

# **Análise das Estratégias de planos de ação APLs de Confecção do Brasil: pesquisa documental do SEBRAE**

Yslene Rocha Kachba (UTFPR) [yslene@yahoo.com.br](mailto:yslene@yahoo.com.br)  
Caroline Rodrigues Vaz (UTFPR) [caroline-vaz@hotmail.com](mailto:caroline-vaz@hotmail.com)  
João Luis Kovaleski(UTFPR) [kovaleski@utfpr.edu.br](mailto:kovaleski@utfpr.edu.br)

## **RESUMO**

*Este artigo faz uma pesquisa documental do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), no projeto Sistema de Informação de Gestão de Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR). O qual analisa as estratégias em formato de foco estratégico utilizadas nos Arranjos Produtivos Locais (APLs) de confecção do Brasil e quais ações que executadas por estes para cumprir estas estratégias e se estas trazem benefícios para a organização de APLs no mercado têxtil. Este trabalho tem uma abordagem predominantemente quantitativa, delimita-se em uma pesquisa documental e, será utilizada análise estatística de hipótese de afirmação sobre uma média: pequenas amostras para apresentação dos dados para comparação com a literatura.*

Palavras-Chave: *Estratégias. APLs. Confecção.*

## **1. INTRODUÇÃO**

Há uma importância especial para a organização de Arranjo Produtivo Local (APLs) em confecção, com a globalização econômica dos produtos têxteis chineses com o surgimento no mercado mundial, entre eles o mercado brasileiro. Como consequência da invasão dos produtos têxteis chineses no mercado brasileiro, a sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de confecções são cada vez mais difíceis em nosso país. Assim tornam-se essenciais umas organizações das MPEs neste setor, para conseguir um espaço no mercado.

A configuração desta organização é um ato que necessita de um estudo para apontar estratégias a serem utilizadas, para que as formações destes APLs de confecção tenham uns resultados programados e qualificados. No intuito de além de conquistar seu espaço no mercado, gerar empregos e desenvolvimentos para determinadas regiões do país. Neste contexto qual seria a estratégia de um plano de ação pautado um planejamento estratégico dos APLs de confecção do estado do Brasil.

Este artigo faz uma pesquisa documental do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), no projeto Sistema de Informação de Gestão de Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR). O qual analisa as estratégias em formato de foco estratégico utilizadas no APLs de confecção do Brasil e quais ações que executadas por estes para cumprir estas estratégias e se estas trazem benefícios para a organização de APLs no mercado têxtil.

## **2. ESTRATÉGIAS**

Estratégias são mecanismos para atingir determinadas metas dentro de uma organização. Não há fórmulas de estratégias específicas para rede de empresas. O desafio está em transformar estratégias de negócios em estratégias de rede de empresas ou em um

mecanismo para desenvolvimento de APLs. Em um pensamento global o desenvolvimento de uma região através de fortalecimento e organização em conjunto de MPEs.

As estratégias para Mintizerberg (2007) são demonstradas no seu grande número de conceitos de estratégias, não há uma definição sólida sobre está, mas existem algumas áreas de concordância de acordo com a natureza das estratégias que devem ser definidas:

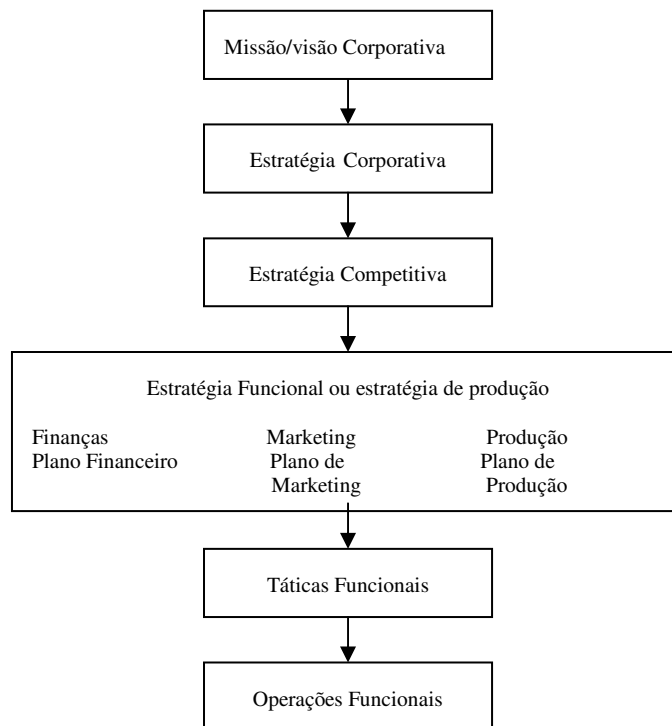
- a) Estratégias trabalham a respeito da organização quanto ao ambiente: um conceito básico sobre estratégia no qual afirma a respeito da impossibilidade de separar a organização do ambiente. Pois a organização usa estratégias para constituir mudanças em ambientes e suas respectivas culturas;
- b) A essência da estratégia é complicada: ao mesmo tempo as mudanças e estratégias ao serem implantadas, ocasionam-se novo ajuste de circunstância para a organização. A essência da estratégia permanece sem estruturação, sem programação, não rotineira e não repetitiva;
- c) A estratégia afeta o bem geral da organização: decisões estratégicas são consideradas importantes o bastante para afetar o bem estar da organização. Esta obriga todos os colaboradores da organização, a sair de uma situação estável para uma nova situação, nem sempre favorável a todos os membros da organização;
- d) Estratégias envolvem questões tanto de conteúdo como de processo: o estudo de estratégias permite somente ações decididas, ou o próprio conceito de estratégias, e também pelos processos pelos quais as ações são deliberadas e praticadas;
- e) As estratégias não são somente deliberadas: as estratégias ambicionadas, emergentes e realizadas podem divergir entre si. É necessária uma adesão ou plena participação e envolvimento, por parte de todos colaboradores da organização, para um melhor desempenho da estratégia a ser aplicada;
- f) Existem diferentes níveis de estratégias: nas empresas as estratégias corporativas (definição dos princípios de negócios), estratégias de negócios (forma de competição em cada negócio), estratégias funcionais (para que as áreas funcionais atinjam os objetivos pré-estabelecidos);
- g) Há vários processos de pensamento envolvidos nas estratégias: nas estratégias tem envolvimento de exercícios conceituais e analíticos. Alguns autores ressaltam as dimensões analíticas mais que as outras, no entanto a maioria afirma que o coração das estratégias está no trabalho conceitual realizado pelos líderes.

Como Mintizerberg (2007) define no item f, as estratégias podem ser divididas de acordo com seus níveis empresarias como: estratégia de competitiva, estratégia de cooperação e estratégia funcional ou de produção. Estas não têm diferença de importância entre si. Todas estão interligadas como o mesmo objetivo, conseguir um lugar em um determinado mercado demonstradas na Figura 1.

A hierarquia de estratégias dentro de uma organização, primeiramente esta a missão ou o objetivo corporativo. Depois a estratégia corporativa, que traz o envolvimento de todos os agentes para o objetivo realizado em conjunto. O que esta unidade de corporação traz como benefício é a estratégia competitiva que determina o meio de que parte do mercado atingir. Para chegar às estratégias competitivas é possível ser alcançadas com melhores estratégias de produção que tem o objetivo de produzir mais com menos custo.

A estratégia corporativa justifica-se em situações naturais e inevitáveis, características da diversificação empresarial, as quais, se ignoradas, é o fracasso de toda estratégia de uma organização. Essas situações acontecem por que: a competição ocorre no nível das unidades

de negócios; a diversificação, inevitavelmente, acarreta custos e limitações; os acionistas são capazes de diversificar seus investimentos a qualquer momento (PORTER, 1999).



Fonte: Adaptado de Tubino (2007, p.24).

Figura 1 Visão geral de níveis e estratégias empresariais

A estratégia corporativa para Tubino (2007) define as áreas de negócio onde a empresa deverá agir como adquirir e priorizar os recursos corporativos, no intuito de atender às reivindicações de cada unidade de negócios. Dessa maneira, a estratégia corporativa é com que faz os diversos negócios da empresa apresentar um sentido comum, evitando superposições e estimulando colaborações entre as unidades de negócios, de maneira que obtenham resultados superiores à simples soma dos indivíduos.

Estes fatores permitem-se o referencial necessário para a formulação da estratégia corporativa da empresa, cabendo a esta estratégia, determinar todas, as variáveis das estratégias competitivas que a organização se propõe a atingir. Quando há exclusivamente uma unidade de negócios, a estratégia corporativa tende a coincidir com a estratégia de negócio. Fator o qual não acontece em redes de empresas ou nos APLs de confecção.

A estratégia competitiva corresponde com quais ferramentas e níveis de competição a organização ou empresa vai competir no mercado. Esta definição parece óbvia, mas a estratégia competitiva oferece as bases nas quais os diferentes negócios da empresa, suas metas de desempenho e as estratégias que serão formuladas para as várias áreas funcionais do negócio, no sentido de suportar a competição e buscar tais metas. Pode-se dizer que uma estratégia competitiva, em dado instante, é a escolha por determinada posição competitiva (TUBINO, 2007).

As estratégias competitivas frente ao mercado seletivo vêm em sentido da capacidade das empresas ou organizações em adotar certos padrões técnicos, procedimentos e rotinas operacionais, características de cada setor, com seu respectivo ambiente, sobre influências,

por um lado, e tradição e da cultura local de outro. Ainda por outro caminho, a demanda específica de mercado, em termos de qualidade, diversidade de preço de cada produto, entre outras. Todo este contexto é denominado caminho da estratégia competitiva (SOUZA e ARICA, 2006).

O contexto de estratégia competitiva atinge todas as outras estratégias, pois esta, quando bem elaborada, é o que move a empresa ou a organização no sentido do lucro e como consequência, um futuro promissor no mercado a qual esta atua. Mas a escolha correta da estratégia competitiva e seus caminhos a serem percorridos estabelecem critérios essenciais.

As estratégias conceituadas por Michael Porter em seu livro *Competitividade das Nações* caracterizam o começo das teorias de estratégias competitivas para redes de empresas. Entretanto nem todos os autores compartilham da mesma visão que Porter.

Casarotto e Pires (2001) ao analisarem as teorias de estratégia competitiva de Porter, nas quais dão duas opções para as empresas, estas teriam que escolher entre ser pequena, competindo por diferenciação de produto, ou grande, competindo lideranças de custos, podendo ou não adotar um foco de mercado. A diferenciação implicava produzir produtos sob encomenda ou, pelo menos, com grande flexibilidade, ou ainda produtos de alta nobreza. Como ênfase de tecnologia de produto.

No entanto, no setor de confecção tem necessidade em determinados momentos de não trabalhar somente com uma estratégia de Porter, mas com a diferenciação e liderança de custo em conjunto. Assim surge a necessidade de uma estratégia de produção bem elaborada para conseguir produzir com menor custo um produto diferenciado.

Para identificar as estratégias genéricas de produção, tem-se que: conhecer as mudanças tecnológicas na área de operações; facilitar a ligação entre o tipo de sistema de operações e as estratégias de unidades de negócios, estas se delimitam em duas estratégias genéricas de operação: estratégia de liderança em custo, estratégia de diferenciação (PAIVA, CARVALHO Jr. e FENSTERSEIFER, 2004).

Para Tubino (2007), a estratégia de produção incidiu em constituir um grau de importância relativo dos critérios de desempenho e formular políticas consistentes com esta priorização para as diversas áreas. O objetivo da estratégia de produção é munir a empresa de um conjunto de características produtivas que dêem apoio à obtenção das vantagens competitivas em longo prazo.

O fator de produzir com políticas, critérios e dimensões que procuram uma produção, mais otimizada e voltada para o lucro e desenvolvimento de novos produtos diferenciados, é algo essencial dentro das estratégias de produção.

### 3. ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

A base de origem ou hipótese de origem de Arranjos Produtivos Locais está na adoção de inovações profundas para o processo organizacional. Compatível às condições locais que tem a capacidade criar novos paradigmas de produção e economias superiores a escalas existentes. Este processo só pode acontecer através de união ou arranjos de micro, pequenas e médias empresas e outros agentes externos.

Aglomerados de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros locais tais como governo, associações de crédito, ensino e pesquisa é o contexto de APLs (SEBRAE, 2003).

O formato de organização de um mecanismo de redes de cooperação de empresas, que com espírito de confiança entres os agentes, e uma articulação através de uma liderança participativa é a definição pontual para APLs. E tem em sua identidade a cooperação de atores, como de instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas, órgãos governamentais e instituições financeiras, para fomentar o objetivo, de tornar micro e pequenas empresas ativas no mercado.

Planos de ação e comunicação são fatores necessários para a execução de objetivos, com estratégias bem definidas no APLs. Com o intuito de desenvolver uma região ou até mesmo o crescimento da economia de um país. Este é o significado do mecanismo de redes de cooperação no formato de APLs.

Os conceitos de APLs são melhores esclarecidos com as colocações de Suzigan *et al* (2003) no qual são influenciados por vários elementos, entre o quais: a história, a evolução, a organização institucional, os contextos sociais e culturais nos quais se fixaram as empresas, a estrutura produtiva, à organização industrial, as formas de governo, a logística, o associativismo, a cooperação entre os agentes, as formas de aprendizagem e o grau de disseminação do conhecimento especializado do local.

Planos de ação e comunicação são fatores necessários para a execução de objetivos, com estratégias bem definidas no Arranjo Produtivo Local. Com o intuito de desenvolver uma região ou até mesmo o crescimento da economia de um país. Este é o significado do mecanismo de redes de cooperação no formato de APLs. Para a execução destes no Brasil são utilizados determinações de focos estratégicos, onde na visão dos agentes de governança se encontra o mecanismo de se atingir o mercado desejado.

#### 4. METODOLOGIA

A pesquisa para Lakatos e Marconi (2001) necessita do levantamento de várias fontes, independente do método ou técnica a ser empregada. A característica da pesquisa documental é a fonte de coleta de dados está voltada somente para os documentos, escritos ou não, formando o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ocorrer no momento em que o fenômeno acontece, ou depois.

A pesquisa documental para Gil (1996) parece muito à pesquisa bibliográfica. A diferença efetiva entre ambas está na natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica se emprega fundamentalmente as contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou ainda podem ser analisados de acordo com os objetos de pesquisa.

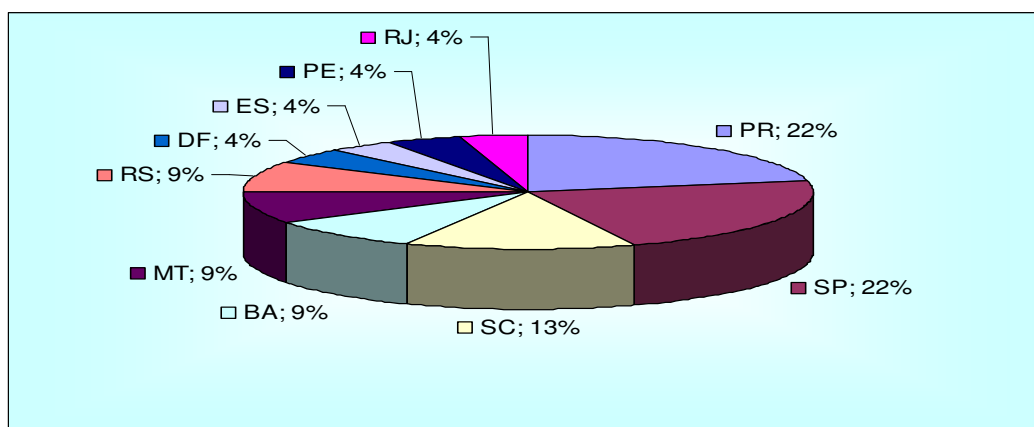
A pesquisa predominante quantitativa, conforme Fachin (2005) é determinada em relação aos dados ou à proporção numérica, mas a pertinência numérica não deve ser realizada ao acaso, porque a alteração de uma propriedade não é quantificada cientificamente, atribuindo números a propriedades, objetos, acontecimentos, materiais, proporcionando informações úteis.

Com base estes autores, este trabalho tem uma abordagem predominantemente quantitativa e delimita-se em uma pesquisa documental dos focos estratégico dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) de confecção do Brasil. Com o objetivo de qualificar as ações do plano de ação em estratégias de organização para atingir o objetivo do APL. Neste sentido conseguir fazer um elo entre a literatura e as ações promovidas pelo APL de confecção do Brasil.

Para a análise dos documentos fornecidos pelo SEBRAE, será utilizada análise estatística de hipótese de afirmação sobre uma média: pequenas amostras para apresentação dos dados, se as amostras têm uma diferença significativa em relação às metas e faturamento. Este teste segundo Triola (1999) utilizado para amostras pequenas de  $n < 30$ , tem como objetivo analisar uma amostra para distinguir entre resultados que podem ocorrer facilmente e os que dificilmente ocorrem.

## 5. RESULTADO E DISCUSSÕES

Para a apresentação dos resultados da pesquisa os estados brasileiros serão representados por suas siglas, por uma questão de estética e tamanho. Para demonstrar os APLs de confecção do Brasil foram encontrados na pesquisa dos relatórios do SEBRAE vinte e três APLs divididos em dez estados. Segue a Figura 2, que expõe esta quantidade por estado.



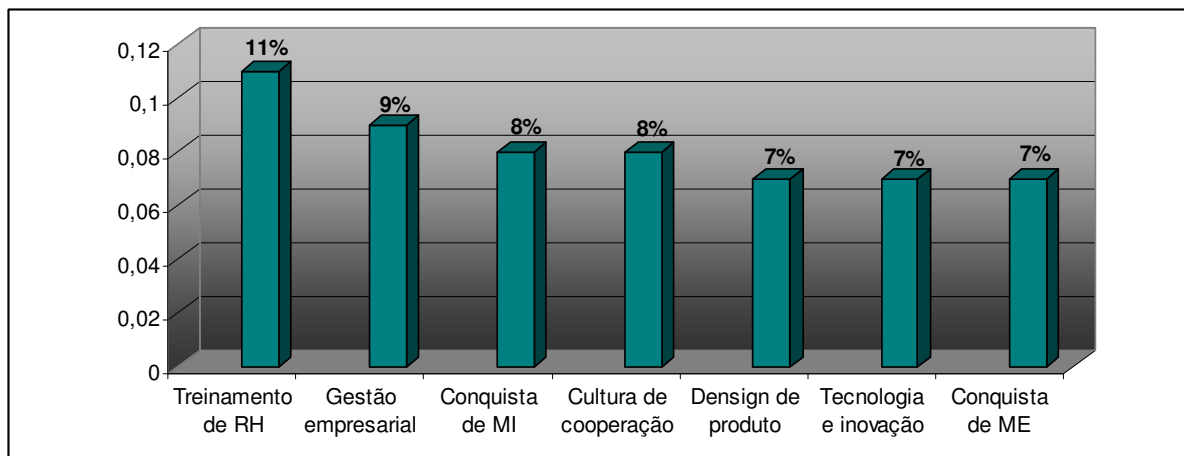
Fonte: SEBRAE

Figura 2 Divisão de APLs de confecção por estados brasileiros.

Os estados com maior número de APLs de confecção são os estados Paraná (PR) e São Paulo (SP) com 22% do total de APLs de confecção brasileiros, estes fatores acontecem pela cultura de conhecimento e inovação destas regiões segue e por causa do fomento de agentes externos como, instituições governamentais e de ensino.

Atrás o estado de Santa Catarina (SC) este é conhecido como um estado desenvolvido na fabricação têxtil, mas se destaca na produção de tecidos e não é o primeiro em relação a Arranjos Produtivos Locais de produtos de confecção, ou seja, produtos que necessitam de entrelaçamento de fios para a união de dois tecidos. Seguidos da Bahia (BA) e Rio grande do Sul (RS). No entanto há somente uma organização de APL de confecção no estado do Pernambuco (PE), mas este contém a maior concentração de MPEs de um APLs de confecção brasileiro 450 mil.

Em relação às estratégias focadas no APL foram divididas em dois gráficos. O primeiro mostra sete focos estratégico mais adotados no APLs de confecções brasileiros que correspondem 57% das estratégias dos planos de ações. O segundo, com nove focos estratégicos que adquirem 32% do total da pesquisa. Segue as Figuras 3 e 4 para divulgar esta realidade.

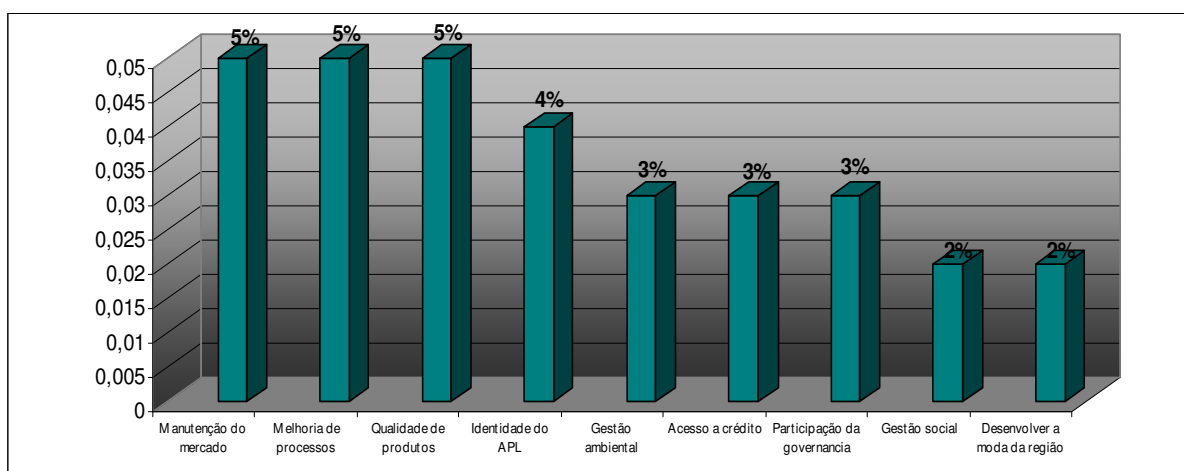


Fonte: SEBRAE

Figura 3 Focos estratégicos mais apontados no APLs de confecção brasileiros.

Com 11% do total o foco dos APLs de confecção está o treinamento de recursos humanos (RH). Como que com parcerias com instituições de ensino traz com metas o treinamento de colaboradores em conjunto. Para um contexto amplo com 9% vem a gestão empresarial esta engloba os mecanismos de gestão das MPEs para conseguir uma melhor produtividade com um menor custo. Como meta a utilização das estratégias de cooperação, competitividade e produção. Com 8% vem a busca da conquista do mercado interno (MI) e a cultura da cooperação, estes que são importantes o primeiro por ser a meta de todo APL a conquista do mercado e o segundo essencial para a realização deste, pois sem uma cultura de cooperação não há como ter ações de focos estratégicos, pois não há confiança mútua.

Por fim com 7% segue focos estratégicos para design de novos produtos, para se obter um diferencial no mercado. Tecnologia e inovação em um contexto geral de produção e produtos, um dos fatores essenciais na parceria com as instituições de ensino. Por fim a conquista do mercado externo (ME), a pergunta que se caracteriza é por que os APLs de confecção do Brasil procuram mais a conquista de mercado interno do que externo? Pode ser pela cultura de MPEs que visam somente o mercado interno (MI).



Fonte: SEBRAE

Figura 4 Focos estratégicos mais apontados no APLs de confecção brasileiros.

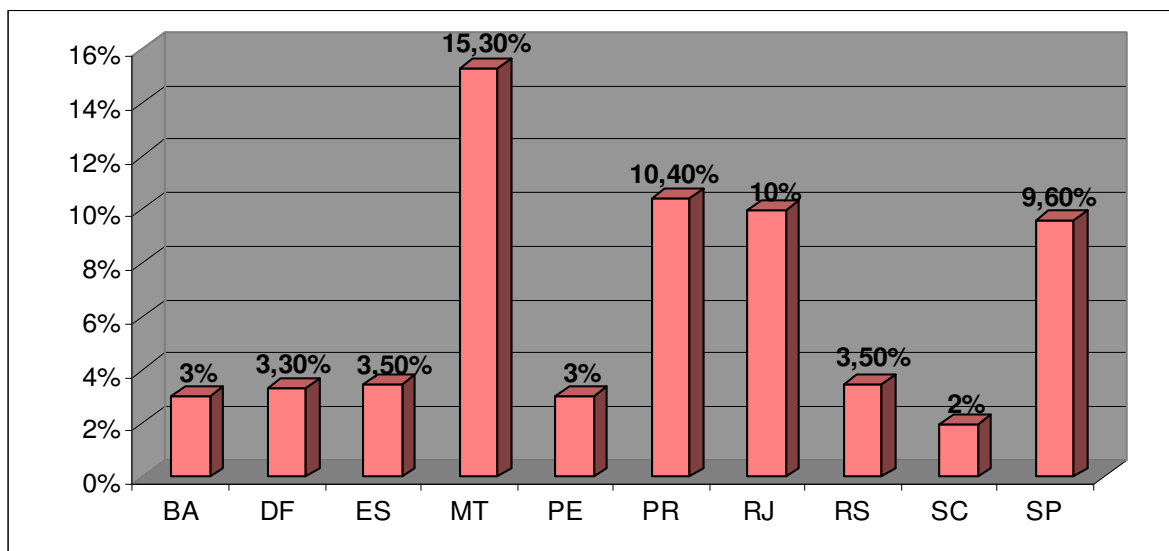
Três focos estratégicos emergiram para 5%, entre eles a manutenção do mercado, melhoria de processo produtivo e qualidade de produtos. O primeiro está vinculado à necessidade da MPEs de se manter no mercado, por este motivo é que acontece a organização de APLs, sem está o destino destas MPEs geralmente é a falência. As outras são as essências da estratégia de produção a melhoria de processo contínuo e a qualidade de produto. Com 4% a identidade do APL este foi constatado porque a partir do momento em que a região é conhecida como um APLs, ele cria uma cultura conjunta no mercado de ser conhecida por fabricar um determinado produto.

Com 3% a gestão ambiental, acesso a crédito e participação ativa da governança. Um dos maiores problemas ambientais causados durante o processo de tingimento nas lavanderias industriais é o grande abundância de despejos altamente poluidores, contendo altas cargas de substâncias tóxicas, dentre estas os corantes.

Segundo Sanin (1997) as indústrias têxteis utilizam grandes quantidades de água, corantes e produtos químicos, o que ocasiona geração de efluentes altamente poluidores tanto para o meio ambiente quanto ao homem.

Os processos e despejos gerados pela indústria têxtil variam, à medida que a pesquisa e o desenvolvimento produzem novos reagentes, novos processos e novas técnicas, além da demanda do consumo por outros tipos de tecidos e cores (CUSTÓDIO *et al.*, 2005).

Por último com somente 2% a gestão social e o desenvolvimento de moda na região, está ultima deveria ser um ponto chave, para o desenvolvimento dos APLs de confecção, pois o desenvolvimento de moda de uma região determina a parcela do mercado conquistada em produtos de vestuário. A figura 5 mostra as metas de faturamento que os APLs de confecção visam atingir com a sua estruturação.



Fonte: SEBRAE

Figura 5 Metas anuais de faturamento de APLs de confecções brasileiros.

Analisar as metas de faturamento do APLs de confecção, e algo que vai de acordo com a cultura de cada estado e ousadia de cada governança. Uma meta de 15,30% não é garantia de ser atingida, em contra partida 2% anual também não. Neste pensamento o objetivo é mostrar quais as melhores ações para chegar nelas e entre elas está a organização entre APLs de confecção no Brasil.



Os dados retirados da tabela acima, obtendo  $n = 10$ ,  $x = 6,36$  e  $s = 4,56$ . A média de 6,36 esta abaixo do valor desejado de 10%, que seria a meta e faturamento ideal para os estados.

Para analisar se as médias das metas e faturamento são significativamente iguais, foi realizado o teste de hipótese de afirmação sobre uma média: pequenas amostras. Utilizada a seguinte fórmula:

$$t = \frac{x - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}} \quad (1)$$

Onde:

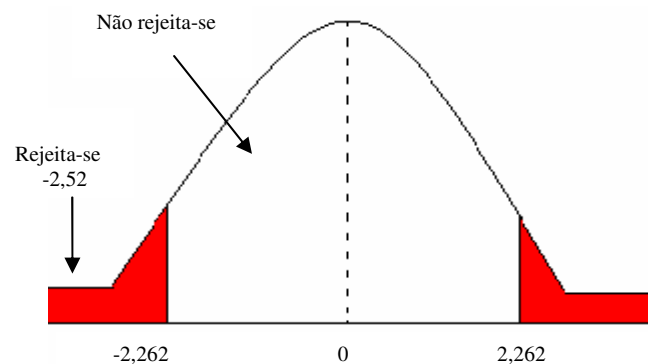
$x$ : média

$\mu$ : hipótese

$s$ : desvio-padrão

$n$ : tamanho da amostra

O nível de significância é  $\alpha = 0,05\%$ . O teste apresentou  $t_1 = -2,52$ . O valor crítico encontrado na tabela de distribuição  $t$  de *Student* mostrou  $t = 2,262$ . Com a estatística de teste  $t = -2,52$ , esta na região crítica, rejeita-se a  $H_0$ . Como mostra a figura abaixo.



Pode-se concluir estatisticamente que há evidências suficientes para rejeitar a afirmação de que a amostra provém de uma população com médias iguais e que estão abaixo de 10% do valor desejado para as metas e faturamento.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar dos documentos do SEBRAE, que os estados com maior número de APLs de confecção são o Paraná e São Paulo, devido à cultura de conhecimento e inovação destas regiões, por causa do fomento de agentes externos como instituições governamentais e de ensino. As empresas em APLs de confecções brasileiras estão apontadas como um foco estratégico principal o treinamento de recursos humanos, realizado com parcerias com instituições de ensino, trazendo com metas o treinamento de colaboradores em conjunto.

Conclui-se estatisticamente através do teste de hipótese de afirmação sobre uma média, que as metas de faturamentos das empresas estão acima do valor desejado. Mas está são metas que somente APLs de confecção estruturados conseguiram atingir. A organização destes é um fator de alta importância para as MPEs competirem no mercado nacional e principalmente contra os produtos de confecção chineses.

## 7. REFERÊNCIAS

- CASARROTO, F.; PIRES, L. H.; **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: Estratégias para a conquista da competitividade**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CUSTÓDIO, L. *et al.* **Avaliação da remoção de cor em efluentes em lavanderias industriais de jeans, utilizando o processo de absorção em argilas esmectitas em leito fixo**. In: VI Congresso Brasileiro de Engenharia Química em Iniciação Científica, UNICAMP, 2005.
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 4ºed., São Paulo: Saraiva, 2005.
- GEROLAMO, M. C. **Gestão de desempenho em clusters e redes regionais de cooperação de pequenas e médias empresas: Estudos de casos brasileiros e alemães e proposta de um modelo de análise**, 2007, 227p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.; **Fundamentos da metodologia científica**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SEBRAE. **Termo de Referência para atuação do Sistema SEBRAE em Arranjos Produtivos Locais**, 2003.
- SANIN, L. B. B. A Indústria Têxtil e o Meio Ambiente. **Tecnologia e Meio Ambiente**. In: XIV Congresso da FLAQT – Caracas, p.13-34, 1997.
- SOUZA, S.D. , ARICA, A. Mudança tecnológica e estratificação competitiva em um arranjo produtivo local do setor ceramista. **Revista Produção**, vol. 16, p.88-99, 2006.
- SUZIGAN, W. *et al.* Coeficientes de Gini locais - GL: aplicação à indústria de calçados do Estado de São Paulo. **Nova Economia**. Belo Horizonte, vol.13, p.39-60, julho-dezembro, 2003.
- TUBINO, D. F. **Planejamento e controle de produção: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- TRIOLA, M. F., **Introdução à estatística**, 7ª ed., Rio de Janeiro: JC, 1999, 410p.