

Reuna

MODELO DE GESTÃO EM EMPRESAS VAREJISTAS: ESTUDO DE CASO NO CONTEXTO DE UM POLO TÊXTIL

MANAGEMENT MODEL IN RETAIL COMPANIES: A CASE STUDY IN THE CONTEXT OF TEXTILE CLUSTER

José Luiz Contador

Faculdade Campo Limpo Paulista, Brasil.

Endereço: Rua Guatemala, 167, Jardim América, CEP 13231-230 - Campo Limpo Paulista, SP - Brasil

Fone: 55(11) 48129400 / Fax:55 (11) 48129400.

Email: jluiz@feg.unesp.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7018038846935185>

João Eduardo Prudêncio Tinoco

Faculdade Campo Limpo Paulista, Brasil.

Endereço: Rua Guatemala, 167, Jardim América, CEP 13231230 - Campo Limpo Paulista, SP - Brasil

Fone: (11) 48129400 / Ramal: 9417

Email: tinocojoao@uol.com.br – Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0498982900607590>

Elio Takeshy Tachizawa

Instituto de Ensino Campo Limpo Paulista S/C Ltda - SP, Brasil.

Endereço: Rua Guatemala, 167, Jardim América, CEP 13231-230 - Campo Limpo Paulista, SP - Brasil

Fone: (11) 48129400 / Fax: (11) 48129400

Email: usptakes@uol.com.br – Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5203729599096224>

Carlos Manoel Valentim Quadrado

Instituto de Ensino Campo Limpo Paulista S/C Ltda - SP, Brasil.

Endereço: Rua Guatemala, 167, Jardim América, CEP 13231-230 - Campo Limpo Paulista, SP - Brasil

Fone: (11) 48129400 / Fax: (11) 48129400

Email: cmvquadrado@yahoo.com.br– Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3021287182115249>

Submissão: 11 Fev. 2015 **Aceitação:** 15 Abr. 2015. **Publicação:** 30 Jun. 2015. **Sistema de avaliação:** *Double blindreview*. Centro Universitário UNA - Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto.

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/685>

Resumo

O artigo apresenta uma proposta de modelo de gestão para uma pequena organização varejista, que atua no contexto de um polo de empresas do segmento têxtil. Nesse modelo, atividades operacionais seriam executadas de forma compartilhada, em uma central de serviços, comuns às empresas do polo, para fins de obtenção de economia de escala. A proposta pode se viabilizar, dado o atual momento das organizações de pequeno porte de se aliarem entre si. Esta tendência está associada às 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 demanda; d) induzem o incremento econômico dos setores de serviços e comércio, que se caracterizam pelo uso intensivo de mão de obra. O enfoque metodológico adotado foi o estudo de caso. Como resultado da implementação do novo modelo de gestão, obteve-se otimização e agilização nas ações estratégicas, constituindo-se em diferencial competitivo das empresas, individualmente e no contexto de um polo de empresas varejistas.

Palavras-chave: arranjo produtivo local; rede de empresas; modelo de gestão no segmento varejista; serviços compartilhados.

Abstract

The paper presents a proposed model of management for a small retail organization, which operates in the context of a complex of companies in the textile segment. In this model, operational activities would be performed on a shared basis in a service center, common to the action of the cluster companies in which it operates, for the purpose of obtaining economies of scale. Proposal may be feasible, given the current situation of small organizations to ally with each other. This trend is associated with the changes that occur in large organizations, which: 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 use of a permanent core of skilled personnel, complemented by group of people who can be mobilized and dismissed due to the demand fluctuation; d) induce economic growth in services and trade sectors, which are characterized by intensive use of labor. The methodological approach adopted was the case study. With the results of implementing the new management model, will have a better use of their time on strategic actions of individual companies and the cluster, making them with a greater competitive edge.

Keywords: cluster; network companies; management model in retail sector; time sharing services.

1 Introdução

Partiu-se do pressuposto da necessidade de se utilizar um processo de atividades compartilhadas inserida no contexto de um pool de empresas. Amato Neto (2009), para tratar a atuação conjunta entre organizações, define formas de arranjos produtivos locais (APL), clusters (aglomerados), polos empresariais e redes de empresas, para tratar de grupamentos, cujos participantes estão em uma mesma

região. 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 (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). A expressão grupamentos de negócios (LOPES, 2014) compreende diferentes nomenclaturas existentes para tratar a atuação conjunta entre organizações e que se notabilizam como: arranjos produtivos locais (APL's); clusters (aglomerados de organizações); polos empresariais; redes de empresas; e afins.

Para efeito deste artigo, 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.

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 (2009) são: 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 subutilizados por uma dada empresa; fortalecimento do poder de compra; obtenção de maior força para a competição no mercado internacional; e fortalecimento da força competitiva.

Concebeu-se o modelo de gestão da organização varejista embasada no conceito de serviços compartilhados no contexto do polo têxtil, objeto do estudo de caso.

2 Fundamentação teórica

Frente aos novos requisitos para o desenvolvimento regional e local, cresceu o interesse pelo estudo de aglomerações produtivas. Tal forma de organização se apresenta na literatura pelo conceito de cluster, distritos industriais e sistemas locais de produção. São aglomerações produtivas relacionadas a fatores econômicos e sociais específicos. Essas especificidades no contexto do Brasil destacam-se como: (i) capacidade empresarial escassa e comportamento conservador por parte do gestor; (ii) capacidade de inovação escassa; (iii) meio institucional e macroeconômico volátil e estruturalmente limitante; e (iv) cluster imerso em uma

economia de subsistência, localizados em regiões com baixa densidade urbana. Essas características levaram pesquisadores brasileiros a forjarem outro conceito – arranjos produtivos locais – para lidar com as especificidades da formação histórica de clusters produtivos na periferia (CASSIOLATO; LASTRES, 2000).

Segundo os autores, tais arranjos produtivos têm suas bases nos seguintes princípios:

- São redes invisíveis e complexas, onde a privacidade é preservada;
- As pessoas se vinculam a pessoas parecidas. Essa característica dificulta a troca pessoal de informação entre grupos diferentes;
- Pessoas parecidas formam 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;
- As informações tornam-se circunscritas a pequenos grupos;
- Os líderes de opinião criam atalhos entre redes. Assim, devem-se identificar pessoas que podem executar essa tarefa e criar atalhos, deliberadamente.

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

- Necessidade: redução da dependência de recursos entre os participantes;
- Assimetria: exercício de influência sobre o mercado;
- Reciprocidade: promoção de melhor relacionamento entre os participantes, visando à troca de informações;
- Eficiência: obtenção de vantagem econômica, a partir de melhores recursos e acesso a novos fornecedores;
- Estabilidade: redução da incerteza competitiva, por meio da padronização de produtos/serviços dos diversos participantes da rede;
- 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.

Outra denominação de agrupamento de negócios muito utilizada é o cluster 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. Amato Neto (2009) 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. Cluster informal, neste sentido, 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.

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. Já cluster organizado, caracteriza-se como 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, 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, conforme explicitadas a seguir.

- 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.
- Dimensão econômica: verifica-se a existência de oito (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.
- Dimensão social: constata-se a presença de sete (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.

- Dimensão tecnológica: apresenta-se por meio de seis (6) indicadores: existência de instituições de ensino com cursos voltados às empresas do APL, parceria entre as instituições de ensino e as empresas, pagamento de royalties, investimento em P&D, inovação de produtos, existência de certificados de qualidade.
- Dimensão ambiental: encontra-se a presença de onze(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.
- Dimensão internacionalização: verifica-se a existência de quatro(4) indicadores: volume de exportação, formas de exportação, investimentos diretos no exterior, participação (frequência) em feiras no exterior.
- Dimensão governança: há três (3) indicadores: existência de um agente de governança, forma de governança, legitimidade do agente de governança.
- Dimensão capacitação gerencial: encontram-se quatro (4) indicadores: gestão da produção, gestão financeira, gestão comercial (marketing), e gestão de pessoas.

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.

Arranjos produtivos locais (APL) estão em evidência no Brasil, especialmente, desde a década de 2000. O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) cunhou o termo para designar as aglomerações regionais de empresas de um mesmo setor. Pode-se, assim, definir essas funções, conforme descrito a seguir.

- Função de Seleção: refere-se à escolha dos parceiros da 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 da APL, bem como em toda a gestão, através dos tempos e desenvolvimento. O candidato a ser integrante da 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.

- **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.
- **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.
- **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.

Cassiolato e Lastres (2000) expuseram que 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, ademais, que o território estabelece a relação da construção social, destacando as especificidades de maneira organizada, em suas dimensões: social, econômica, cultural, política, ambiental, articulando com o mercado.

Neste contexto, considera-se APL que atua por projeto como um grupamento 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.

Enfoque apontado, nesse sentido (POZO, 2008), são os espaços de interação, para troca de conhecimento, em: reuniões, assembleias, confraternizações, viagens e visitas a feiras, planejamento estratégico (consultoria da rede) e espaço eletrônico. Deve-se considerar, por outro lado, que a definição de mecanismos de coordenação precisa estar atrelada a definição das atividades desenvolvidas *em conjunto* pelas empresas participantes do grupamento. Esses pressupostos, juntamente com os conceitos de sustentabilidade empresarial (TACHIZAWA, 2014) e confirmados por Tinoco e Kraemer (2011), complementam o arcabouço teórico que delineiam o modelo de gestão proposto no item quatro (4) deste artigo.

3 Metodologia adotada

O trabalho foi baseado no método do estudo de caso, pois se limitou à investigação de um mesmo fenômeno na empresa BVD, em determinado período de tempo. A BVD, uma loja de tecidos e armarinhos (VALENTIM QUADRADO, 2014), começou como uma empresa do setor terciário, cuja atividade principal era a revenda de tecidos, brinquedos, papelaria, cama, mesa, banho e armarinhos em geral. Adotou-se o enfoque de estudo de caso, pois, conforme Yin (2001), é um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contornos delineados no mundo real. Isso ocorre quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e múltiplas fontes de evidência são usadas.

Considerando seu objetivo, este estudo caracterizou-se como descritivo. Nesse sentido, sua finalidade foi desenvolver e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores.

Como enfoque descritivo, procurou-se descrever a realidade como ela é sem se preocupar em modificá-la (GIL, 1987; SELLTIZ *et al.*, 1987). Observando tais preceitos metodológicos, foi realizado um estudo de caso único, que passava por significativas mudanças tecnológicas, estruturais e organizacionais.

Entrevistas semiestruturadas, observação de processos e análise documental foram os métodos de levantamento de dados adotados no caso da BVD. A técnica de entrevista, aplicada junto aos gestores e coordenadores, justificou-se por ser uma forma de levantamento de posição que conduz os entrevistados a exporem suas percepções a respeito das situações, fenômenos e problemas associados ao objeto de pesquisa, mediante o diálogo com o entrevistador. Os entrevistados foram os coordenadores de produção e gestores das unidades produtivas da empresa, objeto do estudo de caso.

4 Análise e resultados

4.1 Cenário econômico

O cenário econômico (ABIT, 2014) em que a BVD está inserida caracteriza-se pela 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 nacionalmente;

- c) produção chinesa normalmente sem procedência na composição da matéria-prima;
- d) sazonalidade de produtos que depende 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;
- e) empresas produtoras de semiacabados têxteis (fios, tecidos, materiais complementares, estamparias, apliques, etc.) fazem parte da cadeia produtiva para melhor qualificação do produto;
- f) políticas econômicas e governamentais interferem nesse segmento onde são sentidos os primeiros sintomas de retração socioeconômica da nação;
- g) empresa deve estar atenta às oportunidades e pluralizar para estar sempre dentro do conjunto de circunstâncias que acompanham o mercado; e
- h) mentalidade aberta a todas as inovações que a empresa pode adotar para as áreas de produção, novos produtos, novos clientes e parcerias com fornecedores para manter qualidade e eficiência.

Embora o governo brasileiro tenha anunciado novas medidas tributárias para estimular o crescimento da indústria no País, com estimativa oficial é que o País deixe de arrecadar R\$ 10 bilhões em impostos por ano (IBGE, 2013). Empresas de 15 setores (têxtil é um deles) mais afetados pela crise econômica global vão deixar de pagar os 20% de contribuição patronal do INSS.

Desse modo a indústria têxtil tem expectativa de que a importação do Oriente seja estancada e com normas institucionalizadas quanto à qualidade dos produtos que chegam legalmente e coibir a entrada ilegal de produtos de origem desconhecida. As medidas adotadas pelo governo para conter a invasão de produtos importados 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 movimento por reformas trabalhistas, redução de impostos e imposição de barreiras a importados, em especial de produtos chineses.

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.

4.2 Diagnóstico da organização BVD

A loja de tecidos e armarinhos da empresa BVD (VALENTIM QUADRADO, 2014), começou como uma empresa do setor terciário, onde sua atividade principal era a revenda de tecidos, brinquedos, papelaria, cama, mesa, banho e armarinhos em geral. A missão do BVD é atender os clientes com competência, presteza, iniciativa, mostrar e direcionar os produtos adequados ao usuário, assim como compartilhar experiências com relação aos mesmos. Posteriormente, evoluiu para industrializar, também, roupas masculinas para obesos. A BVD, no entanto, encontrou as primeiras dificuldades, como: insuficiência de fundos para capital de giro; dificuldade para o financiamento de seus produtos. Em função desse entrave estratégico, foi desenvolvido o presente estudo de caso.

4.2.1 Estratégias genéricas

O nicho de mercado da BVD direciona para estratégias que procuram observar 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. Os produtos seguem 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.

No mercado do Sul e Sudeste com características diferentes das outras regiões brasileiras, estudou-se como atingir a estas diferenças regionais, e as sazonalidades das épocas. O mercado sulino para o 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 do que nos outros estados. Já no Norte e Nordeste, surge a época junina como fator forte nas vendas, e o produto é de verão e não de inverno, devendo estar no ponto de venda na última semana de maio.

O fim do ano é o mais tranquilo para o atendimento ao mercado, pois ele 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, a leveza e ao conforto, além da qualidade da confecção do produto. Nas empresas varejistas, a estratégia de colocação do produto visa em atingir ao máximo o usuário final, além de fazer com que o produto passa 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.

4.2.2 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 do 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 a fim 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 de produção, conforme o prazo de

entrega de cada tipo de tecido, mas existe alguns produtos que se 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. Quanto 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.

4.2.3 Tendências e peças piloto

Nas feiras de modas e revistas especializadas, são monitorados modelos que se enquadrariam no público alvo e após análise das peças, são escolhidos os produtos. Faz-se, então, a peça piloto, seus ajustes e detalhes, a partir daí, a peça é experimentada por manequins e apreciada pela área de vendas. 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. A moda é um campo de democratização de ideias e comportamento, com isso há necessidade minimizar as diferenças dos padrões estéticos e de relacionamento entre as pessoas.

4.2.4 Execução da produção

A mão de obra da costura 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 provedores 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. A recíproca também é verdadeira, o que acontece, 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, observar regras para: não deixar faltar trabalho; jamais atrasar pagamento; estar sempre presente; ter um tratamento de cortesia para com as costureiras; evitar trabalho fora do padrão, pois refazer é extremamente oneroso.

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.

4.2.5. Estratégias de produção

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, que depende do ramo de atividade, o processo produtivo e capacidade de gestão, observam:

- a) contra o estoque - nesse caso sua capacidade tem vantagem, pois pode ter sua programação de produção ajustada para equalizar seu estoque, que faz a rentabilidade ser maior, pois se supõe que o planejamento seja elaborado com precisão, tanto para matéria-prima, insumos, mão de obra, maquinários, visando a atender à demanda do mercado nos seus vários segmentos;
- b) contra pedido – aqui sua capacidade difere do contra estoque, 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 podem ser os que impedem o desempenho constante em um processo produtivo. Quando a empresa tem condições de sanar estes problemas, colocam-se de lado os gargalos existentes, porém, as micro e pequenas empresas, normalmente, trabalham contra pedidos, nem desfrutam de meios tecnológicos e monetários para debelá-los. 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 colaboradores (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 de a 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 através da quantidade produzida aos recursos utilizados.

A BVD utiliza a estratégia de terceirização da produção e em vendas. Utilizar representantes comerciais com áreas definidas, com liberdade de negociação, até um limite colocado por coleção, com taxa de comissão vigente no mercado, amplia a liberdade para informar o que o cliente solicita do produto, sempre de uma forma construtiva. A terceirização surge como alternativa para a solução das adversidades administrativa. O gestor deve estar atento ao aumento da capacidade de 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, então apareceu a velha pergunta: fazer ou terceirizar? Após se analisar prós e contras, a terceirização da mão de obra de costura foi a alternativa mais viável, o que continua até hoje.

Na incorporação dessa nova atividade, surgiram obstáculos em termos de: encontrar mão de obra para o segmento; adaptar ao novo segmento quanto à matéria prima a ser utilizada; e dimensionar insumos que requeriam serviços fora do padrão normal.

4.2.6 Dimensão da capacidade produtiva

Normalmente a dimensão da capacidade produtiva de uma organização depende da estratégia de seus gestores com a extensão de mercado. É o caso da BVD que procura executar análise econômica para saber qual é a viabilidade indicando assim a perspectiva de venda do produto nesse instante e também do momento futuro. A capacidade produtiva das instalações da empresa BVD, é medida pela quantidade de saída sobre a unidade de tempo. Os dados teóricos não vão bater com a realidade por motivos de algumas limitações tecnológicas, como por exemplo, o 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.

Enfatizando a capacidade produtiva, tem-se duas situações:

- capacidade produtiva hiperdimensionada - trazendo acréscimo de mão de obra, desgaste desnecessário de equipamentos e produto acabado no almoxarifado;
- 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 modificação da capacidade produtiva: aumento ou diminuição da demanda; desenvolvimento tecnológico; mudança no meio ou na concorrência; e visão de melhoria do posicionamento competitivo da empresa. Normalmente, o dimensionamento é baseado em: previsões de crescimento; custo de construir e operar outra planta; tendência de inovação tecnológica; e comportamento da concorrência.

A área de serviços é distribuída de acordo com a sua atuação no setor empresarial (financeiro, transporte, saúde e demais segmentos). Contato com o cliente demanda sua presença 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 pode ser superficialmente definida como a porcentagem do 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 o grau de interação entre prestador e usuário. Quanto maior o grau de interação com o usuário, maior a dificuldade de gerenciamento. 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 decisão do sistema é impactado 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. A demanda do mercado, capacidade real de corte, capacidade de mão de obra quanto ao acabamento e controle de qualidade são fatores que direcionam a produção, visto que, a parte de

confeção 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 gama do produto. Distinguem-se as devidas quantidades para cada tamanho, o que garante a agilidade e o aumento de 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 para as oficinas, juntando-se os aviamentos para a montagem da peça). Controle de qualidade e acabamento, ao retornar da costura, é feito o controle e o acabamento; as peças depois de embaladas, vão para estoque para serem separadas e enviadas aos clientes.

4.3 Modelo proposto

O modelo proposto para a BVD se apoiou nos princípios de redes de empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), de grupamentos de negócios (LOPES, 2014) e de polos empresariais. Procurou focar em clientes (nicho de mercado das pessoas com excesso de peso) e em 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 a fim 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. Esses preceitos ecológicos (TACHIZAWA, 2014), complementarmente com os princípios de sustentabilidade (TINOCO; KRAEMER, 2011), perpassam o modelo de gestão ora proposto neste tópico.

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 (do 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 seja bastante resistente e quase não amasse (ótima para viagens), não absorve a transpiração, dá cheiro e queima com grande 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 se encontra para o bem estar do público alvo.

No dimensionamento das metas de vendas e produção, a partir de sua capacidade produtiva e financeira, procura-se não usar recursos financeiros 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 problemas com inadimplência. O preço de venda baseia-se no custo total de produção como somatório dos custos fixos e variáveis, levando em conta as taxas de comercialização, impostos, comissões, divulgação e perda de matéria prima e insumos, obtendo-se o *mark-up*, que é aplicado no custo unitário da produção da peça. Propõe-se o desenvolvimento e implantação de um *pool* de empresas (vide FIG 1), desse setor econômico, que se agrupariam para obter maior poder de mercado (dividir tecnologia, aumentar o poder de negociação com fornecedores comuns, obtenção de economia de escala, complementação produtiva, utilização de serviços compartilhados para suas atividades operacionais, e de logística) (POZO, 2008).

Esse polo têxtil seria a base do modelo de gestão da empresa BVD, concebido, filosoficamente, de “fora-para-dentro” da organização (visão de mercado e parcerias estratégicas), e do geral-para-o particular (do estratégico para o nível operacional de suas atividades empresariais). Propiciaria a aglomeração espacial, ou virtual, 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 atenderiam, prioritariamente, as empresas de confecção que fazem parte dos consórcios de confecção (empresas formadoras do polo têxtil). Atualmente efetuam-se o planejamento do atendimento das demandas das empresas de confecção do polo têxtil, com o planejamento das atividades das empresas de confecção e as cooperativas de costura e customização.

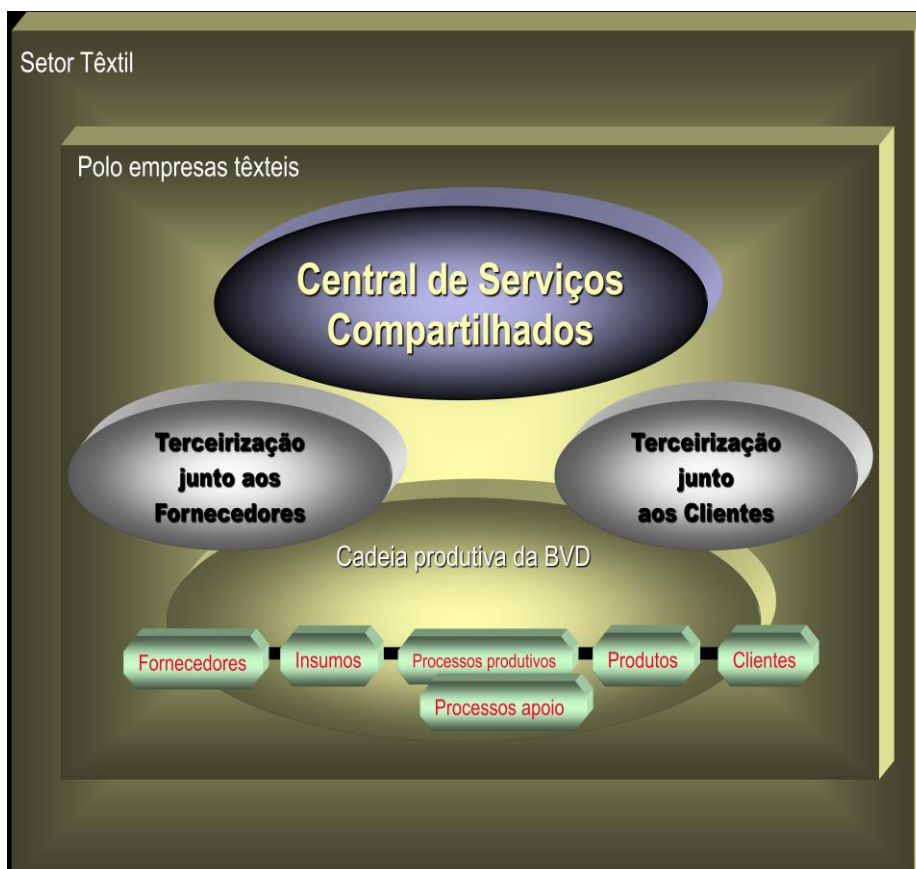


Figura 01. Modelo de gestão na forma de Polo Têxtil

Fonte: Elaborado pelos autores

Para tanto, o polo têxtil estará sendo formado por empresas de confecção interessadas neste tipo de serviço. O polo está sendo desenvolvido e planejado com base em um inventário de dados e informações sobre as suas demandas:

- Descrição do tipo de serviço a ser demandado (costura e customização) (produto e/ou serviço);
- Tipo de matérias-primas usadas na produção do produto;
- Equipamentos necessários para a sua produção;
- Quantidade média mensal de serviços. Identificar sazonalidades (maiores e menores volumes de produção no ano (quantidade e mês); e
- Testes e/ou ensaios laboratoriais necessários para este serviço.

No polo têxtil deve ser operacionalizada uma Central de Serviços Compartilhados que desenvolverá serviços comuns a todas as empresas do segmento têxtil. Isso poderá abranger, inclusive, empresas que normalmente atuam como “concorrentes”. Conforme se pode depreender da análise da FIG 02, 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.

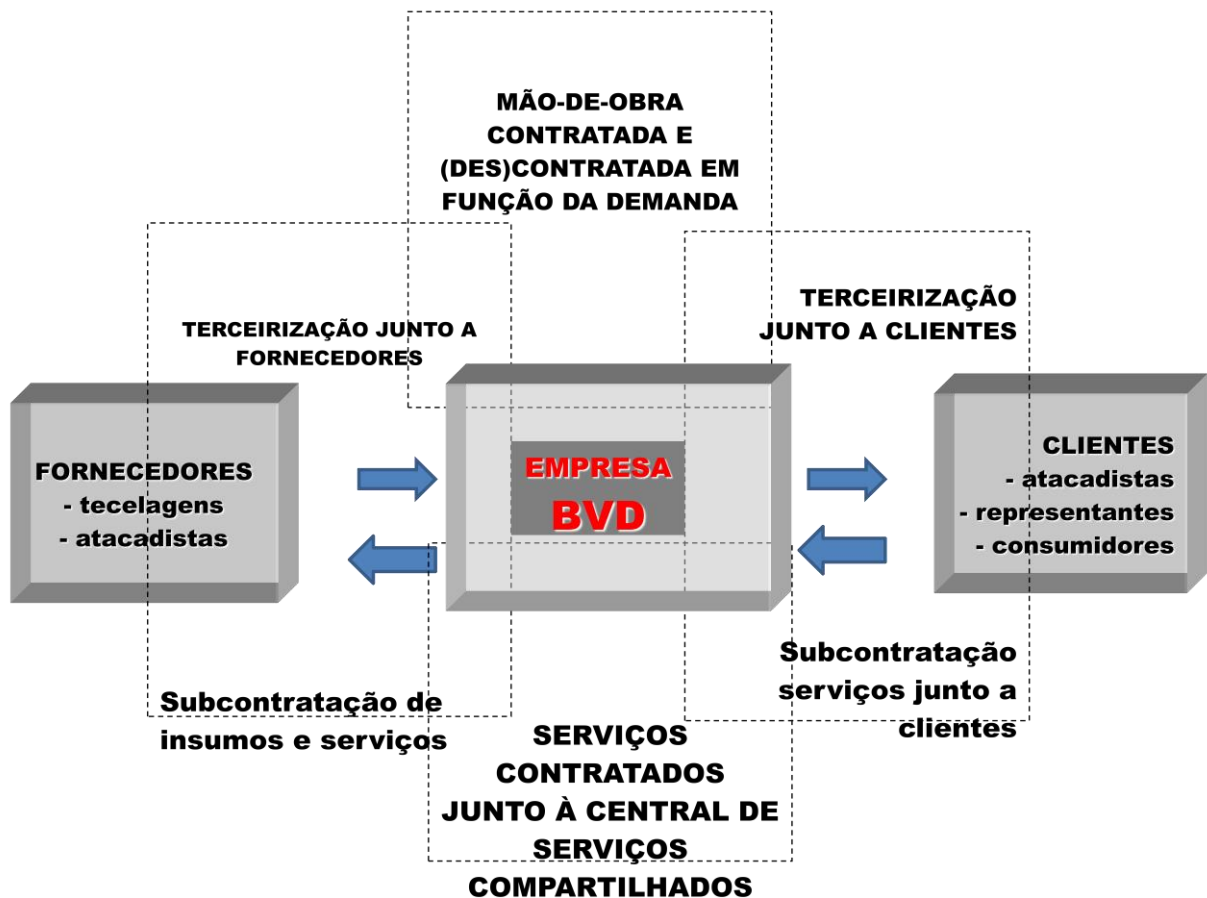


Figura 02. Empresa BVD e o Polo Têxtil
Fonte. Elaborado pelos autores

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 (representantes comerciais para transacionar e estocar as vendas). A BVD, nesse modelo (vide FIG 02), teria ainda, mão de obra contratada em função da demanda quando, em época de picos de vendas contrataria colaboradores temporários (costureiras sem vínculo empregatício, ou mesmo cooperativas de profissionais autônomos). Esses mesmos colaboradores, normalmente costureiras, seriam desmobilizados quando o volume de vendas cairia em face da sazonalidade e conjuntura econômica.

4.3.1 Central de Negócios

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.

4.3.2 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. Capacitaria a empresa BVD 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 objetive 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 “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”.

Benefícios dessa central de compras seriam: 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. A formação e o desenvolvimento de redes de empresas (SEBRAE, 2014) 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 mais competitivas, barateando assim a prestação do serviço têxtil a fim de se manterem no mercado.

As MPE do setor têxtil 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 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. O pressuposto adotado, em essência, é a formulação de uma estratégia competitiva relacionando a BVD ao seu meio ambiente externo.

4.3.3 Central de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

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

competitivas. Dessa forma, empresas como a BVD, devem repensar seus modelos e rever comportamentos e formas de relacionamento cristalizado ao longo do tempo.

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 treinamento e desenvolvimento de pessoal (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, poderiam ser subcontratados junto a empresas especializadas em treinamento e desenvolvimento de pessoas, ficando a central como gestora da quarteirização. Convênios com SENAI e SENAC seriam firmados para alavancar programas operacionais da mão de obra de produção têxtil da BVD.

4.3.4 Central de Serviços de Pagamentos

A proposta é 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 “quarteirizar” 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.

Atualmente, podem-se encontrar empresas especializadas em vários serviços, desde serviços domésticos a serviços comerciais, que trazem agilidade, segurança e economia de tempo. É o caso da BVD que utiliza de forma intensiva mão de obra de costureiras autônomas, sem vínculo empregatício, que exige um permanente programa de treinamento. Isso inclui novas costureiras, na forma de estagiárias, que mesmo sem vínculo empregatício, participam de programas de formação profissional na própria empresa.

4.3.5 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, ou 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, entre os candidatos recrutados, aqueles compatíveis aos cargos”, e mais, as pessoas quando satisfeitas com as atividades

desempenhadas tem um desempenho melhor, produzem mais e com maior qualidade.

4.3.6 Central de Tecnologias da Informação (T. I.)

A central de T.I. seria responsável pelo desenvolvimento de novos softwares, selecionar programas-aplicativos do mercado, e oferecer suporte às empresas do *pool*. Como filosofia ofereceria serviços do tipo: preservação de banco de dados contendo controle de matérias-primas (entradas e saídas), propiciando inventários e balanços mensais, semestrais ou anuais de acordo com a preferência da empresa; cadastro de clientes contendo informações sobre o proprietário e lembrete ao proprietário via SMS e e-mail; controle dos serviços prestados por colaboradores para pagamento de comissões, criação de um site comum para as empresas participantes do pool, contendo informações individuais das empresas (endereços, serviços prestados, contatos, e afins); eventos que o pool participa; notícias sobre o setor e sobre as empresas.

Essa visão proporciona melhoria nos resultados da gestão corporativa da BVD, e gerariam novas oportunidades de negócios para as empresas do Polo. No caso da BVD, é mantido um portal corporativo, que funciona como um site / página na internet com as demais empresas do polo têxtil. Isso para fomentar o intercâmbio de informações, enfatizando a necessidade de trabalhar na recuperação ambiental. Este tipo de portal eletrônico objetivou o intercâmbio de informações, com a finalidade de concentrar e distribuir informações. Banco de dados centralizado seria preservado com informações econômicas do segmento têxtil, inclusive, para prospecções de novos mercados no âmbito nacional como internacional.

A BVD, especificamente, procurou se apoiar nas tecnologias da informação para ampliar suas fronteiras, criando um estreito relacionamento com seus fornecedores, empresas dos ramos afins e clientes. Isso, visando capacitar as empresas na obtenção de vantagens competitivas no seu nicho de mercado. As empresas tornar-se-ão mais próximas com a tecnologia da informação auxiliando nas parcerias e junções estratégicas, possibilitando a redução da mão de obra, surgindo questões de extrema relevância sobre estratégia de negócios. Com as fronteiras da empresa ampliada, com o suporte das tecnologias da informação, um novo quadro tende a se configurar com:

- Informações das empresas disponíveis a todos;
- Relacionamento virtual com os clientes das empresas trará benefícios para ambas as partes alicerçando a fidelidade já existente;
- Tecnologia de informação aberta, possibilita às empresas do mesmo ramo saber da inovação introduzida pela sua concorrente, modificando o mercado e alterar seu *market share*;
- Empresas do mesmo setor econômico têm condições de ganhos e benefícios comuns entre si.

A Central possui website (na forma de portal informatizado), que apresenta um perfil institucional das empresas componentes do polo e dos projetos socioambientais desenvolvidos (TACHIZAWA, 2014).

4.3.7 Contabilidade

Escritório contábil comum para o pool de empresas, operacionalizado para a gestão econômica, de acordo com os preceitos de sustentabilidade (TINOCO; KRAEMER, 2011). O escritório seria 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, teriam um melhor aproveitamento do seu tempo nas ações estratégicas das empresas individuais e em grupo, tornando-os com um diferencial competitivo maior.

4.3.8 Outros Serviços Compartilhados

Outras funções, como tarefas relacionadas a marketing e promoção de vendas, logística, compras, contabilidade, folha de pagamento, recrutamento/seleção/treinamento, tecnologias da informação e afins, poderiam ser contratadas junto à Central de Serviços Compartilhados.

5 Considerações finais

Como resultado da implementação do modelo de gestão, obteve-se otimização das ações estratégicas, constituindo-se em diferencial competitivo das empresas, individualmente e em grupo.

Sugerem-se futuras pesquisas para complementar o presente trabalho, que não esgotou o tema em foco. Outros tipos de organizações podem ser pesquisados, em relação ao modelo de gestão implantado na empresa, objeto do estudo de caso. Ou seja, a depender do tipo de organização, que varia em função do setor econômico a que pertença, são necessários tipos diferenciados de modelo de gestão.

Referências

ABIT. Associação Brasileira de Indústrias Têxteis. www.abit.org.br., acesso em: 02 nov. 2014.

AMATO NETO, J. *Gestão de sistemas locais de produção e inovação (CLUSTERS/APLS): um modelo de referência*. 1ª. edição. São Paulo: Atlas. 2009.

- AMIN, A. ROBINS, K. *Distritos industriales y desarrollo regional: limites y posibilidades*. Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas. Edición Española, Ministerio de Trabajo e Seguridad Social, 1992.
- ATEM, S. M. *Indústria Têxtil: Estrutura de mercado, inovação tecnológica e estratégia empresarial*, Dissertação de Mestrado. Pontificia Universidade Católica – PUC, São Paulo, 1989.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BETIM, L. *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, 2005.
- BRAGA JUNIOR, E.; HEMAIS, C. A. A indústria têxtil brasileira frente a concorrência internacional abordagem estratégica, *Revista ABTT*, São Paulo: Ed. ABTT, ano 01 n.000, maio 2002, p.28-33.
- BRAGA JUNIOR, E.; HEMAIS, C. 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, n.3, maio/junho 2000, p.26-32.
- BRASIL TÊXTIL. Primeiro Relatório do Setor Têxtil Brasileiro. v. 3. *IEMI 2003*, São Paulo. 2003.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira. *Revista de Economia Contemporânea*, v. 5, p. 103-136, 2000.
- CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede*. São Paulo - Editora Paz e Terra. 1990.
- CONTADOR, J. L. Metodologia para a formulação da estratégia competitiva de manufatura: um enfoque quantitativo. Base – *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v.8, n.4, 2011.
- FERNANDES, A. C.; LIMA, J. P. R. Cluster de Serviços: contribuições conceituais com base em evidências do polo médico do Recife. *Nova Economia* (UFMG), v. 16, p.11-48, 2006.
- GALHANI, M. A. *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.
- Gil, A. C. *Como Elaborar Projeto de Pesquisa*. Editora Atlas. São Paulo (SP), 1987
- GIRARDI, J. B. Assessor Executivo da Presidência do SINDITEC (Sindicato das Indústrias de Tecelagem de Americana e região) no ano de 2000. *Resumo do Setor*. [on line] Disponível na internet. <http://www.sinditec.com.br/resumo.htm>. Acesso em 03 de junho.de 2002
- GORINI, A. P. F.; SIQUEIRA, S. H. G. *Complexo Têxtil Brasileiro*. [on line] Disponível na internet .<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/bsesptex.pdf>. Acesso em 27 Jan/2005.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Diagnóstico Setorial do Programa São Paulo Design. Setores Têxtil e Vestuário*. [on line] Disponível na internet: <http://www.spdesign.sp.gov.br/principal.htm>. Acesso em 21 Fev/2002.

HIRATUKA, C.; GARCIA, R. 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.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Indicadores Conjunturais*. Disponível na internet: <http://www.ibge.gov.br>, Acesso em 04 Jun/2013.

KELLER, P. F. *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.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. *Glossário de arranjos e sistemas produtivos locais: rede de pesquisas em sistemas produtivos e inovativos locais*. Novembro de 2003. Disponível em: <<HTTP://WWW.redesist.ie.ufrj.br/>>, acesso em: 05 Out/2013.

LOPES, D. R. G. *Troca de informação e ações conjuntas desenvolvidas pelo grupo de big bands Movimento Elefantes*. Dissertação de Mestrado apresentado à Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Programa de Mestrado em Administração, São Caetano do Sul (SP). 2014.

MARSHALL, A. *Princípios de economia*. São Paulo: Nova Cultural, 1984.

OLIVER, C. *Determinants of interorganizational Relationships: Integration and Future Direction*. *Academy of Management Review* 15; 41 - 265. 1990.

POZO, H. *Gestão de materiais e logística em turismo: enfoque voltado para as micro, pequenas e médias empresas*. Editora Atlas: São Paulo (SP), 2008.

SELLTIZ *et al. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo. EPU, v. 2, 1987.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Boletim estatístico de micro e pequenas empresas*. Observatório Sebrae, 1.º semestre 2005. Brasília (DF): SEBRAE, 2005. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 27 Out/2014.

TACHIZAWA, T. *Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa focada na Realidade Brasileira*. (8ª edição), Editora Atlas. São Paulo (SP). 2014.

TINOCO, J. E.; KRAEMER, M. E. *Contabilidade e gestão ambiental*. São Paulo (SP): Editora Atlas, 2011.

VALENTIM QUADRADO, C. M. *Modelo de gestão de micro e pequenas empresas: um estudo de caso de uma organização varejista no contexto de um polo têxtil*. Dissertação de Mestrado apresentado à FACCAMP Faculdade de Campo Limpo Paulista, do Programa de Mestrado Profissional. Campo Limpo Paulista (SP). 2014.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. (4ª. Edição). Bookman. Porto Alegre (RS). 2010.

una

O MELHOR
CENTRO UNIVERSITÁRIO
PRIVADO DE BH
Fonte: MEC

ÉPOCA



PELO 3º ANO CONSECUTIVO UM DOS
100 MELHORES LUGARES PARA
TRABALHAR NO BRASIL.