrando a estagnação frente à situação global. A dificuldade conforme a ABRAFAS (Associação Brasileira de Produtores de Fibras Artificiais) tem sido o elevado preço e a escassez da Nafta, produto utilizado na fabricação de poliéster. No período, também foi detectado um déficit crescente de fibras manufaturadas de 82 mil para 180 mil toneladas, e o poliéster tem 90% de participação no déficit.

Entretanto, a produção nacional teve o crescimento pífio de 2,3% anuais no período. O não crescimento da produção de fibras em geral e do poliéster em particular na cadeia produtiva têxtil e de confecção teve desempenho nada favorável conforme o gráfico 3, embora mostre uma melhoria no período entre 2003 e 2005. O déficit na balança comercial do setor de 700 milhões desde 1998 e 2000, em %, foi pior que em 2005. O câmbio desfavorável contribuiu para o déficit comercial em dólares, pois as importações tiveram um forte crescimento no período.

Com uma participação de 3,1% do PIB total brasileiro e de 16,8% do PIB da indústria de transformação, empregando 1,6% da População Economicamente Ativa, é lícito informar que o setor tem uma importância estratégica para o País. Resolvendo os problemas estruturais, deverá apresentar uma trajetória de recuperação.

Gráfico 1. Balança comercial têxtil e de confecções



Fonte MDK

3.3. A evolução futura do varejo

No mundo

Conforme Mattar (2011), desde o conhecimento sobre o mundo, sabe-se que o homem para sua sobrevivência vivia da caça, pesca, raízes e frutos; tempos depois passou a dedicar-se à agricultura, ao artesanato à produção de tecidos e, assim, novas atividades foram surgindo.

Normalmente, sua produção era para o próprio consumo. A partir do momento, que seu trabalho deixava sobra em seu poder, esta passou a ser utilizada para troca com o excesso de produtos diferentes necessário para à sua sobrevivência. Aí começou o comércio, uma operação civilizada, que precisa de comunicação e conformidade entre os lados, mensurar o produto e prazer e o entusiasmo pelo privilégio do bem.

O início da atividade comercial trouxe a criação das moedas, surgiram os bancos, passou-se a abastecer os centros urbanos. No começo do século XVIII, o abastecimento era feito por intermédio de armazéns gerais “*general store*”. Com o desenvolvimento, surgiu a

segmentação, e a primeira segmentação foi a alimentar, ou seja, mercearias e passou-se a usar o balcão como agente separador do cliente com o atendente.

Com a revolução industrial, do início do século XIX, o crescimento das cidades, a adequação dos produtos executados pela indústria e os diferentes segmentos novas arquiteturas de estabelecimento, a competição pelo usuário, deixaram o comércio apto a igualar e distribuir os produtos para os usuários.

A evolução não tardou a chegar ao *Bon Marché* que surgiu em Paris em 1850, explorando a técnica de agrupamento dos produtos por famílias. O auto serviço “*cash and carry*” ou pegue e leve surgiu nos Estados Unidos da América em 1912, e a nova técnica eliminava o balcão e o cliente escolhia o produto, com os preços fixados nas peças, ou mostruário, e dirigia-se ao caixa, sendo os bens distinguidos pelas marcas.

Só em 1930, o autosserviço enveredou-se para os supermercados, que tiveram um preço de venda menor com uma aprovação maciça dos consumidores, porém, no Brasil chegou apenas, em 1953; nesta década surgia nos Estados Unidos da América e Europa os primeiros shoppings centers. Assim, este meio envolvente trouxe oportunidade para expandir lojas de compra comparada e especializadas nos grandes centros.

O consumidor passa a obter o máximo pelo menor dispêndio nos produtos comprados, tentando reduzir os custos financeiros, atendendo mais ao desejo do que a necessidade.

Para cobrir as exigências dos clientes, surge a heterogeneidade de lojas, a fim de conquistar o consumidor final. Além disso o ramo varejista investiu em grande tecnologia, adotando o sistema de VMI (*Vendor Managed Inventory*), onde o fornecedor gerencia o estoque do cliente.

No varejo brasileiro

A dicotomia da cultura e da classe social existente entre as classes C, D e E em relação às classes A e B quanto ao varejo tornam-se gritante, pois quem está por trás do balcão precisa ter o mínimo de cultura para entender as classes A e B, mesmo que seu trabalho seja diretamente com as outras classes. Pois além de compreender o cliente deve saber falar com representantes para passar informações sobre o produto procurado.

É crível que na maioria das vezes os produtos visam ao topo da pirâmide, pois é aí que está o poder de compra, mas não é aí que está a maior contingência de consumidores.

Conforme o sociólogo francês Edmond Preteceille, os que se dizem pertencer à classe média, normalmente, de nível universitário com condições de terem seus filhos em escolas particulares, pagarem planos médicos, na verdade, pertencem à classe B e, em alguns casos à classe A.E 10% da população brasileira, na classe C, encontram-se professores, policiais, funcionários públicos, operários de elite, motorista de taxi, profissionais autônomos e pequenos empresários, estes representam 29% do consumo total.

Tendência do consumo popular.

Parente; Limeira; Barki em estudo realizado entre 1975 e 2003 constataram que o item alimentação caiu de 33,9% para 20,7%, pela ótica de que a queda ocorreu em torno do preço e não da quantidade. Nos últimos 10 anos a inflação evoluiu 173% enquanto a alimentação teve um reajuste de 129% esta demonstração deixa claro, por meio da teoria de restrição orçamentária, dada pela inclinação da reta, já que a reta orçamentária é o conjunto de cestas que custa exatamente m : se alimentação é dada pela cesta alimentação (p_1x_1) e os outros bens por (p_2x_2). Tem-se:

$p_1x_1 + p_2x_2 = m$. O gráfico do conjunto orçamentário tem o seguinte aspecto:

Gráfico 02 – Reta orçamentária

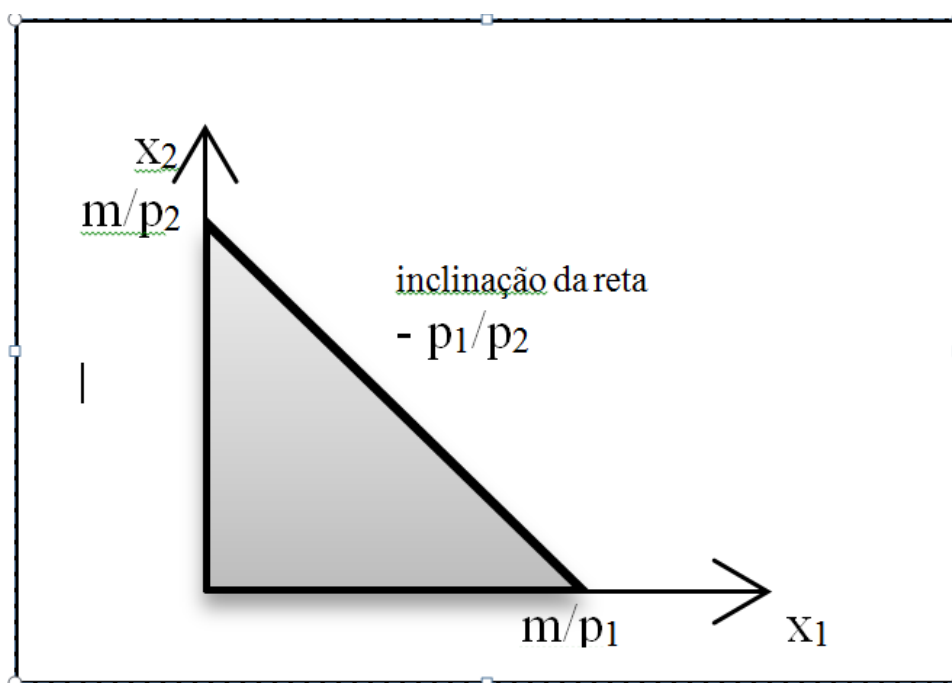
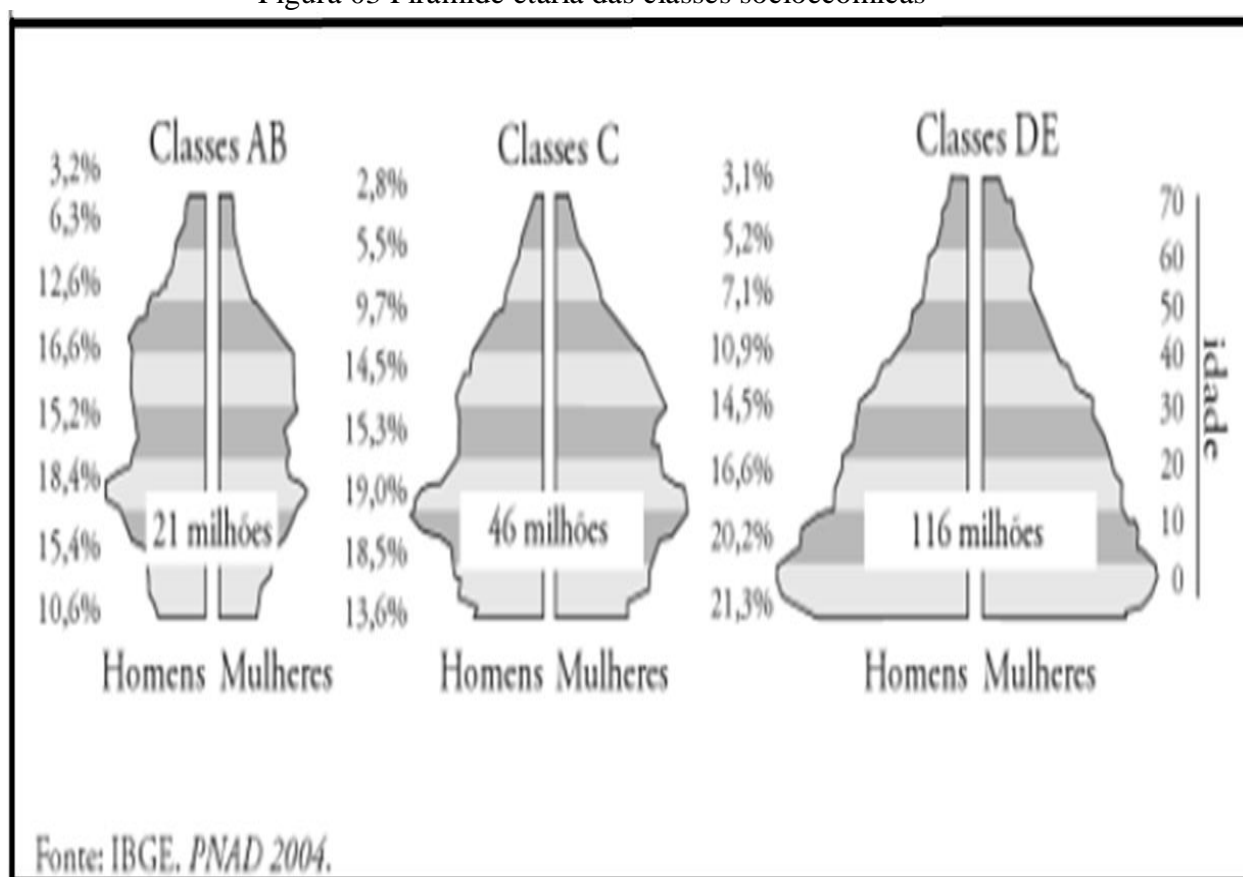


gráfico da reta orçamentária

Fonte Arquivo do pesquisador (2013)

Isso demonstra o crescimento de vendas nos outros setores; caso o crescimento da economia constata-se que se poderá obter um real *boom* de consumo. Conforme Parente, Limeira e Barki, o Brasil tem uma tendência a continuar com um público jovem, porém, em classes diferentes de acordo com a pirâmide etária das classes socioeconômicas brasileiras.

Figura 03 Pirâmide etária das classes socioeconômicas



Fonte IBGE, PNAD 2004.

Pelas mudanças tem-se as classes A e B prevalecendo os adultos; na classe C, os jovens e nas classes D e E, infante juvenil. A reunião dessa coletividade de brasileiros no mercado de consumo propicia a criação e revenda de produtos e serviços adequados ao nicho de mercado que ora está em mutação.

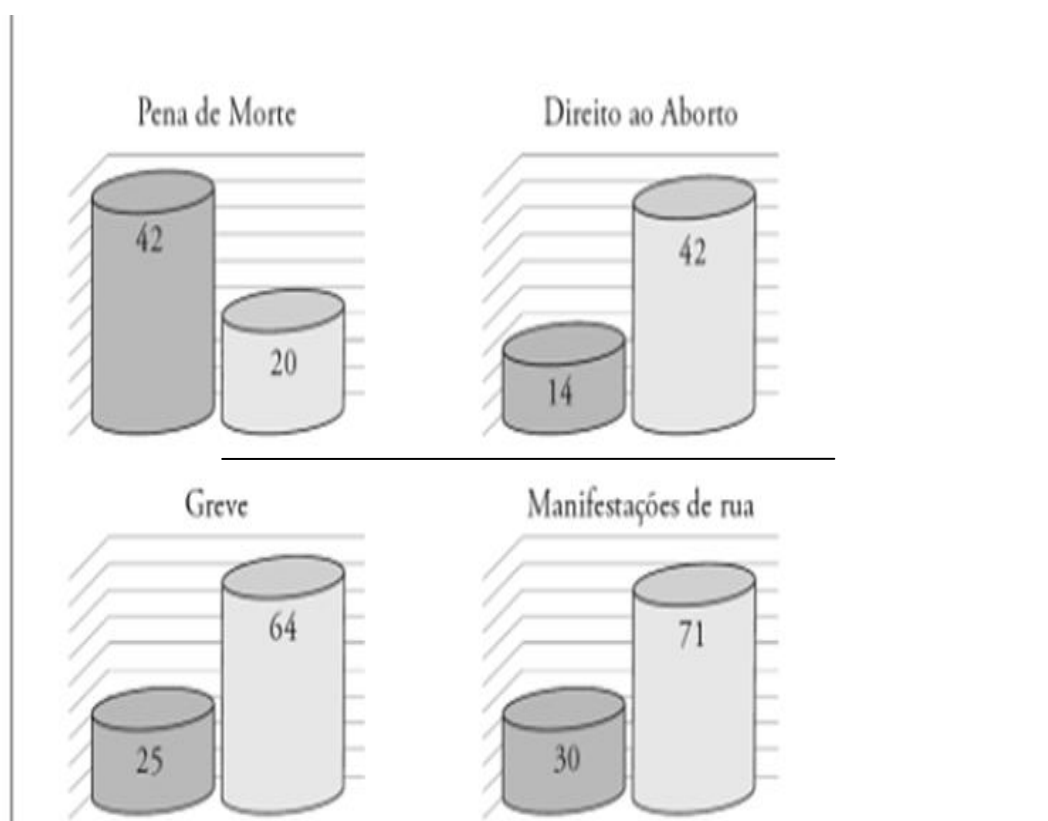
A família popular utiliza-se de algumas artimanhas que fazem parte da cultura popular brasileira, que é a ajuda mútua, primeiro, entre familiares depois entres parentes de segundo grau e entre amigos. Esta estratégia é utilizar o nome do familiar ou amigo para liberar o crédito, ou usar o cartão de crédito ou ainda o cheque, o que o pequeno varejo já sabe como aceitar ou não, pois a consulta aos órgãos de proteção ao crédito, normalmente, é feita em nome do comprador e do "fiador" e depois tudo é executado em nome do

cedente do nome. A abundância é considerada um hábito nacional, pelo lado do pobre, esta acontece por meio de mesa farta, tanto na comida como na bebida, ao ser anfitrião de qualquer que seja a visita, com relação à apresentação social, muitas vezes é chamado de “brega” por serem as peças adquiridas em lojas populares, torna-se a bela arte democrática.

Quanto ao topo da pirâmide, o hábito alimentar é de pouco comer, porém, fazem regime, alimentando-se de especiarias raras e dispendiosas; quanto a seus propósitos de anseios normalmente, tendem a ser exclusivos. Entretanto, ao analisar a classe mais abastada, conforme o jornal O Globo, sobre as “loucuras milionárias”, entre outros, a cólera para animais cravejada de brilhantes. Mas não há distinção entre ricos e pobres, quando o evento atinge a sociedade para um acontecimento nacional e faz acontecer o espírito esbanjador, como é o caso do carnaval.

Seguindo o mesmo enfoque, o consumidor mantém a tradição de usos e costumes, havendo modificação da cultura, a partir do grau de escolaridade no qual os menos esclarecidos não são tão liberais como os mais esclarecidos. A seguir o gráfico 03, evidencia a diferença entre as duas culturas.

Gráfico 03. Usos e costumes do consumidor



Fonte Data Popular,(2004)

Isso induz à percepção de que a confiança depende do conhecimento que se tem com o outro interlocutor, pois o brasileiro, de modo geral, prefere ser chamado pelo nome, explicando a sobrevivência de pequenos mercados, lojas de bairro e botecos, pois não está no hábito desse nível populacional aceitar o preconceito ao cadastrar-se em uma empresa, no qual o poder aquisitivo fica claro e o atendente, balconista, vendedor, muitas vezes, menosprezam por serem qualificados como "pobres".

Os vendedores olham a gente com sacolinhas de plástico e já acham que a gente vai assaltar, mas não é por aí, porque quem assalta não tem placa, pode usar terno e gravata [...] Minha sacolinha de plástico está mais cheia do que a de muita gente que tem bolsa chique. Pesquisa Data Popular, (São Paulo).

A interpretação desta natureza compromete diretamente a interação com a comunicação gerada. Embora se encontrem pessoas no topo da pirâmide que consomem um pastel de feira, e um da base da pirâmide se conseguir, comerá todo dia caviar.

SEÇÃO 4

ANÁLISE E RESULTADOS

4.1.-Modelo proposto para a BVD.

4.1.1. Missão e visão

4.1.2. Configuração organizacional.

4.1.3. Parceria e criação de "pool" de empresas têxteis.

4.2. -Polo de empresa têxtil a ser implementado

4.2.1. Central de compras.

4.2.2. Central de distribuição e marketing.

4.2.3. Outros Serviços compartilhados

4.2.4. Incubadora a ser implementada no âmbito do pool

Nesta seção é feita uma leitura crítica dos dados coletados ao longo do trabalho, vis-a-vis ao alicerce conceitual com inferências conclusivas pertinentes.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

No Brasil, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2005) existem 4,6 milhões de empresas. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE's). Os pequenos negócios formais e informais respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. Enquanto multinacionais conglomerados e empresas de grande porte reduzem sua participação no total de pessoas atuantes nos diferentes setores econômicos, os pequenos negócios tendem a aumentar seu espaço empresarial. Nesse cenário econômico mais empresas surgem, diariamente, na economia nacional.

É o que faz com que um enorme contingente de pessoas resolva abrir um negócio próprio? Conforme Tachizawa e Faria (2006), os motivos que levam o empreendedor a abrir seu negócio, em ordem de importância, são: oportunidade; tinha experiência anterior; estava desempregado; tinha tempo disponível; tinha capital disponível; estava insatisfeito em seu emprego; foi demitido e recebeu indenização. Esses fatores são confirmados pelo SEBRAE (2005), que aponta como principal motivo para a abertura de uma MPE, tanto de empresários de firmas de sucesso como de empreendedores de empresas extintas, a identificação de uma oportunidade de negócio. A administração da MPE bem-sucedida no Brasil, conforme o SEBRAE (2005), tem sido aquela que levou em conta: 1.º o bom conhecimento do mercado onde atua; 2.º a existência de um bom Administrador à frente dos negócios; 3.º o uso de capital próprio em vez da utilização de empréstimos financeiros e capital de terceiros.

Pesquisas do SEBRAE, realizadas a cada 2 anos, no Estado de São Paulo, evidenciaram como taxas de mortalidade: 29% para empresas de até 1 ano, 42% para empresas de até 2 anos, 53% para empresas de até 3 anos, 56% para empresas de até 4 anos e também 56% para empresas de até 5 anos. Em comparação com estudos anteriores, verificou-se uma queda da taxa de mortalidade, em especial, nas empresas com até 5 anos. A taxa de mortalidade desse grupo de empresas caiu de 71%, em 2000, para 56%, em 2004. Apesar disso, essa taxa continua sendo superior à encontrada em outros países.

A constatação de que as causas da alta mortalidade das empresas são provenientes de falhas gerenciais na condução dos negócios, seguidas de causas econômicas conjunturais e tributação, evidencia enorme potencial de contribuição do profissional Administrador e das incubadoras de empresas.

4.1. Modelo proposto para a BVD

4.1.1 – Missão e visão

Conforme Marques (2012), missão vem a ser a principal razão da existência da organização, reunindo todos seus valores quanto à tradição, atuação, filosofia e elevação do nome designado à empresa. A visão é importantíssima para o empreendedor, quando do estabelecimento das metas que deseja atingir com relação ao panorama vindouro. A tomada de decisão é uma consequência lógica da perspectiva futura e do intento estar nítido e de fácil interpretação (MARQUES, 2012).

A missão e visão precisam ser claramente definidas e serem compartilhadas com todos na organização. Estas facilitam determinar um planejamento estratégico e obter a finalidade traçada pelo futuro do empreendedor. No decorrer de sua existência, a BVD procurou adaptar-se ao mercado acompanhando as mutações das épocas. Em seu início, a visão era atender a população do bairro em formação, posteriormente, aos bairros periféricos. Desse modo, seus produtos comercializados foram sendo adaptados à época.

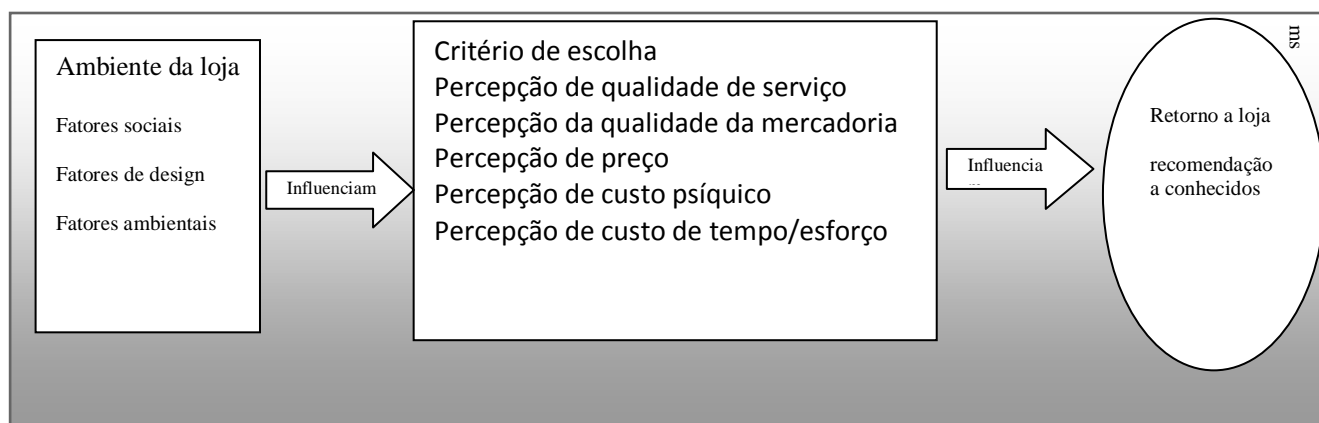
Por estar sempre dentro de uma linhagem comercial, mesmo a visão do mercado trazendo outras perspectivas, a missão contínua. Assim, hoje, a visão da BVD é atender aos clientes com competência, presteza, iniciativa, mostrar e direcionar os produtos compatíveis ao usuário, assim como compartilhar de experiências com relação aos mesmos. No início, a comercialização era de tecidos, armarinhos, produtos de época (material escolar, brinquedos e até fogos – que eram vendidos no exterior da loja), com o desenvolvimento da indústria da moda, onde as confecções passaram a abocanhar o mercado de roupas feitas, o trabalho artesanal das donas de casa que costuravam as roupas para a família, mas paulatinamente, passaram a comprar as roupas feitas. Observa-se, portanto, que a visão mudou e o tecido deu lugar às peças prontas, os custos passaram a serem maiores, e a comercialização a crédito aumentou, pois, deixou a “velha caderneta”, o fiado, de lado, substituídos pelo carnê, visto que, para obter este tipo de crédito, deveriam estar com “o nome limpo” por meio de consulta ao serviço de proteção ao crédito. Este novo método de comercialização alavancou o empreendimento. Essa alavancagem obrigou a modificação física do local, com novo leiaute, pois, a organização dos produtos exigia novos tipos de armazenagem, assim como expositores, porém a missão era a mesma com relação ao cliente, sobretudo pela política participativa, já que os poucos colaboradores sabiam que os objetivos eram os mesmos. Quando da expansão para a área industrial – confecção de roupas masculinas para obesos – a mesma missão foi apresentada

aos novos colaboradores, assim, tanto o cliente pessoa jurídica como a pessoa física precisavam de atendimento igual, pelo fato de todos serem seres humanos e com a mesma finalidade: a satisfação.

4.1.2 – Configuração organizacional

As empresas organizam-se de acordo com sua habilidade (ANSOFF, 1990; FISCHIMANN e ALMEIDA, 1991; CHANDLER, 1998; ALMEIDA, 2003) assim, a apreciação da estrutura organizacional pode destacar sua habilidade expressa em termos vagos, às individualidades da organização pode deliberar a correlação entre a estratégia e sua sustentabilidade. Conforme Levy;Weitz (2000), varejo é um segmento de mercado onde um grupo precisa de bens similares e um grupo de varejista no mesmo segmento dos que precisam dos bens que os deixam satisfeitos. É necessário compreender que os bens que o usuário reputa como suplementar, ou seja, seu modo de agregação de compras, (CESARINO; CAIXETA FILHO 2002). A coordenação de classes é um método de relacionamento entre varejistas e fornecedores, na qual os bens singulares de vários fornecedores são reunidos em família de produtos a serem geridos, como unidades estratégias de negócio. Qualquer família de produto é particularizada do bem que são semelhantes ou substituíveis (KING;PHUMPRU, 1996; HOGORTH; SCOTT; DAPIRAN, 1997; ÂNGELO; SILVERA, 2003). O estabelecimento varejista no meio em que está inserido, é incerto sobre os desígnios de regresso e sugestão, porém é importantíssimo para a administração do varejo, conforme citam Ângelo e Silveira (2003), pois seu prestígio destaca-se sobre a intuição do usuário mais precioso a qualquer varejista: custo e qualidade.

Figura 04. Relação ambiente da loja e consumidor



Fonte: Autoria própria

Conforme refere Schermerhorn Jr, (1999), o ambiente geral fundamenta-se nos quesitos ao redor do ambiente externo, que tem a facilidade de interferir fundamentalmente na política geral de uma empresa. Este modelo de ambiente cria no âmbito geral um contexto para o processo decisório

O meio externo interage com o recinto em um método permanente de mutação de meios, que ingressam como insumos são transformados em produto final ou serviço.

O ingresso dos materiais suas transformações e sua conclusão culminam com a entrega do produto ou serviço, sendo abrangidos pelas forças externas que causam a transformação na estrutura de cada processo, inferindo o meio como um todo conforme (SCHERMERHORN JR, 1999).

Figura 05 Os elementos do ambiente organizacional



Fonte Adaptado de Tachizawa.(2013)

De acordo com Tachizawa, o ambiente geral, setorial e em seu interior dão origem às forças internas e externas da organização.

O recinto profissional está em transformação contínua, assim como o globo. As empresas permutam gestores e administradores por organizadores, coordenadores, aconselhadores, doutrinadores e idealizadores. Qualquer que seja a denominação, terão o

papel de executar suas atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar. O que se estima para os profissionais é que possam atuar em todos os níveis de funções com eficácia.

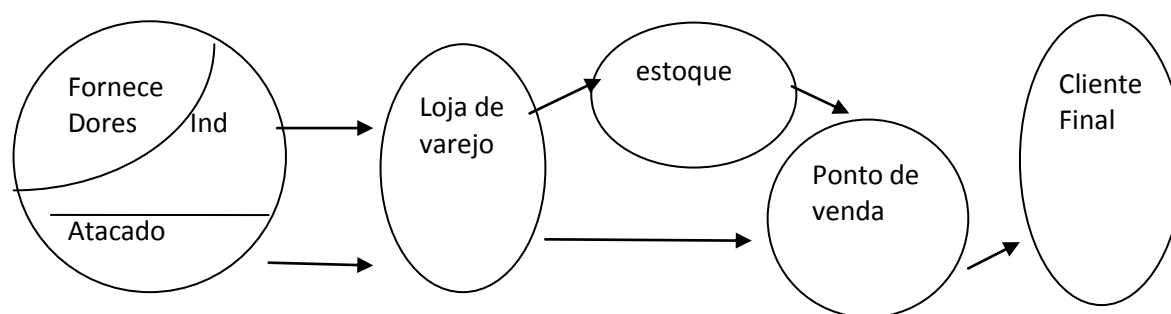
Conforme refere Silva (2001), o contexto das forças indiretas do ambiente externo sugere aos administradores a inferência do clima, onde a empresa se encontra.

A precaução ambiental são aspectos populares e interferem de modo contundente nas organizações, levando a adotarem conduta ecologicamente perfeita, trabalhando com componentes adequados à nova realidade ecológica, nas quais os órgãos oficiais e ONGs (Organizações não Governamentais) exigem que as empresas criem processos produtivos que não agridam ao meio ambiente.

A tecnologia impulsiona a inovação. O grau cultural do meio interfere no uso da mão de obra e no comportamento do consumidor em relação à qualificação, à técnica e à educação, espelhadas na exigência da qualidade e da sofisticação dos bens lançados no mercado. A concorrência exige que a empresa siga o meio na procura de notícias sobre parcerias, concorrentes, bens e serviços, conforme citam Ferreira *et al* (1999).

Com relação ao estudo de caso da BVD, observa-se que, no início, as famílias dos produtos eram pequenas, com poucas variações – tecidos, cama, mesa e banho, brinquedos – estes podiam ser estocados, já que a mutação na moda era pequena. Esta configuração organizacional pode ser demonstrada como Figura 06.

Figura 06. Configuração organizacional do início da BVD

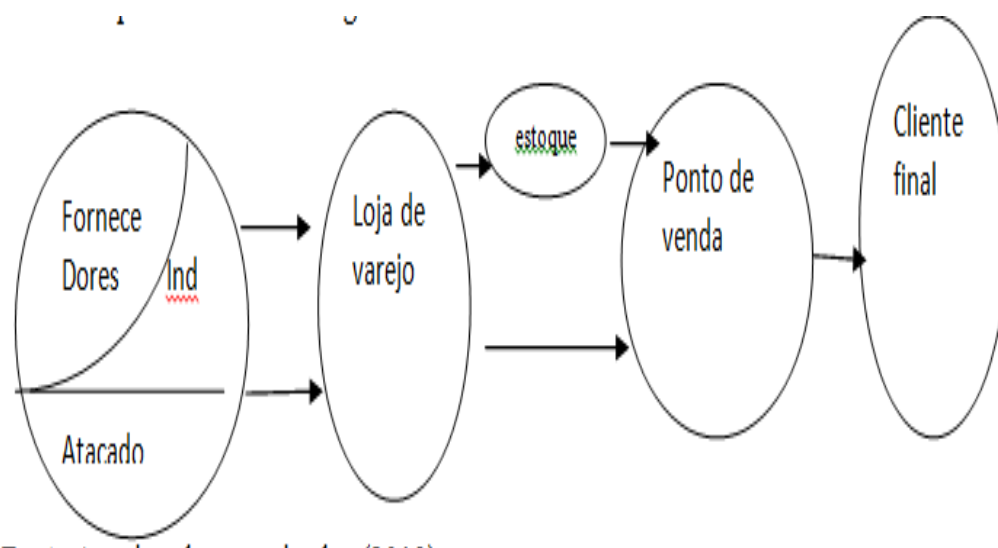


Fonte: Autoria própria

Com o desenvolvimento do mercado, o cliente ficou mais exigente, e as famílias de produtos foram crescendo, e a cada estação há um novo lançamento, forçando a cadeia

produtiva não trabalhar com produtos de uma estação para outra, diminuindo o grau de estocabilidade, assim como o espaço físico. Mas as multinacionais do setor até hoje forçam a venda para que o varejista estoque produto para estações futuras com a desculpa da tendência de mercado, mesmo assim o estoque nas empresas varejistas diminuem, conforme pode ser visto na Figura 07.

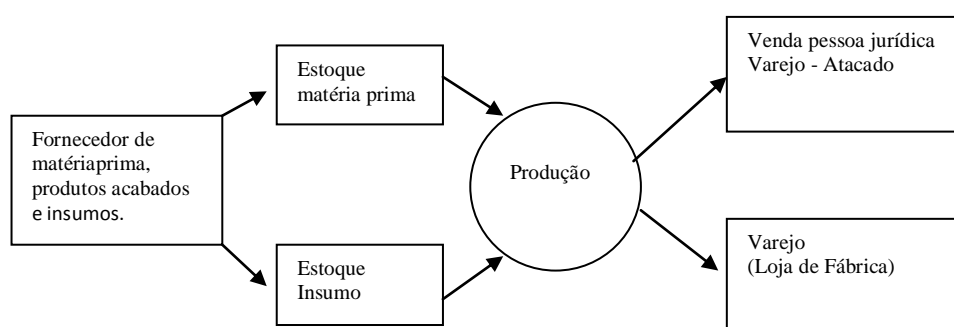
Figura 07. Evolução da configuração organizacional



Fonte: Autoria própria

Com relação à parte industrial da BVD, a configuração organizacional tem uma representação diferente do varejo conforme Figura 16.

Figura 08. Estrutura do setor industrial da BVD



Fonte: Autoria própria

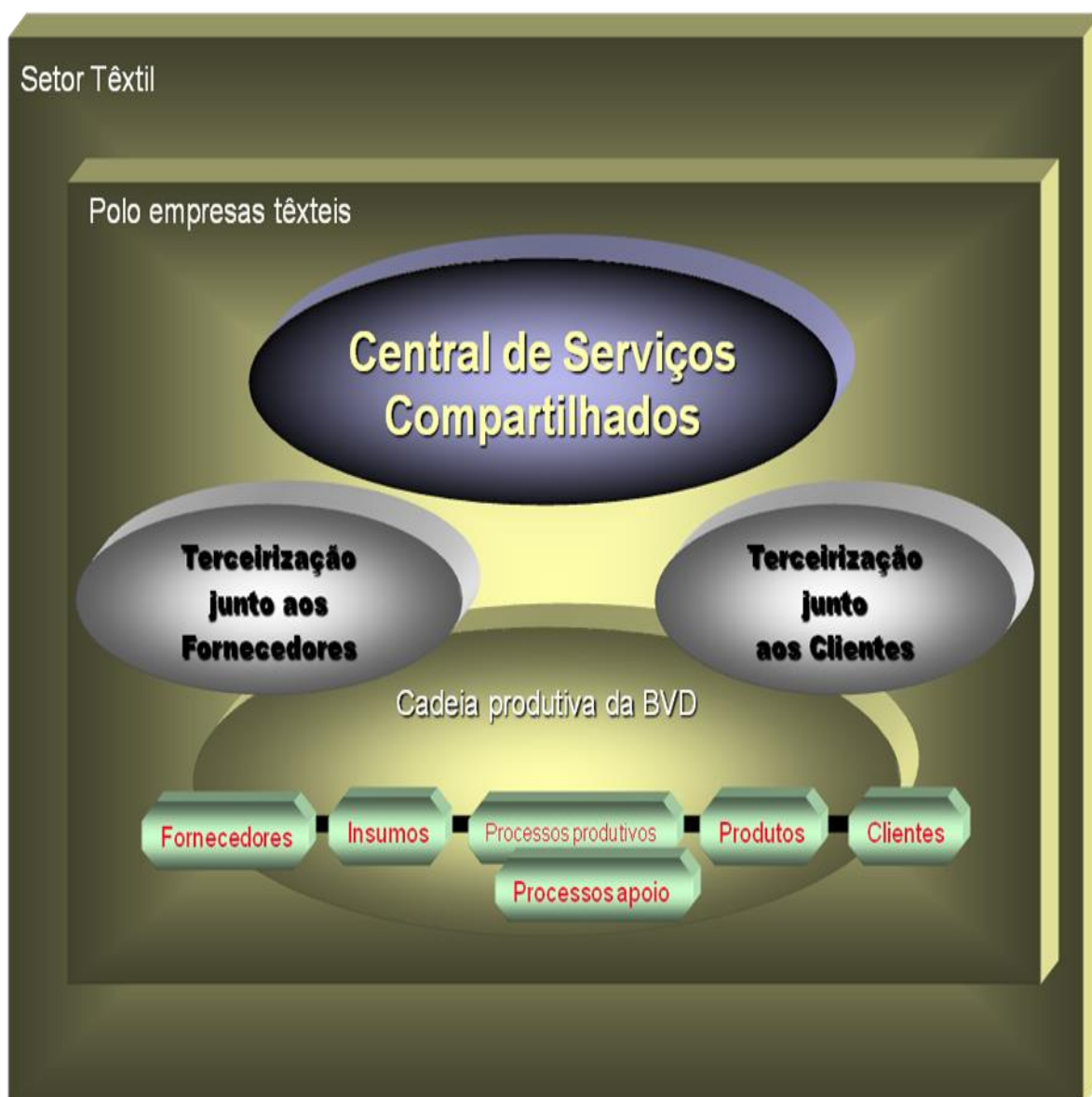
A mudança da moda é uma constante, mas o giro da matéria prima no estoque é grande, pois chega, descansa e vai para a produção; já nos insumos o período de giro é

menor. A produção é feita por intermédio da projeção de vendas, e esta vai abastecer o atacado e o varejo.

4.1.3 - Parcerias e criação de *pool* de empresas

Propõe-se que a implantação de um *pool* de empresas, do segmento têxtil, que se agrupariam para obter maior poder de mercado (dividir tecnologia, aumentar a pressão sobre fornecedores em comum, etc.).

Figura 09. Modelo de gestão da BVD



Fonte: Autoria própria

Para tanto, é necessário ter o conhecimento do comportamento do consumidor, estimular o conhecimento de novos produtos/serviços, incutir para motivar o impulso no instante da aquisição, baixando estoques com a finalidade de crescer na participação do mercado. Essas estratégias têm um objetivo fundamental: posicionamento dos fornecedores e marcas, o giro de produtos/serviço e o crescimento das vendas.

O *pool* pode também ajudar em outras áreas como: promoção e *merchandising*, eventos, pesquisa de mercado, ações promocionais, terceirização, recrutamento e seleção, treinamento e sistemas.

4.2. Polo de empresas têxteis a ser implantado

O Polo Têxtil, visa criar aglomeração de micro e pequenas empresas têxteis com atividades produtivas e de comercialização complementares. Teria parcerias com SENAI, SEBRAE-SP, SESI, SENAC e Associações Comerciais.

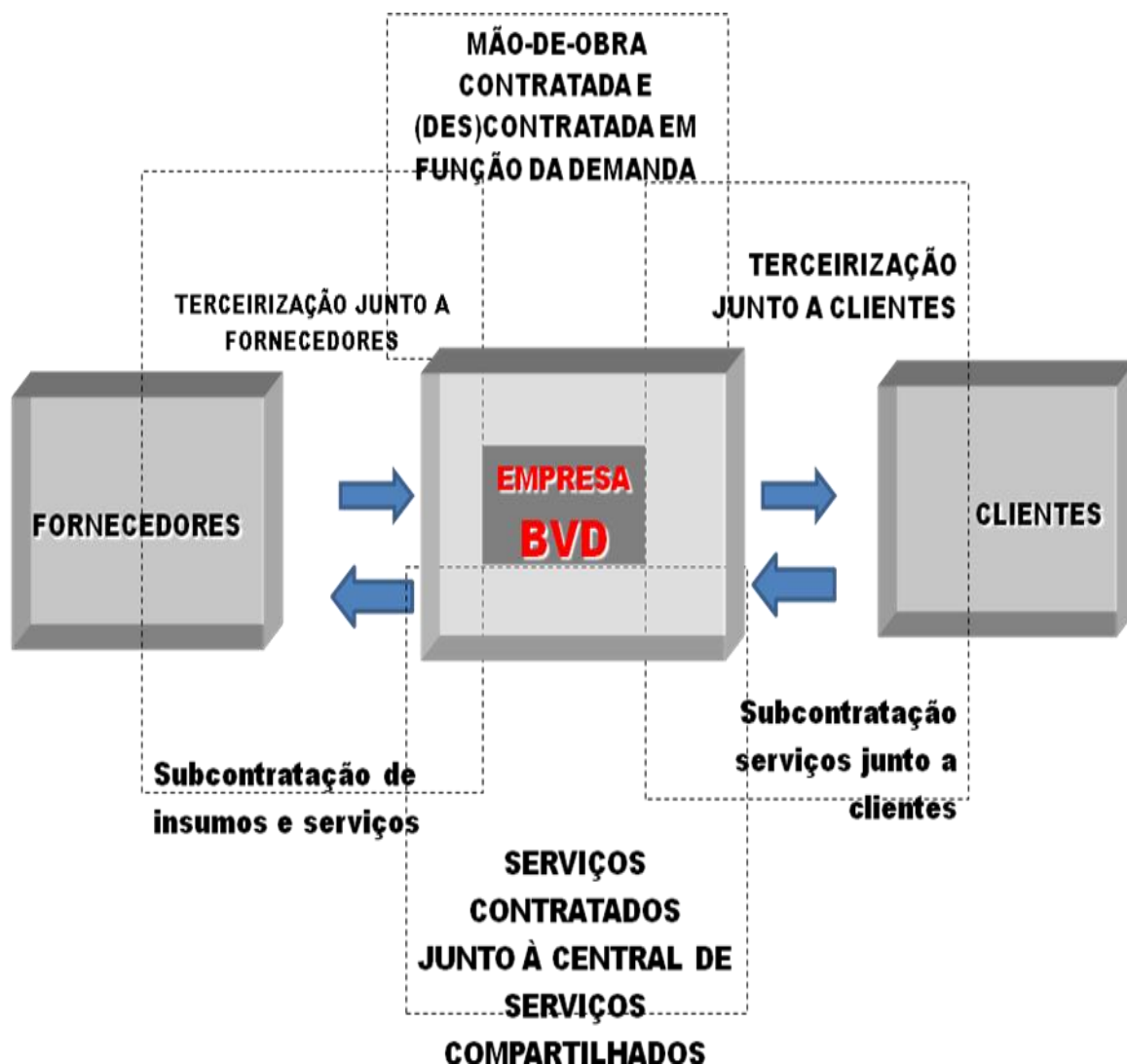
Estão previstas incubadoras de cooperativas de trabalho de costura para atender as empresas de confecção do Polo Têxtil. Elas atenderão prioritariamente as empresas de confecção que fazem parte dos consórcios de confecção. Neste momento, para fazermos o planejamento do atendimento das demandas das empresas de confecção do Polo Têxtil, precisamos identificá-las para podermos analisá-las e estabelecer um plano de trabalho entre as empresas de confecção e as cooperativas de costura e customização. Para tanto, o Polo Têxtil está sendo formado com empresas de confecção interessadas neste tipo de serviço. O projeto está sendo trabalhado e colhendo informações sobre as suas demandas:

1. descrição do tipo de serviço a ser demandado (costura e customização) (produto e/ou serviço);
2. tipo de matérias-primas usadas na produção do produto;
3. equipamentos necessários para a sua produção;
4. quantidade média mensal de serviços, identificar sazonalidades (maiores e menores volumes de produção no ano (quantidade e mês); e
5. testes e/ou ensaios laboratoriais necessários para este serviço.

No Polo Têxtil deverá ter uma Central de Serviços compartilhados que desenvolverá serviços comunas a todas as empresas do segmento têxtil. Isso poderá

abranger, inclusive, empresas que normalmente atuam como “concorrentes”. Conforme se pode deprender da análise da figura 10, que retrata a Empresa BVD, empresas pertencentes ao polo, podem ter seu tamanho reduzido. Isso pelo efeito compactação das atividades mantidas internamente com pessoal próprio. Ou seja, a estratégia é manter um núcleo central de colaboradores estratégicos, e as demais tarefas, normalmente, executadas por pessoal operacional, seriam contratados serviços junto a fornecedores (produção terceirizada) e junto a clientes (representes comerciais para transacionar e estocar as vendas).

Figura 10. Empresa BVD e o Polo Têxtil



Fonte: Autoria própria

A empresa BVD, nesse modelo, teria ainda, mão-de-obra contratada em função da demanda quando, em época de picos de vendas contrataria colaboradores temporários. Esses mesmos colaboradores seriam desmobilizados quando o volume de vendas cairia dada a sazonalidade e conjuntura econômico.

Otras funções, como tarefas relacionadas a marketing e promoção de vendas, compras, contabilidade, folha de pagamento, recrutamento/seleção/treinamento, tecnologias da informação e afins, seriam contratadas junto à Central de Serviços Compartilhados, conforme explicitado a seguir.

4.2.1. Central de Marketing

Serviços de marketing, promoção de vendas, publicidade e propaganda, participação em feiras e eventos da moda, poderiam ser desenvolvidos pela central de serviços compartilhados.

Dessa maneira, custos poderiam ser reduzidos e haveria otimização e maior poder de barganha na interação com clientes intermediários (atacadistas e varejistas que atuam no segmento têxtil) e consumidores finais.

4.2.2. Central de compras

As centrais de compras proporcionam um aumento de poder de negociação com os fornecedores, as atualizações de estratégias e processos são ferramentas que se fazem necessário no dia a dia das empresas. Tornam a organização competente para enfrentar o mercado com técnicas objetivas, rápidas e ocasionam um resultado melhor, além de permitirem medir o crescimento dessas centrais. A comunicação é importantíssima na central de compras, é fundamental para a fluidez de qualquer comercialização. É feita de modo discernido, e a harmonia entre as empresas, colaboradores e organizações deve aduzir resultados expressivos,

A tecnologia de informação tem a facilidade de desenvolver sistema que objective facilitar as informações com as empresas associadas. Esse *software* busca a gerenciar

compras de bens e serviços via internet, além de atender a comunicação das centrais de negócios. Para o diretor da Área Local, Sandro A. Fernandes “é ferramenta que vem pra agregar valores para as redes. Trabalha com compra conjunta para micro e pequenas empresas, que tem necessidades comuns e que podem ter melhores benefícios trabalhando dessa forma”.

A seguir são apresentados alguns indicadores de sucesso das centrais de compras: aumento do lucro dos associados, maior satisfação dos clientes atendidos pela central, maior facilidade de acesso a fornecedores, série maior de produtos ofertados, ganho de competitividade frente aos concorrentes, maior facilidade às linhas de crédito, melhores condições de negociação com os fornecedores, fortalecimento da marca da rede, maior capacitação gerencial dos gestores e aumento do volume de compras.

O SEBRAE incentiva a formação de centrais de negócios com o objetivo de criá-las para se tornarem mais competitivas e incentivar a rede, já segmentada por vários estados. Segundo Neto (2000), a formação e o desenvolvimento de redes de empresas vêm ganhando relevância não só para as economias de vários países industrializados, como Itália, Japão e Alemanha, como também para os chamados países emergentes, ou de economias em desenvolvimento, como México, Chile, Argentina e o próprio Brasil.

A estratégia de criar um centro de compras é tornar as MPE's mais competitivas, barateando assim a prestação do serviço automotivo a fim de se manterem no mercado. As MPE's do setor de prestação de serviços automotivos precisam abrir os olhos para aumentar a competitividade mantendo a qualidade, e a criação da central de compras pode beneficiá-las de várias formas.

Como o grupo já está a um tempo organizado e desenvolvendo várias ações em conjunto, a criação da central de compras exigiria dos empresários um amadurecimento empresarial mais forte, pois teremos que trabalhar a cultura de cada empresa e transformá-la em único interesse, um único objetivo. De acordo com Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.

4.2.3. Central de Treinamento e Desenvolvimento

As transformações geram acirradas competições no mercado atual e as organizações precisam buscar alternativas para conseguirem vantagens competitivas.

Dessa forma, elas devem repensar seus modelos e rever comportamentos e formas de relacionamento cristalizado ao longo do tempo (GOULART JR, 2000).

As pessoas estão no centro das organizações, sem elas a organização não tem razão de existir. Elas são a imagem da empresa diante de clientes e fornecedores. O investimento em capacitação e treinamento deve ser prioridade dentro da organização. Mediante o levantamento de necessidades das empresas do pool, propõe-se a criação de uma central de T&D com o objetivo de promover o desenvolvimento das pessoas seja no quesito gerencial ou operacional. Os serviços da central de T&D podem ser subcontratados, ou seja, pode ser quarterizados a empresas especializadas em treinamento e desenvolvimento de pessoas, ficando a central como gestora da quarterização.

4.2.4. Outros Serviços Compartilhados.

Central de Serviços Comuns

A proposta para este subitem é de criar um sistema único para gerir a folha de pagamento das empresas participantes do *pool*. A facilidade de uma gestão única para gerir a folha de pagamento das empresas visa agilizar os processos, garantindo a segurança e o atendimento dos órgãos fiscalizadores. Uma das empresas do *pool* poderá ficar responsável pela gestão podendo até “quarterizar” os serviços para uma empresa especializada na prestação deste serviço, um escritório de contabilidade, por exemplo. Alternativa é a contratação de uma empresa qualificada para desenvolver um software específico para gerir a folha de pagamento do *pool* de empresas. Hoje podemos encontrar com facilidade empresas do tipo *time saving services* – economia de tempo em serviços – estas empresas são especializadas em vários serviços, desde serviços domésticos à serviços comerciais, que trazem agilidade, segurança e economia de tempo.

Central de Recrutamento e Seleção de Pessoal

A central de recrutamento e seleção de pessoal será encarregada de identificar as necessidades de pessoal, seja no nível gerencial, seja operacional, levantando as características do futuro ocupante do cargo. A central de recrutamento e seleção será responsável por todo o processo desde a identificação do profissional que a empresa

necessita até a identificação do perfil do candidato e por fim a contratação do que melhor se enquadrar na vaga.

Agregar novos talentos à empresa é uma forma de torná-la mais competente e sobressair-se no mercado. É observado nessa proposta que “a escolha do homem certo para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos”, e mais, as pessoas quando satisfeitas com as atividades desempenhadas tem um desempenho melhor, produzem mais e com maior qualidade.

Central de T I

A central de T.I. tem a responsabilidade de desenvolver novos *softwares*, executar e oferecer suporte às empresas do *pool*. A ideia da central de T.I. é oferecer serviços do tipo: criação de um banco de dados contendo controle de peças (entradas e saídas) facilitando o controle e balanços mensais, semestrais ou anuais de acordo com a preferência da empresa; um cadastro de clientes contendo informações sobre o proprietário e o veículo com datas da última revisão e lembrete ao proprietário via *sms* e e-mail, com a data da próxima revisão; controle dos serviços prestados por funcionários para pagamento de comissões, criação de um site comum para as empresas participantes do *pool*, contendo informações individuais das empresas, tais como endereços, serviços prestados, contato; eventos que o *pool* participa; notícias sobre o setor e sobre as empresas. Essa visão proporciona melhoria nos resultados da gestão corporativa e geram novas oportunidades de negócios para as empresas.

Contabilidade

Um único escritório contábil comum para o *pool* de empresas, facilitando a gestão das empresas e a tomada de decisões estratégicas para o grupo, por exemplo, em relação ao poder de compra do grupo. O escritório será o responsável por toda a parte burocrática das empresas, tais como impostos, contratos, legislação, folha de pagamento, análise financeira, balanço patrimonial, escrituração fiscal etc. Os empresários do *pool*, adotando esse novo modelo de gestão, terão um melhor aproveitamento do seu tempo nas ações estratégicas das empresas individuais e em grupo, tornando-os com um diferencial competitivo maior.

SEÇÃO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões específicas

5.2. Sugestões para futuras pesquisas

As considerações particulares incluídas nesta seção refletem os resultados inerentes à presente dissertação de mestrado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões específicas

A força econômica, a competitividade e a capacidade de geração de emprego e a renda do APL estão justamente na sinergia decorrente das diferentes formas de sua integração com as organizações de seu entorno empresarial.

Essas e outras reflexões permitem inferir que o processo de gestão profissional das MPE's, com o suporte de modelos e modos de administração emerge como alternativa à atuação improvisada dessas organizações. A adoção de parcerias e alianças institucionais, como alternativa estratégica permitiriam a formação de cadeias produtivas em determinado setor, conforme o ramo têxtil ora analisado na presente dissertação.

Isso evidencia que o pré-planejamento do negócio e a gestão empresarial podem constituir-se em um dos fatores de influência para a maior longevidade da MPE.

No caso específico da BVD os estudos estão tornando-se realidade, visto que já há parceria com outras empresas, onde as informações colhidas estão se tornando realidade entre algumas parceiras.

A ênfase estratégica da BVD, foi focar no bem estar de seus clientes (nicho de mercado das pessoas com excesso de peso). Procura-se adquirir a matéria prima de tecelagens que têm em seu programa de produção de algodão orgânico, que promovem a inclusão social ao incentivar aos pequenos produtores rurais a se organizarem e associações e cooperativas afim de viabilizarem os processos de produção, logística e comercialização de cada safra. Ao participar do programa, o produtor orgânico agrega valor a sua produção e propriedade rural, tendo como consequência a melhoria de sua renda e de sua qualidade de vida. Ao atualizar o registro de sua propriedade e participar no beneficiamento de sua produção, o agricultor tem incentivos do PRONAF / Organismo do Governo Federal.

Com o plantio do algodão orgânico e as plantas tintoriais, anileira (pigmento azul de origem vegetal), alfafa aveia e trigo (pigmento verde), açafraão da terra, o urucum completam a ação sustentável do algodão orgânico para a manufatura de tecidos coloridos, apresentando qualidade e conforto para o usuário final.

Para as coleções adotou-se a estratégia de comprar produtos ecologicamente correto, como exemplo segue a nova coleção que aposta em um novo conceito para a moda jeans. Durante o processo de tingimento, os corantes combinados à glicose biodegradável,

otimizam a absorção e a fixação, resultando em 80% menos água do que no método tradicional. A marca ainda traz a linha de índigos e brins *Essential* (rígidos), *Moove* (com elastano), *Super Power Stretch* (com alta elasticidade, chegando a artigos com 67% de *stretch*) e as *Carbolumen e Vintage Leather*, que têm aspecto de couro sobre base de algodão.

Os produtos comercializados são masculinos dos números, PP ao 4G (54 ao 80), e os segmentos são: camisetas, bermudas, calças, blusões, jaquetas e pijamas. As camisetas, pijamas e blusões são trabalhados em malha com 100% de algodão, pois, a malha sintética, embora seque muito rápido, e super resistentes, e quase não amassa (ótima para viagens), mas não absorve a transpiração, dá cheirinho e queima com super facilidade na hora de passar.

Para jaquetas e bermudas de tecido plano normalmente com 100% de algodão, e algum tipo de calça utiliza-se tecido com uma pequena porcentagem de elastano, para dar maior mobilidade ao usuário, isto porque pessoas com excesso de peso suam mais. Transpirar pode incomodar além do limite, mas é uma das formas que encontramos para o bem estar do nosso público alvo.

5.2. Sugestões para futuras pesquisas

Sugerem-se futuras pesquisas para complementar o presente trabalho que não esgotou o tema em foco. Outros tipos de organizações podem ser pesquisadas, em relação ao modelo de gestão financeira proposto, aplicável apenas para empresas prestadoras de serviços.

Ou seja, a depender do tipo de organização, que varia em função do setor econômico a que pertença, corresponde tipos diferenciados de modelo de controle financeiro. Adicionalmente, sugere-se estudo para concepção, em regime de parceria, de um *pool* de micro e pequenas empresas da região para implantação de uma central de serviços de tecnologia de gestão. Isso permitiria o compartilhamento de serviços operacionais comuns e a obtenção de economia de escala na adoção de tecnologias da informação.

REFERÊNCIAS

- ABIT. Associação Brasileira de Indústrias Têxteis. Estudo da Indústria Têxtil. www.abit.org.br. acesso em novembro de 2013. São Paulo, 2013.
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR 10520: apresentação de citações em documentos*. Rio de Janeiro, 2002.
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR 6.023: Referências Bibliográficas*. 5ªed. Rio de Janeiro. 1989.
- ALBAGLI, S.; BRITO, J.; Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais para o SEBRAE. 2003. Disponível em:<www.ie.ufrj.br/redesit.
- ALVES, R. *Filosofia da Ciência: Introdução ao Jogo e a Suas Regras*. 13ª. Edição. São Paulo: Editora Loyola. 2008
- ALMEIDA, M. E. B.; PRADO, M. E. B. B. *Criando situações de aprendizagem colaborativa*. In: VALENTE, J. A.; ALMEIDA, M. E. B.; PRADO M. E. B. (Org) *Internet e formação de educadores a distância*. São Paulo. Avercamp, 2003.
- AMATO NETO, João. *Gestão de sistemas locais de produção e inovação (CLUSTERS/APLs): um modelo de referência*. São Paulo: Atlas, 2009.
- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo-SP Atlas, 2000.
- AMATO NETO, J.: *Redes de cooperação produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial*. Tese (Livre Docência) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

- AMIN, A.; ROBINS, K. *The re-emergence of regional economies? The mythical geography of flexible accumulation*. Environment and Planning D: Society and Space 8: 7-34. EUA: 1990.
- AMIN, A. ROBINS, K. *Distritos industriales y desarrollo regional: limites y posibilidades*. PIKE, F. BECCATTINI, G., SENGENBERGER, W. (orgs.) Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas. Edición Española, Ministerio de Trabajo e Seguridad Social, 1992.
- ANGELO, Claudio Felisoni de; Silveira, José Augusto Giesbrescht da (coord.) *Varejo competitivo*. v. 8. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANSOFF, H.; McDONNELL, E. *Implantação a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARANHA, Jose Alberto Sampaio. *Interfaces: a chave para compreender as pessoas e suas relações em um ambiente de inovação*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ATEM, Suely Muniz, *Indústria Têxtil: Estrutura de mercado, inovação tecnológica e estratégia empresarial*, Dissertação de Mestrado –PUC, São Paulo, 1989.
- AUDRETSCH, D.B. and A.R. Thurik (2001), What is new about the new economy: sources of growth in the managed and entrepreneurial economies, *Industrial and Corporate Change* 19, 795-821.
- AURIAC, J. Corporate social innovation. Organization for Economic Cooperation and Development. The OECD Observer. Paris, 2010.
- AZEVEDO, Marilena Coelho de; Costa, Helder Gomes, *Métodos para Avaliação da Postura Estratégica*, Caderno de Pesquisas em Administração, Volume 08 - FEA/USP, São Paulo, 2001.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 8, Edição Especial, p. 203-228, 2004.

_____. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____. *A associação em redes de cooperação influencia os resultados de pequenas e médias empresas?* Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, Vol. 46, N. 1, p. 105-115, janeiro/abril, 2010.

BELLANDI, M. (1989) 'The industrial district in Marshall', in E. Goodman and J. Bamford (eds) *Small Firms and Industrial Districts in Italy*, London: Routledge.

BETIM, Lisangela. *Um Estudo do Posicionamento Estratégico das Empresas Têxteis do Pólo de Americana no Período de 1980 A 2000*. Dissertação de Mestrado. Centro Universitário Salesiano de São Paulo. Americana (SP), 2005.

BRAGA JUNIOR, Edi; Hemais, Carlos A. *A indústria têxtil brasileira frente a concorrência internacional abordagem estratégica*, Revista ABTT, São Paulo: Ed. ABTT, ano 01 nº000, maio 2002, p.28-33. São Paulo: 2002.

BRAGA JUNIOR, Edi; Hemais, Carlos A. *Cenário do setor Têxtil durante a década de .Parte II*, Revista Têxtil, São Paulo: Ed R da Silva Haydu& Cia Ltda., nº4, julho/agosto 2000, p.24-36. São Paulo: 2.000.

BRAGA JUNIOR, Edi; Hemais, Carlos A. *O Brasil e sua indústria têxtil: uma abordagem histórica. Parte I – dos primórdios coloniais á década de 80*, Revista Têxtil, São Paulo: Ed R da Silva Haydu& Cia Ltda, nº3, maio/junho 2000, p.26-32. São Paulo: 2.000.

BRASIL TÊXTIL – *1º RELATÓRIO DO SETOR TÊXTIL BRASILEIRO* – v.3- IEMI 2003, São Paulo. 2003.

BRASIL TÊXTIL – *RELATÓRIO SETORIAL DA CADEIA TÊXTIL BRASILEIRA* – v.1- IEMI 2001, São Paulo.

BVD. *Plano Estratégico da Empresa BVD*, Acêrvo da Alta Administração. São Paulo (SP). 2014.

- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H.; SZAPIRO, M. *Arranjos e sistema produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*. Seminário Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness. Rio de Janeiro: 2000.
- CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena MM. *Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira*. Revista de Economia Contemporânea, v. 5, p. 103-136, 2000.
- CASSIOLATO, José E.; MATOS, Marcelo P.; LASTRES, Helena MM. *Arranjos produtivos locais: uma alternativa para o desenvolvimento: criatividade e cultura*. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.
- CASTELLS, M. *The Rise of the Network Society: Economy, Society and Culture*. Malden, MA: Blackwell, 1999.
- CEPAL/DDPE. *Articulación productiva y desarrollo local*. Position paper apresentado no Seminário “Tecnologia e Competitividade” na Assembléia do BIB. Belo Horizonte. 2006.
- CHANDLER JR., Alfred Dupont. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. 20. ed. MIT Press, Washington (EUA): 1998.
- COLLINS, J. e PORRAS, J.I. *Feitas para Durar – Práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1995
- CORDER, Solange Maria, Indústria têxtil: Inovações tecnológicas e impactos sobre as qualificações dos trabalhadores. Dissertação de Mestrado – Instituto de Geociências – UNICAMP, Campinas. agosto 1994.
- Constituição Federal de 05.10.1988 (arts. 170, IX, e 179) e LEI Nº9.841, de 05.10.1999 - *Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal*. Brasília: 1988.
- CORTADA, James W. e QUINTELLA, Heitor M. *TQM: gerência da qualidade total*. Malkron Books, São Paulo: 1994.

- CROCCO, M. A; Galinari,R.; Santos,F.; Lemos,M.B.; Simões,R. *Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais potenciais: uma nota técnica*. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2003. Texto para discussão: 191. Belo Horizonte: 2003.
- CUNHA, I. J. *Modelo para classificação e caracterização de aglomerados industriais em economias em desenvolvimento*. 2002, 147p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Programa de Pós Graduação UFSC, Florianópolis – SC, 2002
- DAVIS, Mark; AQUILANO, Nicholas; CHASE, Richard. *Fundamentos da Administração*
- DARMON, D. *Pôles de compétitivité: des scclérateurs d'innovation. Annales du Bâtiment et des travaux publics*. (fra). N° 3, -pp. 5-11 Juin 2006. França: 2006.
- Decreto No. 3474, de 19 de maio de 2000. – Regulamenta a Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999, que institui o *Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte*, e das outras providências. Brasília: 2000.
- Decreto nº 90.414, de 07.11.1984. *Dispõe sobre a criação e funcionamento do Conselho de Desenvolvimento das Micro, Pequena e Média empresas*, e dá outras providências. Brasília: 1984.
- Decreto nº 90.573, de 28.11.1984. *Reduz alíquotas do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) dos produtos que indica, fabricados predominantemente por empresas de pequeno porte*. Brasília: 1984.
- DE SORDI, J. O. *Elaboração de pesquisa científica: seleção, leitura e redação*. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- DEVANILDO D.; DÉsirÉE M. ZOUAIN; PLONSKI, GUILHERME ARY. *Articulação do Sistema de Inovação de Sorocaba, considerando como Referência a Experiência Francesa: "Les Pôles de Compétitivité"* ASSOCIAÇÃO Nacional das Entidades Promotoras da Inovação Tecnológica (Anprotec). 2005. Disponível em: <www.anprotec.org.br>. Acesso em: 28 nov. 2013.

- DIAGNÓSTICO SETORIAL DO PROGRAMA SÃO PAULO DESIGN: *Setores Têxtil e Vestuário* [online] Disponível na Internet <http://www.spdesign.sp.gov.br/principal.htm>. Acesso em outubro de 2013.
- DRAYTON, B. Spotlight: Can Entrepreneurs save the world? A new Alliance for global Change. *Harvard Business Review*, p.23-28, v.12, n10, out 2010.
- DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. Thomson pioneira , São Paulo, 2008.
- Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte-*Manuais de legislação Atlas*. Coleção de Manuais de Legislação composta de diplomas legais divulgados pela imprensa oficial, Editora Atlas, 2000.
- FERNANDES, A.; LIMA J. Cluster de serviços: contribuições conceituais com base em evidências do pólo médico de Recife. *Nova Economia*, v. 16, n. 1, 2006
- FERREIRA, A. B. H. Novo Aurélio – Séc. XXI. *O dicionário na língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo: Atlas, 1991
- FLECHA, A. Garcia ,R., & Rudd, R. (2011) USING HEALTH literacy in school to overcome inequalities. *European Journal of Education*, 46, 209 - 218.
- GALBRAITH, J. *Designing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- GALHANI, Maria Adelina; *O uso de tecnologias de Informação pelas PME'S do Pólo Têxtil de Americana e região, como diferencial entre sucesso e fracasso*, Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo, 2000.
- GARCIA, R. *Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de produção: as visões de Marshall, Krugman e Porter*. **Ensaio FEE**, v. 27, n. 2, p. 301-324, 2006.

- GIRARDI, João Batista, Assessor Executivo da Presidência do SINDITEC (Sindicato das Indústrias de Tecelagem de Americana e região) no ano de 2000. *Resumo do setor*. [online] Disponível na internet. <http://www.sinditec.com.br/resumo.htm>. Acesso em novembro de 2013.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle, Siqueira, Sandra Helena Gomes de, *Complexo Têxtil Brasileiro*. [online]. Disponível na internet. <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/bsesptex.pdf>. Acesso em outubro de 2013.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle, Martins, Renato Francisco. *Novas Tecnologias e Organização do Trabalho No Setor Têxtil: Uma Avaliação do programa de Financiamento do BNDES* [online] Disponível na internet. Acesso em outubro de 2013. <http://www.finame.com.br/conhecimento/revista/rev1011.pdf>.
- GOULART JR, E. Treinamento e desenvolvimento de Pessoal uma prática necessária. In: Canêo, Luiz Carlos, Goulart Júnior, Edward, & Lunardelli, Maria Cristina Frollini (Orgs.). *Psicologia organizacional do trabalho*. 1. edição Bauru: UNESP. Faculdade de Ciências, Bauru: 1999.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069501600201>
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GUIMARÃES, M. A dimensão ambiental na educação - Campinas, SP: Papyrus, 1995
- GUIMARÃES, E. A. et al. *A política científica e tecnológica*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1985.
- HIRATUKA, Célio; Garcia, Renato C. *Impactos da abertura comercial sobre a dinâmica da indústria têxtil brasileira*. *Revista dos Estudantes de Pós-graduação do Instituto de Economia – UNICAMP, Campinas*. p.83-105, set. 1995.

- HOGARTH-SCOTT, s.; DAPIRAN, G. P. *Shifting category management relationships: in the food distribution channels in the UK and Australia*. Management decision. V. 35, n. 4. p. 310-318, 1997,
- HUBERMAN, L. *História da Riqueza do Homem*, 21ª edição, revista e ampliada, Livros Técnicos e Científicos Editora AS, Rio de Janeiro. 2012.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Indicadores Conjunturais*. Disponível na internet: <http://www.ibge.gov.br>. Brasília, 2005.
- INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa IBGE*. Disponível em: <http://www.ibge.org.br>. Brasília, 2005.
- ISAK Kruglianskas; José Matias-Pereira. Um enfoque sobre a Lei de Inovação Tecnológica do Brasil.
- KELLER, Paulo F, *Capitalismo Global e Reorganização da Cadeia Têxtil-Confecção: uma revisão bibliográfica*, Enfoques Revista Eletrônica, Rio de Janeiro, v.1, n. 01, p 46 -117/2002.
- KELLER, Paulo Fernandes, *Globalização e Cooperação Interfirmas na Cadeia Têxtil de Americana: o caso do Pólo Regional de Americana – SP*; Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto de Filosofia e Ciências Sociais – UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.
- KING. R. P.; PHUMPIU, P. F. *Reengineering the food supply chain: the ECR initiative in the grocery industry*. In American journal of agricultural economics, v. 78. p. 1181-1186, dezembro de 1996.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 14ª. edição. São Paulo: Pearson Education, 2012.
- KRUGMAN P. *Geography and Trade*. Cambridge, MA: MIT Press, cap.2, pp 35-54, 1991.
- LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. 2006. Disponível em < http://leigeral.sp.sebrae.com.br/publicacoes/apresentacao_lei_geral_supersimples. Acesso em novembro de 2013. Brasília, 2013.

LEI nº 7.292, de 19.12.1984 - Autoriza o Departamento Nacional de Registro do Comércio a estabelece modelos e cláusulas padronizadas destinadas a simplificar a constituição de sociedades mercantis.

LEI COMPLEMENTAR nº 48, de 10.12.1984. Estabelece normas integrantes do Estatuto da Microempresa, relativa à isenção do Imposto sobre circulação de Mercadorias – ICM, e do Imposto Sobre Serviços – ISS.

LEI nº 8.955, de 15.12.1994. Dispões sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

LEI nº 9.493, de 10.09.1997. Dispõe sobre o período de apuração e prazo de recolhimento do IPI para as microempresas e empresas de pequeno porte e dá outras providências. Brasília, 1997.

LEI nº 10.973, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e a pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, 2004.

LEI COMPLEMENTAR Nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Versão consolidada pelo CGSN) Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Alterada pela Lei Complementar nº 127, de 14 de agosto de 2007. Alterada pela Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. e publicação em atendimento ao disposto no art. 6º da Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Alterada pela Lei Complementar nº 133, de 28 de dezembro de 2009.

LEVY, Michel e WEITZ, Barton A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

- LIMA, Rafael P. *Proposta de um modelo de gestão de desempenho e conhecimento para aglomerados industriais*. Texto de qualificação apresentado à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, Engenharia de Produção. 2011
- MARQUES, W. L. *Varejo*. 1.edição Cianorte (Paraná). 2010.
- MARQUES, W. L. *Marketing*. 1.edição Cianorte (Paraná). 2012.
- MARSHALL, A. *Princípios de economia*. São Paulo: Nova Cultural, 1984.
- MARSHALL, A. *Principles of economics: Ninth (Variorum) Edition (1st Edition 1890)*. London: Macmillan. 1961.
- MARTINS, Leandro, *Monte seu próprio negócio*, São Paulo. Digerati Books, 2007.
- Matias-Pereira, J. Isak Kuglianskas. “Gestão de Inovação: A Lei de Inovação Tecnológica como Ferramenta de Apoio às Políticas Industrial e Tecnológica do Brasil”. *RAE - eletrônica*, v. 4, nº. 2, jul./dez. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005, p. 1-21.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.958-36, de 20.10.2000. *Dispõe sobre a instituição de sociedades de crédito ao microempreendedor*. Altera dispositivos das Leis nºs. 66.404, de 15.12.1976, 8.029, de 12.04.1990, e 8.934, de 18.11.1994, e dá outras providências. Brasília, 1994.
- MINTZBERG, H. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NADVI, K. (1999); “Collective efficiency and collective failure: the response of the sialkot surgical instrument cluster to global quality pressures”, *World Development*, 27 (9), 1605-1626.
- NEUMANN, L.; HEXSEL, A. BALESTRIN, A. *Desafios à cooperação em aglomerados de empresas*. *Revista de Administração e Contabilidade Unisinos*, 2008

- OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23.ed.São Paulo. Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 25. Edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- PARENTE, J.; LIMEIRA, V.; BARKI. Varejo para a baixa renda - Dados Eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PIETROBELI, C. e R. RABELLOTTI. *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desenvolvimento. 2005.
- PIORE, M. J.; SABEL, C. F. (1984). *The second industrial divide*. New York: Basic Books.
- PORTAL CORPORATIVO. Acessado em 5/7/2012. Disponível em: www.ticsr.com.br. São Paulo, 2012.
- PORTARIA Nº 3.022, de 22.01.1986. *Dispões sobre a fiscalização referente à legislação da Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho*. Brasília, 1986.
- PORTARIA Nº 3.291, de 24.09.1987. *Dispõe sobre inspeção do trabalho nas microempresas e pequenas empresas*. Brasília, 1987.
- PORTES; LONDOLT (1966), The Downside of Social Capital. *The American Prospect*, v. 7, n.26, pp 18-21.
- PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva*. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
_____. *Aglomerados e competições: novas agendas para empresas, governos e instituições*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER; Kramer, M. *The competitive advantage of corporate philanthropy*. Harvard Business Review. p.12, v.3, n3, mar 2002.
- PUTNAN, R. *The prosperous community: social capital and public life*. American Prospect, vol.13. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1993.

- PUTNAM, Robert (1995). "Bowling Alone: America's Declining Social Capital". *Journal of Democracy*, vol.6, n.o I, 1995,
- PUTNAN, R. *Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1996.
- REIS, Evandro Paes; ARMOND, Álvaro Cardoso, *Empreendedorismo*, Curitiba: IESDE Brasil S.A. Curitiba, 2008.
- RESOLUÇÃO BCB Nº 1.335, de 10.06.1987. *Dispõe sobre financiamento de capital de giro às Microempresas, Pequenas, Médias Empresas Comerciais, Industriais e de Prestação de Serviços (Proreb)*. Brasília, 1987.
- RUBINFELD, Arthur; HEMINGWAY Collins, *Expandindo seu Negócio na Esquina ou no Mundo*, Bookman Companhia Editora, 2005.
- RUMELT, R. P. *Estratégia Boa, Estratégia Ruim*. 3ª. ed. São Paulo, Campus. 2011.
- SCHERMERHORN, John R. Jr. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small scale industry. *Journal of Development Studies*, v. 31, n.4, 1995.
- SCHMITZ, H.; NADVI, K. (1999); "Clustering and industrialization: introduction", *World Development*, 27 (9), 1503-1514
- SEBRAE- *Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas*. Pesquisa Sebrae. Brasília: Ed. SEBRAE, outubro de 1999.
- SEBRAE- *Como montar confecção de camisas*. Série Oportunidades de Negócios/Sebrae do Estado de São Paulo. Brasília. Edição SEBRAE, 1993.
- SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). *Boletim estatístico de micro e pequenas empresas*. Observatório SEBRAE, 1.º semestre 2005. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Brasília: SEBRAE, 2005.

SEBRAE/SP. *Sobrevivência e mortalidade das empresas de 1 a 5 anos*. Marco Aurélio Bedê (Coord.). SP: SEBRAE, Disponível em: www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo relatórios técnico-científicos. Rio de Janeiro. Acesso em dezembro de 2013.

SILVA, Giselle M. e S; SOUZA, José P. de. *O processo de formulação de estratégias em pequenas empresas*. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 3, 2007. São Paulo. Anais. São Paulo: 3Es, 2007.

SILVA, R. O. *Teorias da administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

SILVEIRA, M. A. P.; FARINA, M. C. Análise de Redes Sociais como Ferramenta que Contribui para a Melhoria das Relações Entre Empresas Participantes de um APL de eventos. *Revista Redes*, , v. 17, n. 1, p. 33 – 54, 2012.

SLACK, Nigel, et al. *Administração da Produção*. São Paulo: Editora Atlas. 1997.

SUZIGAN, W., FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAL, S. E. K. Inovação e conhecimento: indicadores regionalizados e a aplicação a São Paulo. In XXXII encontro nacional de economia, da Anpec – Associação Nacional de Centros de Pós-graduação em Economia. João Pessoa, Dezembro, 2004.

SUZIGAN, W. et al. Clusters ou sistemas locais de produção: mapeamento tipologia e sugestões de políticas. *Revista de Economia Política*, v.24, N4 , 2004.

SYDOW, J.; WINDELER, A. Uber Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: SYDOW, J.; WINDELER, A. (Ed.). *Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Westdeutscher Verlag: Opladen, 1994. p.1-21.

TACHIZAWA, T *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa focada na Realidade Brasileira*. 7ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

_____ e FARIA, M.S. *Criação de Novos Negócios, Gestão de micro e pequenas empresas*, Editora FGV. 2ª. edição. Reimpressão. Rio de Janeiro, 2007.

- _____ Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa. 4. ed.
São Paulo: Atlas, 2006
- _____ e SCAICO, O. *Organização Flexível: qualidade na gestão por processos*. Editora Atlas. 2ª edição. São Paulo. 2007.
- _____ e REZENDE, W. *Estratégia Empresarial, tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira*. Makron Books. São Paulo. 2000.
- _____, PARADELA, V. C. e FORTUNA, A A M. *Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 2ª edição. Rio: Editora Fundação Getúlio Vargas.. 2001.
- _____, CRUZ JUNIOR, J.B. e ROCHA, J.A O. *Gestão de Negócios: visões e dimensões empresariais da organização*. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- TAPSCOTT, D. *Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- VERREYNNE, M. L; MEYER, D. *Small business strategy and the industry life cycle*. Small Business Economics. Dordrecht, 2010.
- VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. *Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação*. Revista de Administração Eletrônica USP, v.1, n.1, art.2, jan./jun. 2008
- YIN, R.K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4ª. edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- WRIGHT, Peter; KROLL, J. Mark; PARMELL John. *Administração Estratégica*. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.