AS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DE SARANDI - RS EM UMA PERSPECTIVA DE REDE

Adelar Markoski[1]

RESUMO

Este artigo é o resultado de uma pesquisa realizada em micro, pequenas e médias empresas que formam a indústria de confecções de Sarandi - RS, visando identificar as potencialidades das indústrias de confecções de Sarandi em relação a uma perspectiva de rede, visando agregar valor aos produtos e proporcionar competitividade às organizações. As empresas nas quais foi aplicada a pesquisa foram identificadas junto aos cadastros da Prefeitura Municipal e da Associação Comercial e Industrial do município de Sarandi. O universo das indústrias que atuam na área de confecções do município é formado por 45 empresas. A pesquisa foi aplicada em 39 empresas (86,67% do total). Este número foi definido de acordo com a aceitação e disponibilidade dos dirigentes em fornecer as informações solicitadas. Trata-se de uma pesquisa descriti-

[1] Mestre em Administração - UFRGS Professor dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração da URI e UNOESC
markoski@mksnet.com.br

va; foram realizadas inicialmente entrevistas em profundidade, não estruturadas, com os principais atores responsáveis pela criação das indústrias de confecções no município. Posteriormente, foi aplicado um questionário aos dirigentes das organizações. Ficou evidenciado, o reconhecimento que para o fortalecimento da competitividade dos dias atuais faz-se necessário por parte dos empresários de uma atuação além da empresa, o que sugere uma atuação em rede. Neste sentido, identificou-se inúmeras ações realizadas até então, bem como, o espírito da comunidade empresarial aberto para tal. Com base no exposto, o presente estudo é aprofundado nesta direção.

Palavras-Chave: Indústrias de Confecções, Rede de Empresas, Competitividade.

ABSTRACT

This paper is the result of a research accomplished in small and medium companies that shape the textile industry for the city of Sarandi – RS, aiming at identify the strategic posture of the organizations in a net enterprise perspective, trying to aggregate value to the products to face the current competitive environment. The companies, where the research was applied, were identified through the City Hall and the Commercial and Industrial Association of Sarandi municipality, totaling 45 companies. The research was applied in 39 companies (86,67% of the total). This number was defined in agreement with the acceptance and the directors' readiness in supplying the requested information. It is a descriptive research. At first, random interviews with the main actors responsible for the creation of the textile industries were accomplished. Later on, a questionnaire was applied to the directors of the organizations. It was evidenced that, in order to invigorate the nowadays competitiveness, it is necessary that the entrepreneurs act beyond the company,

suggesting a performance in flexible nets. In this sense, we could verify that such actions are being performed, and the community's spirit is open for such. The present study focuses on that.

Key words: Textile Industries, Net Enterprise, Competitiveness

1 INTRODUÇÃO

A cadeia industrial do município de Sarandi, na área de confecções, é formada por empresas que possuem um número de funcionários entre 2 e 110. Neste contexto, podem ser destacadas 30 empresas de porte maior e com um número de funcionários igual ou superior a 10 pessoas.

O número de empresas de confecções de pequeno porte aumentou rapidamente, favorecidas por um mercado receptivo aos seus produtos. Mas, atualmente, o aumento da competitividade e a própria globalização estão mudando as necessidades concorrenciais das empresas, inclusive para as micro e pequenas empresas localizadas em pequenas cidades.

No mercado atual, cada vez mais pequenas e grandes empresas disputam os segmentos. Apesar do aparente menor custo de mão-de-obra ou da maior flexibilidade e agilidade, existem inúmeras desvantagens para empresas de pequeno porte como as de Sarandi: tamanho da empresa, domínio de tecnologias mais competitivas, canais de distribuição, capacidade de investimentos, consolidação de uma marca, etc. Portanto, as pequenas empresas de confecções têm uma necessidade cada vez mais forte de concorrer, e uma dificuldade crescente para competir.

Existe, portanto, a necessidade que se desenvolva ao mesmo tempo uma visão da realidade local e uma visão global do negócio onde a empresa concorre.

Geralmente, como no caso das empresas de confecções de Sarandi, algumas iniciativas locais são esboçadas para diminuir esse sentimento de incapacidade de concorrer com empresas maiores ou melhor organiza-

das. Mas, muitas dessas inciativas, que cada vez têm um caráter comunitário ou, no mínimo, envolvem vários tipos de organizações ou instituições, são embrionárias ou parciais, no sentido de que não têm uma visão global ou inteira da situação.

2 A FORMAÇÃO DE REDES FLEXÍVEIS COMO ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A união de pequenas e médias empresas em torno de um mercado ou negócio é uma forma de posicionamento estratégico que busca a competividade. Neste sentido, a formação de redes flexíveis de empresas e alianças estratégicas são formas de posicionamento estratégico, que consideram várias empresas em uma postura estratégica coletiva, em relação a um determinado mercado.

Negócios pequenos, por causa de sua velocidade, flexibilidade e capacidade de ocuparem nichos, serão prósperos quando entrarem em ambientes de indústria nos quais esses recursos provêem a maior vantagem.

A propósito, Casarotto Filho (1998) argumenta, em relação à pequena empresa, que a não ser que a pequena empresa tenha um bom nicho de mercado local, dificilmente terá alcance globalizado se continuar atuando de forma individual. Neste sentido, a busca da competência para participar do mercado globalizado, evidentemente não pode ser um legado às empresas de forma isolada.

Segundo Casarotto Filho (1998), o novo ambiente de negócios instalados no Brasil a partir de meados da década de 80 (Figura 1), marca o final da era de projeto de fábrica em favor da era do projeto de negócio. Isto implica na concepção de negócio que não se restringem a firmas isoladas, mas corresponde a alianças que possam propiciar às empresas produzir melhor e mais barato seus produtos, tendo acesso a novos mercados e diminuindo seus riscos, especialmente quando se trata de pequenas empresas.

FIGURA 1 - COMPONENTES DE PROJETO DE FÁBRICA VERSUS PROJETO DE NEGÓCIO

Projeto de fábrica
X
Projeto de negócio

Projeto de fábrica: mercado, produção, localização, administração, equacionamento econômico-financeiro.

Projeto de negócio: estratégia competitiva, mercado, marca, parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes, terceirização, franquias, fabricação logística, gestão, equacionamento econômico financeiro.

O negócio extrapola a empresa.

FONTE: CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, p. 25).

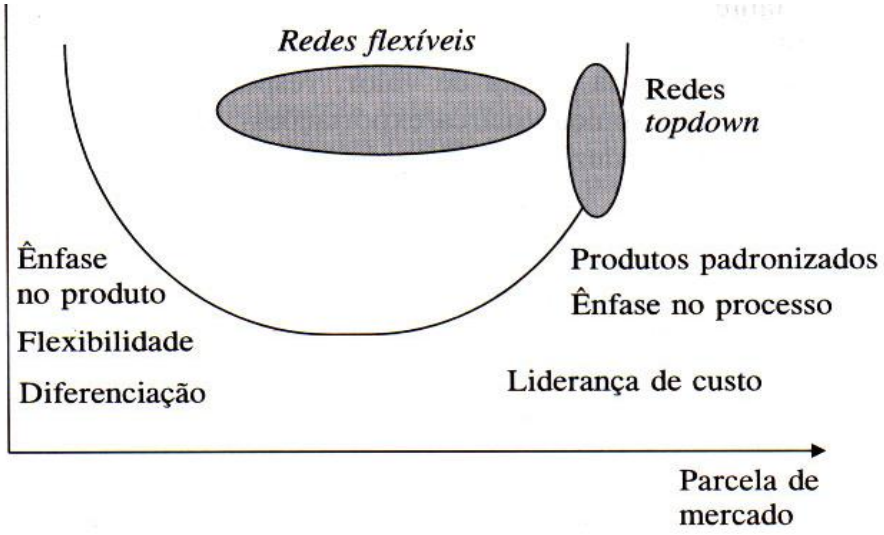
Segundo Casarotto Filho (1998), a estratégia empresarial para competir neste novo ambiente globalizado deve ter uma forte ligação com os objetivos da empresa e a maneira como vai atingi-los, tudo em função da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos). Os autores, com base em pesquisas em uma série de empresas no Brasil e em Portugal, selecionaram um *mix* estratégico para orientar a empresa em seus investimentos através de Unidades Estratégicas de Negócios, sendo tal *mix* estratégico composto por: definição do negócio (UEN); estratégia competitiva; estratégia de produto mercado; estratégia de utilização dos meios, políticas de negócio e de gestão; e, estratégia de produção.

Com base nessa análise, os autores propõem uma forma alternativa para a pequena empresa competir, qual seja, as redes de empresas (cujo enfoque será aprofundado, por ser um dos objetivos deste estudo). Essas redes se dão através de uma rede flexível de pequenas empresas e com a criação de formas alternativas de organização, como consórcios. Esses consórcios, apesar de menores do que uma grande empresa internacio-

nal, conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo.

Segundo Casarotto Filho (1998), com base na tipologia estratégica de Porter (1986), desenvolveram um modelo de estratégias empresariais e competitividade para as pequenas empresas denominadas "*estratégias competitivas genéricas ampliadas*", o que pode ser visto na Figura 2 a seguir:

FIGURA 2 - CURVA "U" E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS AMPLIADAS



FONTE: CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, p. 29) adaptada de PORTER (1986).

Nas estratégias competitivas genéricas, a pequena empresa não necessita fazer uma escolha estratégica única entre liderança de custos ou diferenciação, tal como afirma Porter (1986), mas pode garantir vantagens competitivas oriundas de ambas as opções estratégicas. Neste sentido, no primeiro tipo de estratégia, a de penetração, a pequena empresa pode competir das seguintes formas:

➔ Diferenciação de produto, associado ou não a um nicho de mercado;

➔ Liderança em custo, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*;

➔ Flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis.

O segundo tipo, a estratégia de produto/mercado, busca que a pequena empresa transforme-se em negócio. Assim, seu *mix* estratégico envolve decisões que dizem respeito a:

a) Penetração (com expansão horizontal);

b) Desenvolvimento do mercado (com expansão horizontal);

c) Desenvolvimento do produto/processo;

d) Diversificação lateral (ou expansão lateral);

e) Integração vertical a montante;

f) Integração vertical à jusante.

Sob o enfoque da estratégia de produto/mercado, as empresas dedicam-se à produção. O desenvolvimento de produtos, distribuição, marca e exportações são atividades abrangidas pelo consórcio ao longo da cadeia de valor.

O terceiro tipo de estratégia é a de quanto investir ou a estratégia de utilização dos meios. Embora originalmente seja uma análise de *portfólio* desenvolvida para grandes empresas, tem utilidade também para as pequenas empresas avaliarem a fatia de mercado de seu negócio.

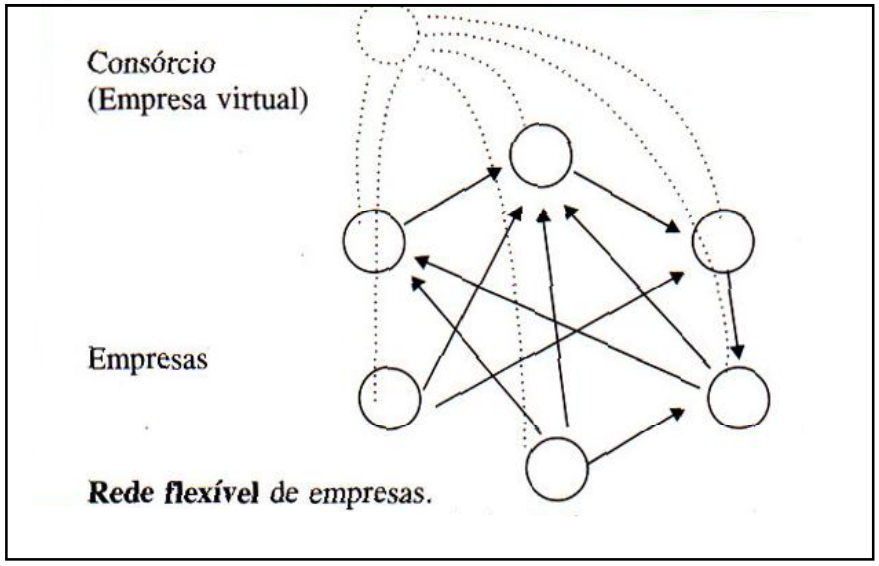
Com relação ao quarto tipo, estratégia de produção (considerando a matriz produto/processo), Casarotto Filho (1988) argumentam que duas considerações devem ser feitas: o posicionamento inicial da empresa e a evolução do posicionamento. O posicionamento inicial refletirá as opções por ênfase no produto ou no processo para competição na liderança em custo. A evolução do posicionamento questiona a forma de como crescer no diagrama de produto *versus* processo. Normalmente, o caminho mais simples para pequenas empresa é ganhar mercado e aumentar volumes para, depois, investir no processo.

O objetivo básico da formação de uma rede é juntar os esforços de pequenas empresas, aproveitando o perfil ágil e flexível destas para, numa escala maior, obter vantagem competitiva. Casarotto Filho & Pires (1998) identificam dois tipos de redes: o modelo de rede *topdown* e a rede flexível de empresas.

O modelo de rede *topdown*, também conhecido como modelo japonês, é representado pela união de pequenas empresas sob uma empresa líder. Nesse caso, uma pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe.

Na rede flexível de empresas (vide Figura 3 a seguir), as empresas se unem-se por consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, significando agregação de valor. Esse modelo de rede tem sido o sustentáculo de economias altamente desenvolvidas como a da região de *Emilia Romagn*a na Itália.

FIGURA 3 - MODELO DE REDE FLEXÍVEL DE EMPRESAS



FONTE: CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, p. 34) adaptada de IADI/FIESC (1996).

Nesse contexto, onde a pequena empresa não pode competir de forma individualizada, o associativismo e a união são caminhos para que obtenham força competitiva.

3 ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS EMPRESAS PARA CRIAÇÃO DE VALOR

Em relação à competição na cadeia de valor, Casarotto Filho & Pires (1998) afirmam que pequenas empresas normalmente são mais flexíveis e ágeis do que as grandes empresas nas funções produtivas. O grande problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacitação de gestão de todas a etapas. Neste sentido, tal como argumentam os autores, é muito pouco provável que, economicamente, uma pequena empresa possa dominar todas as etapas ou funções da cadeia produtiva.

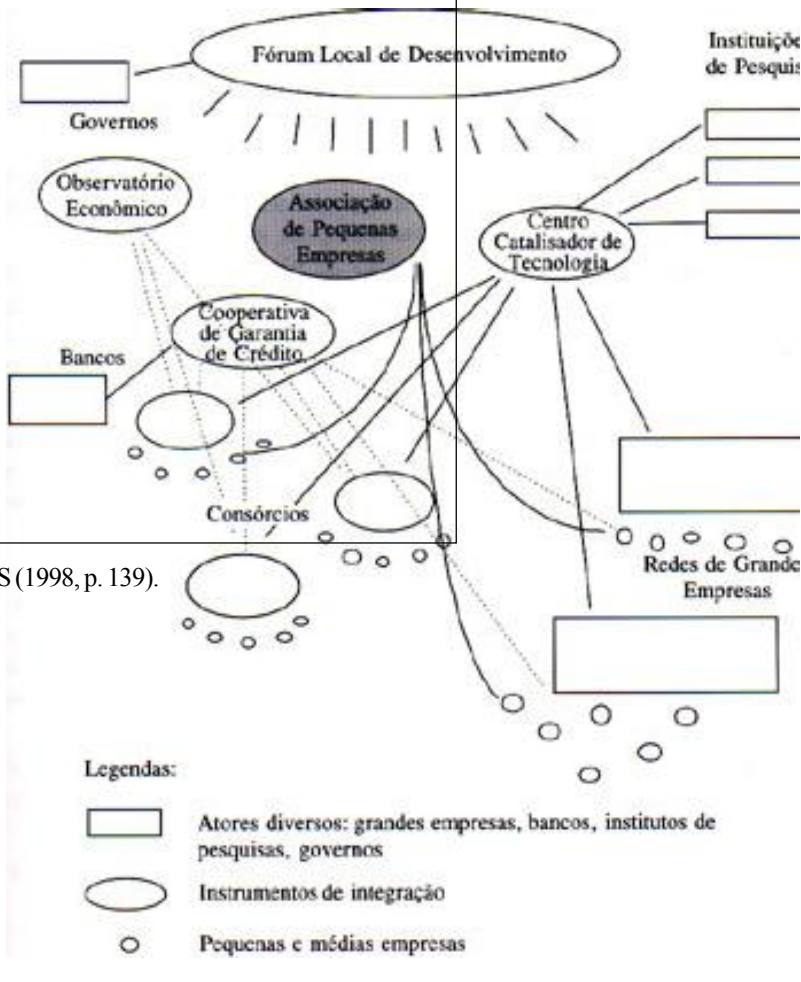
Em relação à obtenção de vantagens na cadeia de valor, os mesmos autores afirmam que pequenas empresas podem ser competitivas, inclusive em termos internacionais, se inseridas em redes flexíveis. Argumentam ainda que a pequena empresa pode competir das seguintes formas: por diferenciação em produto, por liderança em custo e por flexibilidade/custo. Nesta nova ótica, a empresa não necessita fazer uma escolha estratégica única entre liderança de custos ou diferenciação. Afinal, as redes flexíveis de empresas garantem às participantes vantagens competitivas oriundas de ambas as opções.

Essas redes flexíveis podem possuir ampla variedade de tipos e estruturas funcionais, decorrentes do segmento em que se incluem, dos produtos envolvidos e da profundidade do nível de cooperação entre as empresas. É, enfim, a concepção do projeto de negócio em detrimento do projeto de fábrica. Como o projeto de negócio é mais complexo e envolve toda a cadeia de valor, as competências centrais de produção das pequenas empresas tornam-se insuficientes para adquirir competitividade. Uma forma de a pequena empresa participar de todas

as atividades da cadeia, especialmente as iniciais e finais, é através de consórcios.

Segundo o modelo de Casarotto Filho & Pires (1998), o consórcio, a seguir apresentado na Figura 4, é uma forma alternativa de organização que possibilita a pequena empresa, através de uma rede flexível de empresas, ter competitividade internacional. A tarefa principal do consórcio, segundo os autores, é conferir um suporte estratégico e operativo que permita a conquista de vantagens competitivas para as empresas. Neste sentido, o consórcio das empresas da região da *Emília Romagna*, na Itália (apresentado por Casarotto Filho & Pires, 1988) é formado por diversos atores, entre os quais: governos, institutos de pesquisa, associação de pequenas empresas, cooperativa de garantia de crédito, bancos e demais instrumentos de integração.

FIGURA 4 - MODELO GERAL DE REDE - DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA ECONÔMICO LOCAL COM FOCO NA ASSOCIAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS



FONTE: CASAROTTO FILHO & PIRES (1998, p. 139).

Em relação aos consórcios, os autores argumentam ainda que a formação cultural de um determinado local é altamente relevante na sua concretização, estando ligado ao modelo de desenvolvimento existente. Neste sentido, instâncias locais, em todas as formas e instâncias organizativas, são o pressuposto ideal para a auto-identificação dos interesses, que devem vir a constituir as bases das políticas locais.

4 POSTURA ESTRATÉGICA E PERSPECTIVA DE REDES

A postura estratégica de um grupo de empresas pode determinar a competitvidade em uma forma de organização coletiva. A concepção de projeto de negócio e organização de empresas em perspectiva de redes, são formas de posicionamentos estratégicos coletivos. Torna-se evidente que o sucesso de uma estratégia coletiva está ligado diretamente à postura estratégica das empresas em relação às demais e em relação ao ambiente competitivo (CASAROTTO FILHO,1998).

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo objetiva apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na investigação do problema e do objetivo proposto em relação à pesquisa nas indústrias de confecções de Sarandi. Trata-se de uma pesquisa descritiva, realizada a campo, envolvendo análise de natureza quantitativa e qualitativa. A parte quantitativa refere-se ao questionário aplicado e a parte qualitativa refere-se à análise dos dados.

5.1 População e Amostragem

A população de indústrias do segmento de confecções do município de Sarandi está constituída por 45 empresas. A pesquisa foi aplicada em 39 empresas (86,67% do total). Este número foi definido de acordo com a aceitação e disponibilidade dos dirigentes em fornecer as informações solicitadas.

5.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Como instrumentos de coleta de dados aplicaram-se entrevistas, em profundidade não estruturadas, e questionários. As entrevistas, em número de seis, foram aplicadas a empresários pioneiros, representantes do poder público e entidade de classe. Os questionários foram aplicados a 39 dirigentes de indústrias de confecções.

5.3 O Desenho da Pesquisa

A pesquisa foi constituída de pesquisa bibliográfica e pesquisa descritiva. A primeira, a pesquisa bibliográfica sobre o assunto em questão, constituiu-se de um estudo preparatório que informou sobre a situação atual do problema, permitindo o estabelecimento de variáveis e da própria elaboração do plano geral da pesquisa. Para tanto, foram utilizados dados secundários. O segundo tipo de pesquisa, a pesquisa descritiva valeu-se de dados primários que foram obtidos com a aplicação dos instrumentos de coleta de dados.

5.4 Procedimentos para Analise dos Dados

Com os dados obtidos, identificaram-se as relações atuais nas indústrias de confecções de Sarandi. Depois, montou-se a cadeia de valor para as indústrias de confecções de Sarandi incluindo as aspirações manifestadas pelos empresários. O estudo é concluído com uma proposta de redes flexíveis para as indústrias com as aspirações dos empresários, grupos de interesse e interpretação do pesquisador.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As empresas de confecções de Sarandi, foco desse estudo, foram identificadas junto aos cadastros da Prefeitura Municipal e da Associação Comercial e Industrial do município. Estas empresas foram classificadas

em micro, pequenas e grandes empresas, tendo sido a classificação baseada na usada pelo SEBRAE. Tal classificação parte da premissa de que, para o segmento das indústrias, são ME (microempresa) as empresas que possuem até 19 funcionários, PE (pequena empresa) aquelas com 20 a 99 funcionários e ME (média empresa) aquelas de 100 a 499 funcionários em seu quadro de pessoal. Na Tabela 1, está resumida esta classificação:

TABELA 1 - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS DE SARANDI - RS SEGUNDO SEU PORTE

Porte da empresa	**Quantidade**	**%**
Micro empresa (ME)	28	71,80
Pequenas empresa (PE)	10	25,64
Média empresa (MDE)	01	2,56
Total	39	100%

Em relação à idade das empresas, constata-se que estão existindo por um tempo superior a cinco anos em 66,67% dos casos. Considerando que em 97,44% dos casos a coalizão dominante destas empresas é representada apenas por pessoas da família, então essas empresas já estão num estágio estável, visto que em empresas familiares (segundo pesquisa do SEBRAE/1998) o período crítico para consolidação de sua atuação no mercado é representado pelos primeiros cinco anos de atividade.

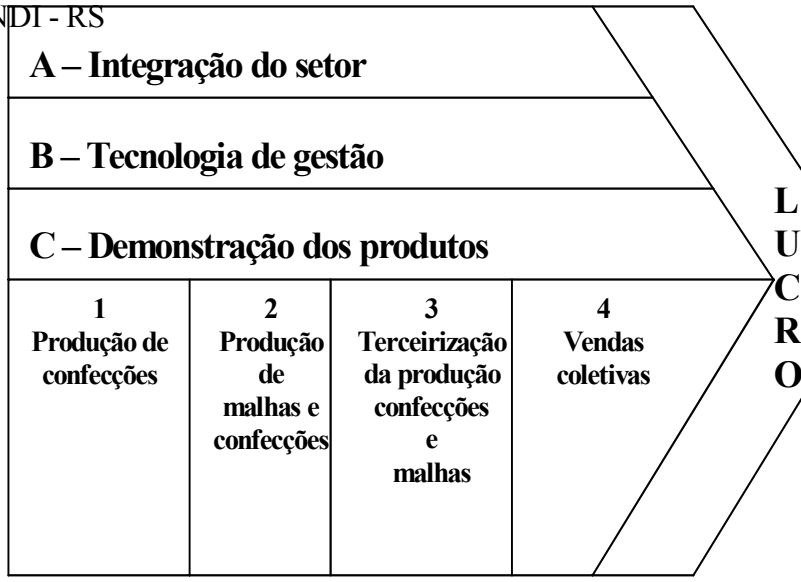
O perfil dos dirigentes (a coalizão dominante), familiar em 97,44% das empresas, não pode ser associada com amadorismo em termos de administração. Com uma faixa etária majoritária entre 31 e 50 anos (69,23% dos entrevistados), não registrou-se ninguém cuja formação fosse apenas de primeiro grau. A formação em nível de segundo grau é encontrada entre 46,15% dos entrevistados, enquanto que o curso superior completo ou em curso é encontrado em 48,72% dos dirigentes entrevistados. Esse

é um número bastante significativo considerando que são empresas com administração familiar.

6.1 A Cadeia de Valor Atual da Indústria de Confecções de Sarandi

As empresas que compõem a indústria de confecções de Sarandi têm como características o pequeno porte e a administração familiar na maioria dos casos. Neste sentido, a pesquisa objetivou, a partir da cadeia de valor existente na indústria de confecções de Sarandi (Figura 5), identificar se existe possibilidade para adoção de estratégias de rede para pequenas empresas, buscando agregar valor aos produtos e propiciar competitividade às organizações, conforme modelo proposto por (CASAROTTO FILHO, 1998).

FIGURA 5 - CADEIA DE VALOR EXISTENTE NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DE SARANDI - RS

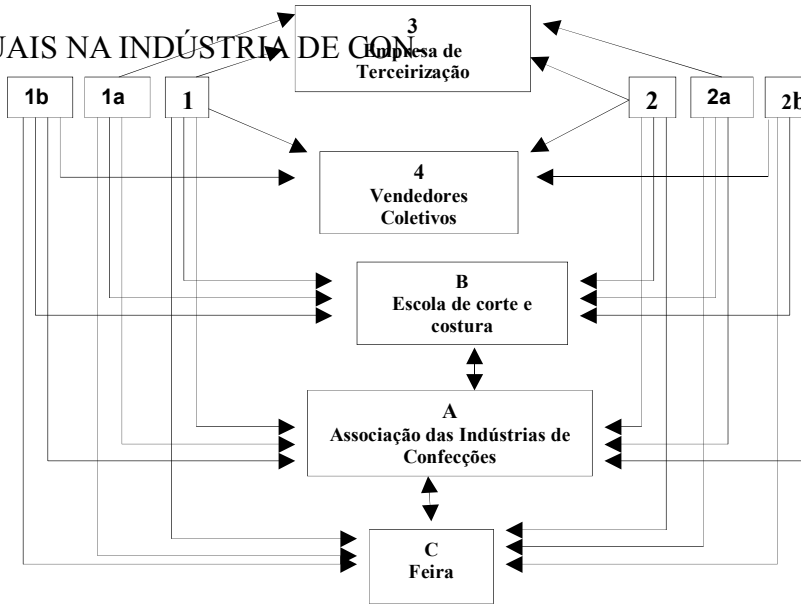


6.2 Representação Atual da Indústria de Confecções de Sarandi na Forma de Rede

Analisando-se a cadeia genérica dos negócios, identificam-se ações coletivas nas funções de tecnologia de gestão, produção e *marketing*. Em tecnologia de gestão, destaca-se a existência de uma escola de corte e costura para a qualificação da mão-de-obra. Na função de produção, vê-se a da terceirização entre as empresas. E, relacionado à função *marketing*, encontra-se o desenvolvimento de vendedores coletivos para comercializar os produtos das empresas e a construção de um pavilhão, onde é realizada, anualmente, uma feira para demonstração e comercialização dos produtos fabricados pelas empresas do setor.

Analisando-se as relações atuais existentes na indústria de confecções de Sarandi, observa-se, nas mesmas, a existência de seus diferentes tipos de indústrias, de confecções e as de malhas e confecções. Cada uma delas pode ter três configurações, conforme ilustra a Figura 6.

FIGURA 6 - AS RELAÇÕES ATUAIS NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DE SARANDI - RS



LEGENDA:

Atividades primárias	Atividades de suporte
1 – Indústrias de confecções que vendem coletivamente e terceirizam a produção	A – Associação das indústrias de confecções
1a – Indústrias de confecções que não vendem coletivamente	B – Escola de corte e costura
1b – Indústrias de confecções que não terceirizam a produção	C – Feira
2 – Indústrias de malhas e confecções que vendem coletivamente e terceirizam a produção	
2a – Indústrias de malhas e confecções que não vendem co letivamente	
2b – Indústrias de malhas e confecções que não terceirizam a produção	
3 – Empresa de terceirização	
4 – Vendedores coletivos	

As indústrias de confecções do município já contam com uma estrutura de suporte a suas atividades. Neste aspecto, há uma associação, que é o órgão que representa as empresas, que fornece apoio para as atividades em conjunto, como: a realização anual da feira dos produtos do setor e a manutenção de uma escola de corte e costura, para qualificação da mão-de-obra.

Partindo-se da estrutura existente, buscou-se analisar a possibilidade de os empresários tomarem mais atitudes de forma coletiva, identificando, dessa forma, as mudanças potenciais nas aspirações de empresários do setor.

6.3 Identificação de Mudanças Potenciais nas Aspirações de Empresários

A seguir, serão evidenciados os principais pontos em comum em termos de produtos, mercado e dificuldades peculiares às empresas que atuam na área de confecções do município.

Entre os negócios importantes que as empresas deixaram de realizar, destacam-se vendas não efetuadas. Os principais motivos que não permitiram realizá-las, segundo os empresários foram os seguintes: falta de produção; custo de produção muito elevado em relação ao mercado; falta de capital de giro; e, falta de mão-de-obra qualificada.

Em relação ao mercado que as empresas pretendem atuar no futuro, apenas uma minoria das empresas pesquisadas pretende atuar no mercado local, regional ou dentro do Estado. A maioria das empresas pode intensificar seus negócios em outros Estados, atingir todo o país e exportar para o Mercosul. Uma aspiração importante, em termos de mercado, visto que ainda nenhuma empresa exporta.

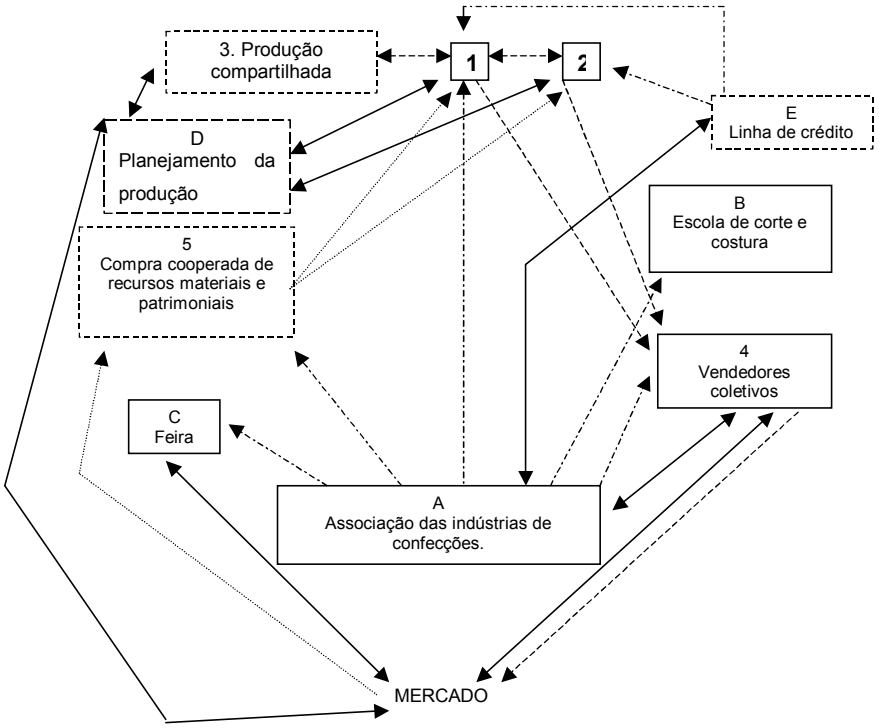
Diante de problemas e objetivos comuns na indústria de confecções de Sarandi, explorou-se o interesse dos empresários atuarem de forma organizada e, em parceria, com as demais empresas do município. Este interesse teve manifestação positiva por 79,49% dos entrevistados e entre esses, alguns afirmaram que já atuam desta forma.

Analisando-se a situação atual e as aspirações identificadas na cadeia genérica dos negócios da indústria de confecções de Sarandi, detecta-se a possibilidade de ações coletivas em: tecnologia de gestão; logística de aquisições, produção e *marketing*.

As ações em tecnologia de gestão dizem respeito à qualificação de mão-de-obra e à obtenção de uma linha de crédito especial para as indústrias de confecções. Na logística de aquisições, existe o interesse comum de as indústrias desenvolverem a compra cooperada de recursos materiais e patrimoniais. As principais aspirações dos empresários são: desenvolvimento de fornecedores, redução do custo de aquisição de matéria-prima e maior agilidade na importação de máquinas. Em se tratando de produção, as deficiências no planejamento encontradas nas indústrias representam um problema que os empresários têm interesse em resolver coletivamente. As atividades coletivas na área de produção seriam concentradas em: planejamento da produção, desenvolvimento de um *mix* compartilhado de produtos e intensificação da terceirização entre as empresas. Em relação à função de *marketing*, essa compreenderia a utilização de vendedores coletivos e a manutenção da feira anual para demonstração e comercialização dos produtos.

Partindo-se das atitudes existentes e das aspirações identificadas, as relações na indústria de confecções de Sarandi são representadas, a seguir, na Figura 7:

FIGURA 7 - RELAÇÕES ATUAIS, IDENTIFICADAS BASEADO NAS ASPIRAÇÕES DOS EMPRESÁRIOS REPRESENTADAS NA FORMA DE REDE



LEGENDA:

Fluxos:

Informativo ⟷	Matérias-primas ⋯⋯▶
Serviços -·-·-▶	Produtos e componentes ------▶

Atividade ou estrutura existente

Atividade ou estrutura com base nas aspirações identificadas

Atividades primárias	Atividades de suporte
1 – Indústrias de confecções	A – Associação das indústrias de confecções
2 – Indústrias de malhas e confecções	B - Escola de corte e costura
3 – Produção compartilhada	C – Feira
4 – Vendedores coletivos	D – Planejamento da produção
5 – Compra cooperada de recursos materiais e patrimoniais	E - Linha de crédito

Tendo como pressuposto as relações atuais na indústria de confecções de Sarandi e considerando as aspirações identificadas junto aos empresários, as alterações em relação as atividades primárias seriam em relação às atividades de vendas e de compra de matérias-primas. A terceirização e a produção compartilhada seria feita entre todas as empresas do segmento e orientada por um planejamento da produção.

Os vendedores coletivos atenderiam todas as empresas de confecções, ao invés de algumas como ocorre atualmente. Essa forma de venda se tornaria possível com a produção de um *mix* de produtos compartilhado por todas as empresas e definido por uma produção planejada.

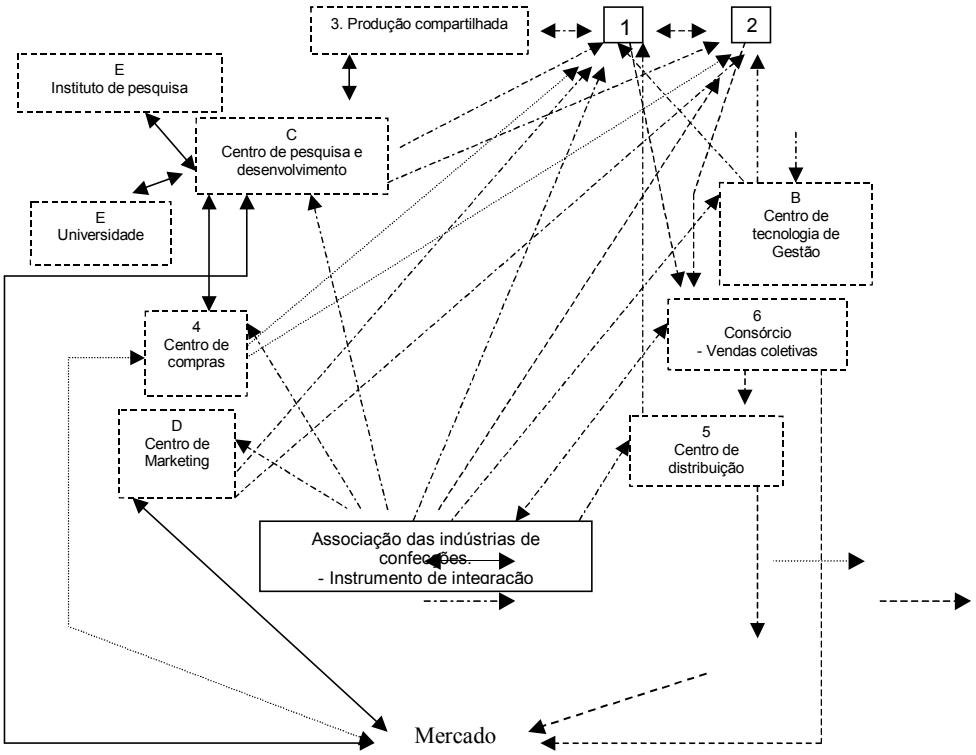
Por sua vez, a alteração do processo de aquisição através da compra cooperada de recursos materiais e patrimoniais proporcionaria: redução no custo de aquisição da matéria-prima; desenvolvimento de novos fornecedores; aquisição de matéria-prima de melhor qualidade; e, facilidades na importação de máquinas, através da compra de um lote em conjunto.

Em relação às atividades de suporte, a obtenção de uma linha de crédito com taxas subsidiadas que favoreçam investimentos do setor, possibilitaria a realização de investimentos.

6.4 Representação das Indústrias de Confecções de Sarandi em uma Perspectiva de Rede

Adiante, na Figura 8 está apresentada a estruturação da indústria de confecções de Sarandi em uma perspectiva de rede.

FIGURA 8 - A INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES DE SARANDI – RS EM UMA ABORDAGEM DE REDE



LEGENDA:

Informativo	Matérias-primas
Serviços	Produtos e componentes

Atividade ou estrutura existente

Atividade ou estrutura proposta

Atividades primárias	Atividades de suporte
1 – Indústrias de confecções	A – Associação das Ind. De Confecções
2 – Indústrias de malhas e confecções	B – Centro de tecnologia de gestão
3 – Produç ão compartilhada/Terceirização	C – Centro de pesquisa e desenvolvimento
4 – Centro de compras	D – Centro de *marketing*
5 – Centro de distribuição	E – Atores diversos: Inst. de pesquisas, universidades, bancos
6 – Consórcio – vendas coletivas	

Como é possível observar, a proposta de estruturação da indústrias de confecções de Sarandi em uma abordagem de rede, foi construída em três etapas.

Na etapa inicial, foram colhidos depoimentos de empresários pioneiros e de representantes do poder público e da entidade de classe que empreenderam a indústria de confecções no município. Esses depoimentos serviram para caracterizar a indústria.

Na segunda etapa, foi aplicado um questionário aos dirigentes das indústrias de confecções com o objetivo de identificar os fatos comuns vivenciados pelos empresários em termos de dificuldades e aspirações. A partir de então foi constatada uma forte intenção dos empresários referente à tomada de ações coletivas, objetivando tornar as empresas e o setor competitivos frente à concorrência e ao mercado.

A partir do interesse em tomar atitudes coletivas por parte dos empresários, a terceira etapa foi a identificação dos interesses do poder público e da associação das indústrias de confecções.

Diante disso, acredita-se que a proposta seria viabilizada não somente a partir das aspirações de empresários e grupos de interesses, mas de uma mudança de postura estratégica das empresas em relação ao mercado.

7 CONCLUSÃO

Fazendo-se analogia entre o perfil das indústrias de confecções do país e as indústrias de confecções de Sarandi, percebe-se nestas as mesmas dificuldades que o setor está encontrando frente à economia globalizada, ou seja, dificuldade de competir ao longo da cadeia produtiva.

O pressuposto para se obter vantagens competitivas em nível de uma indústria ou de uma região é a criação de mecanismos de colaboração baseados em variáveis que permitam o desenvolvimento econômico. A concentração de várias indústrias em torno de um negócio tem sido a

tendência do setor de confecções no país, o que tem possibilitado uma postura mais competitiva das empresas frente ao mercado nacional e em relação à exportação.

A análise identificou muitas condições necessárias a uma abordagem relacional nas indústrias do município. Evidenciaram-se atitudes coletivas e aspirações que revelam fortes indícios para a concentração das indústrias em torno do negócio, presentes na rotina de suas atividades. Dentre as atitudes realizadas e as aspirações existentes, destacam-se: a existência de uma associação de indústrias, a realização da feira, a qualificação da mão-de-obra, a baixa disputa do mercado local, vendas coletivas, a necessidade de realizar a compra cooperada de matéria-prima e bens de produção, desenvolver um *mix* compartilhado de produtos, terceirizar a produção e, ainda, obter uma linha de crédito especial para as indústrias de confecções.

As relações atuais encontradas nas indústrias de Sarandi, as aspirações de empresários e de grupos de interesse denotam fortes indícios para que estas obtenham vantagem competitiva a uma perspectiva de redes. Contudo, acredita-se que a adesão das empresas e a mudança da postura estratégica, de analítica para prospectivas, seja algo decisivo para a implantação do modelo. As empresas e os grupos de interesse, em conjunto, devem decidir, apoiar e coordenar estas ações visando ao desenvolvimento e à geração de oportunidades de negócios capazes de desencadear e impulsionar o processo de organização e de competitividade da economia local.

BIBLIOGRAFIA

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____ **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____ **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.