

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Sumário

Conclusões

- 1) Os próximos anos guardam uma redução considerável das vantagens competitivas do sudeste asiático.
- 2) O processo de desvalorização cambial do Real seguirá aumentando a competitividade da indústria e mão-de-obra nacional e tornando mais caros as inversões em máquinas e equipamentos importados.
- 3) A modernização do setor têxtil nos últimos anos ainda não apresentou para a economia nacional todo seu potencial.
- 4) O potencial do setor confecção ainda não foi explorado na sua plenitude.
- 5) O custo do fator capital é contra-produtivo, mas não representa o fator crítico de desenvolvimento da competitividade das indústrias dos setores.
- 6) O processo de interiorização das indústrias continuará nos próximos anos (incluindo mudança de pólos para o Nordeste).
- 7) Existe campo para desenvolvimento de novos cursos.

Recomendações - SENAI

- A) Definir e sintonizar as competências-chave nos 3 Centros.
- B) Adotar uma postura pró-ativa na identificação, captação e prestação de serviços.
- C) Aplicar estratégia de marketing para os serviços de consultoria.
- D) Flexibilizar o sistema de ATT.
- E) Retomar e implementar as informações já existentes sobre consultoria.
- F) Aproximar mais cursos às necessidades dos clientes, quanto a flexibilidade de horários e mobilidade.
- G) Enfocar o suporte tecnológico como fator de competitividade.
- H) Criar sistema de acompanhamento de clientes do serviço de consultoria.
- I) Enfatizar o processo de implementação da ISO 14.000.
- J) Envidar esforços para oferecer tecnologias para produtos diferenciados.

Recomendações - Projeto GTZ / SENAI

- K) Criar e formalizar um sistema de consultoria.
- L) Otimizar as sinergias existentes entre os 3 centros.
- M) Disponibilizar e disseminar mais informações sobre: fontes de financiamento, tecnologia/equipamento e comércio exterior.
- N) Sistematizar o levantamento de informações sobre clientes atuais e potenciais.
- O) Organizar um sistema de venda e pós-venda, incluindo a profissionalização de vendedores de serviço.
- P) Aumentar a cooperação com empresas e instituições detentores de tecnologia.
- Q) Incentivar a formação de grupos temáticos.
- R) Alavancar linhas de crédito para os setores têxtil e de confecções.

Reforço de recomendações encontradas em estudos anteriores.

“Difundir, com maior ênfase, o impacto das novas tecnologias e modelos de gestão.”

“Incentivar a profissionalização das empresas.”

“Focar a formação e o treinamento de gestores.”

“Criar organismos de apoio tecnológico descentralizado.”

“Incentivar os negócios do Setor na área do Mercosul.”

“Incrementar o esforço exportador das indústrias do vestuário.”

“Fomentar a formação de cooperativas de trabalho.”

6.2 Conclusões

➤ 1) Os próximos anos guardam uma redução considerável das vantagens competitivas do sudeste asiático.

A situação atual pode ser considerado como o ápice que o sudeste asiático atingiu em termos de competitividade comparativa às indústrias têxteis e de confecção brasileira.

Inicialmente o contexto macroeconômico de crise mundial que de um lado desvalorizou as moedas do sudeste asiático, criando vantagens cambiais para os produtos exportados por estes países. Por outro lado elevou as taxas de juros brasileiras a níveis exorbitantes, encarecendo o custo de capital das empresas brasileiras.

Em segundo lugar as vantagens competitivas geradas pelo baixo custo da mão-de-obra local são pouco passíveis de gerar maior competitividade para os países do leste asiático, pois os níveis salariais já estão praticamente no nível da subsistência humana. Complementarmente, a situação de quase escravidão de algumas populações vem gerando reações da comunidade internacional que termina por impetrar barreiras comerciais as produtos oriundos desses países.

Terceiro, a velocidade dos equipamentos para a produção de têxteis e confecção já incorporaram os avanços da última onda tecnológica da microeletrônica, sendo que os aumentos de produtividade (em uma definição mais ampla) acontecem a taxas cada vez menores. No entanto, seria necessário se analisar se estaríamos à beira de uma ruptura de paradigma tecnológico (p.ex. nanotecnologia ou biotecnologia), tanto no processo de fabricação quanto no conceito do produto, o que poderia romper com o atual padrão de competitividade.

Com isso não se quer afirmar que os concorrentes asiáticos deixarão de ser fortes concorrentes, mas sim que de alguma forma deixarão de ser imbatíveis em muitos segmentos. Todos estão tendo acesso aos insumos tecnológicos, promovendo um nivelamento tecnológico, como o custo de mão-de-obra também está se nivelando, passará a determinar a competitividade, o nível da gestão das empresas.

- **2) O processo de desvalorização cambial do Real seguirá aumentando a competitividade da indústria e mão-de-obra nacional e tornando mais caros as inversões em máquinas e equipamentos importados.**

A política cambial do governo brasileiro, conforme anunciada pelo Presidente da República, seguirá as mesmas diretrizes seguidas no seu primeiro mandato: ajustes graduais e previsíveis, mas permanentes, buscando atingir o equilíbrio e a estabilidade nas contas externas. Com este referencial é previsível que permaneça a política de continuar a desvalorizar o Real, relativamente ao dólar norte-americano.

Esse processo permitirá aumentar progressivamente a competitividade do produto brasileiro no exterior, dado que as taxas de inflação estão tendendo a zero.

- **3) A modernização do setor têxtil nos últimos anos ainda não apresentou para a economia nacional todo seu potencial.**

Nas análises realizadas no capítulo 1, pode-se verificar que os picos em investimentos não provocam efeitos imediatos, mas sim efeitos que iniciam e se prolongam a partir do segundo ano. Assim, o pico de investimento verificados para os anos 1994, 1995 e 1996 apenas estão começando a gerar seus efeitos no nível de produção e de exportação.

Portanto é uma expectativa bastante factível esperar que nos próximos dois anos comecem a serem observados os efeitos dos investimentos realizados.

- **4) O potencial do setor confecção ainda não foi explorado na sua plenitude.**

A certeza no passado de um mercado nacional receptivo ao produto oriundo das confecções brasileira, terminou por gerar um padrão de acomodação no setor, que obviamente não pode ser generalizado, mas que não deixa de ser um comportamento ainda dominante. Esse comportamento permitiu que emergissem hiatos de profissionalização e modernização no setor, comparativamente aos seus concorrentes internacionais.

Investimentos em equipamento, recursos humanos, profissionalização do relacionamento com o mercado exterior, e criação da “moda brasileira” poderão trazer retornos em dimensões bastantes significativas, com investimentos razoavelmente modestos se bem direcionados.

➤ **5) O custo do fator capital é contra-produtivo, mas não representa o fator crítico de desenvolvimento da competitividade das indústrias dos setores.**

Se o custo de capital fosse proibitivo no país, as indústrias intensivas em capital (p.ex. fiações e empresas altamente automatizadas) haveriam desaparecido do cenário industrial brasileiro. Na verdade, o custo de capital, traduzido pelas elevadas taxas de juros, exigem das empresas mais intensivas no fator capital uma eficiência e racionalidade extremas na sua gestão e utilização. Dessa forma os verdadeiros fatores críticos para a indústria são: (i) a gestão financeira (inclusive de custos), (ii) o domínio do marketing, e o (iii) planejamento e controle da produção.

➤ **6) O processo de interiorização das indústrias continuará nos próximos anos (incluindo mudança de pólos para o Nordeste e Centro-Oeste).**

O atual processo de deslocamento geográfico das indústrias parece não ter se esgotado, de forma que o movimento em busca de custos operacionais e de mão-de-obra mais baratos permanecerá por um tempo razoável. No entanto, servirá como um contrapeso para esta movimentação a proximidade dos centros consumidores do produto, dada a razoável ineficiência, traduzida em custos, dos serviços de transporte e distribuição no território nacional.

No caso específico do Nordeste um provável gargalo para a manutenção da atual velocidade de transferência de indústrias, se refere à mão-de-obra qualificada para os níveis especializado e gerencial, para os quais o Nordeste não possui vantagens comparativas, sendo seu número reduzido, e portanto seu custo compatível, ou até superior, as demais regiões do país. A situação atual só se sustenta pela situação de desemprego nos mercados de mão-de-obra no Sudeste e Sul do país. Uma recuperação das indústrias nessas regiões poderá frear esse processo de transferência.

Adicionalmente, a tendência é de progressiva elevação dos custos com a mão-de-obra não especializada no Nordeste, seja por fatores sociais ou pela organização e sindicalização da mão-de-obra.

O interior e o Centro-Oeste ainda permanecerão oferecendo atrativos econômicos para manutenção do processo de alteração da estrutura de distribuição geográfica das indústrias.

➤ **7) Existe campo para desenvolvimento de novos cursos.**

A partir das visitas às Empresas e da experiência dos peritos da indústria têxtil, puderam ser constatadas algumas deficiências na oferta de profissionais qualificados para as indústrias, que se traduzem em oportunidades para oferta de novos cursos pelos Centros do SENAI. Foram detectadas oportunidades nas seguintes áreas:

Eletrônica Têxtil: A mecatrônica, microeletrônica, sensores, robótica, PLCs etc. trazidos pela automação e pelas novas tecnologias, criaram uma lacuna a ser ocupada por um profissional altamente necessário na manutenção eficiente destas tecnologias. Com certeza este profissional com conhecimentos de eletrônica digital e funcionamento dos equipamentos têxteis, seria de excelente aproveitamento para a indústria. Este profissional poderia ser preparado em parceria com os Centros do SENAI especializados nestas áreas (Têxtil/Eletrônica) e os próprios fabricantes de equipamentos têxteis, o que permitiria acelerar o processo de implantação e oferta deste tipo de cursos.

Padronagem em Tecidos de Malha: A demanda por tecidos de malha cada vez mais elaborados, traduz-se na necessidade de profissionais capazes para atuarem diretamente sobre o equipamento, e nos sistemas CAD tanto na malharia retilínea, circular de grande e pequeno diâmetros. A oferta de cursos desta natureza permitiria atender ao perfil das micro e pequenas empresas, impossibilitadas de contratar um técnico, por questões de custos. Deste modo, os Centros estariam colaborando para diferenciação do produtos dessas empresas, aumentando sua competitividade.

Tecnologia Open-End: Por sua abrangência é fundamental o domínio de sua técnica. Todo investimento feito neste sentido, terá retorno imediato para as Empresas. A qualidade de um profissional com profundos conhecimentos desta tecnologia permitirá um completo e verdadeiro avanço tecnológico por parte das Empresas. Mas uma vez a parceria com os fornecedores de equipamentos pode ser uma peça fundamental para a efetivar a formação deste profissional para completar as competências demandadas pelo nosso cenário industrial.

6.3 Recomendações - SENAI

➤ A) Definir e sintonizar as competências-chave nos 3 Centros.

Pode ser verificado que os 3 Centros apresentam trabalhos na maioria das vezes complementares, além de estarem localizados em regiões geográficas razoavelmente distantes uma das outras. Apesar de já terem decorridos quase quatro anos desde o início do Projeto GTZ/SENAI, ainda verifica-se que os três Centros podem aproveitar muito mais as oportunidades, como também a sinergia que poderia haver no caso de uma maior sintonização e a elaboração de uma estratégia conjunta de atuação.

Um primeiro passo no sentido de aumentar a sinergia entre os Centros seria a definição e sintonização de competências-chave de cada Centro, o que permitiria mapear e identificar as competências-chave a serem criadas ou desenvolvidas, além de permitir a oferta de serviços de qualidade e preços mais competitivos, bem como o aproveitamento mais intensivo das oportunidades de prestação de serviços que se apresentam aos Centros.

➤ B) Adotar uma postura pró-ativa na identificação, captação e prestação de serviços.

Atualmente a estratégia predominante de captação e prestação de serviços é reativa, o que significa dizer que, na maioria das vezes, os Centros reagem a um pedido ou solicitação feito por um cliente atual ou potencial. Esse procedimento não é resultante de uma acomodação ou falta de interesse dos Centros, mas sim uma postura consolidada no sistema SENAI ao longo dos anos, o que pode ser considerado como normal, pois a prestação de serviços era complementar e marginal à principal função do Sistema que era formar mão-de-obra.

Porém, o tempo passou, o mercado mudou e os clientes também esperam do SENAI mais do que formar mão-de-obra, demanda por assistência e assessoria técnica, tecnológica e, em algumas situações, até de gestão (com por exemplo gestão de estoques ou da produção). Se por um lado é uma oportunidade de geração de receitas para o SENAI, por outro lado faz parte na missão do SENAI a manutenção de uma indústria competitiva e saudável.

Complementarmente, é uma característica cultural dos pequenos e médios empresários brasileiros só buscar auxílio externo quando a situação já é crítica (“brasileiro só vai ao médico quando já está doente”). Nestas situações a assistência tem um caráter muito mais curativo, enquanto em todos os meios é sabido que a assistência preventiva é muito mais eficiente.

Neste contexto, a adoção de uma postura pró-ativa na identificação, captação e prestação de serviço pode ser um benefício que o SENAI está gerando para seu público industrial, que também trará retornos e benefícios internos substanciais para o Sistema e seus profissionais.

➤ **C) Aplicar estratégia de marketing para os serviços de consultoria.**

Complementar às recomendações anteriores, que se referiram à sinergia entre os Centros e pró-atividade na captação de serviços, surge a necessidade de formular uma estratégia de marketing para dar uma feição única e consistente aos serviços oferecidos e às ações que busquem a captação de novos clientes e serviços.

Um estratégia de marketing permitirá definir questões relevantes na oferta de serviços de consultoria, como caracterização pretendida dos produtos e serviços de consultoria, política de preço, política de distribuição dos serviços e estratégia de promoção e divulgação dos serviços. Isso permitirá uma maior consistência das ações, promovendo resultados mais eficientes e eficazes dentro de um espectro de resultados pretendidos.

➤ **D) Flexibilizar o sistema de ATT.**

Também decorrente das recomendações anteriores, será recomendável a flexibilização dos controles mantidos sobre o sistema ATT, até porque este deverá funcionar baseado em uma nova lógica e filosofia, o que inclusive demandará novos controles e avaliações de resultado.

A adoção desta recomendação permitirá que os prestadores de serviços de ATT tragam aos Centros contribuições e resultados mais significativos, que somente serão possíveis estando estas pessoas dentro de uma nova moldura operacional e, portanto, de controle.

➤ **E) Retomar e implementar as informações já existentes sobre consultoria.**

Dentro do âmbito do projeto já existem uma série de documentos relevantes, com informações e orientações que podem contribuir fortemente com os resultados desejados, como por exemplo o “Relatório de Concepção de Marketing” para os três Centros, preparados pelo consultor Sr. Uli Lachenmaier em março de 1997.

Esta recomendação permitirá que se poupem esforços, o que fará com que as discussões futuras se dêem sobre um novo patamar de informações e de avanços, permitindo que os resultados sejam mais consistentes e menos dispendiosos.

➤ **F) Aproximar mais cursos às necessidades dos clientes, quanto a flexibilidade de horários e mobilidade.**

Como pode ser observado nas informações levantados sobre os setores têxtil e de confecção, a lógica de operação e de competição está ocorrendo em novas bases. Esse fato vai requerer do SENAI uma nova postura para atender as necessidades de atualização e capacitação técnica e tecnológica das indústrias.

No novo contexto de acirramento da competição, de interiorização da indústria, de aumento da velocidade das inovações tecnológicas, e de racionalização ou enxugamento dos recursos disponíveis para o SENAI, soluções criativas e que reduzam os custos para ambas as partes (empresas e SENAI) deverão ser priorizadas.

Cursos *in house* (realizados nas instalações e com os equipamentos da indústria-cliente), cursos noturnos ou em fins de semana, formação de parcerias com empresas ou outras instituições para oferecer cursos em outras localidades ou com equipamento de terceiros, são possibilidades que devem ser cuidadosamente analisadas e avaliadas como forma de aproximar os serviços do SENAI às reais necessidades de sua clientela.

➤ **G) Enfocar o suporte tecnológico como fator de competitividade.**

A tecnologia pela tecnologia pode ser um argumento que sensibilize algumas pessoas e empresários de formação técnica, no sentido em que a satisfação dessas pessoas está em possuir os equipamentos mais modernos, decisão está que nem sempre está baseada em análises de cunho econômico de custo-benefício. No entanto, não é um argumento que sensibilize ou sensibilizará permanentemente os empresários. A nova visão do suporte tecnológico deve estar baseada em argumentos de competitividade, de custo-benefício, de retorno e assim por diante.

A tecnologia deixa de ser um fim e passa a ser um meio, um dos instrumentos possíveis para se atingir novos níveis de competitividade.

➤ **H) Criar sistema de acompanhamento de clientes do serviço de consultoria.**

Durante os trabalhos realizados, pode-se verificar que os Centros carecem de um sistema de levantamento de informação de clientes e de acompanhamento. Se por um lado se perde a oportunidade de manter um banco de dados com as informações da indústria, por outro se perde a oportunidade de acompanhar o histórico de um cliente, o que permite que um mesmo cliente seja atendido por varias pessoas em momentos diferentes, que não sabem exatamente quais foram as intervenções sofridas anteriormente.

Este tipo de controle é muito parecido com aquele mantido nos consultórios médicos, onde se tem uma ficha de primeiro atendimento e a cada visita o médico não só a relê, para entender o histórico do paciente, como a completa com os novos diagnósticos e intervenções sugeridas.

A elaboração de um questionário para levantamento de informações preliminares de uma empresa que não seja atualmente cliente, permite, não só manter informações atualizadas sobre o desenvolvimento do setor, mas também que seja realizado o primeiro contato com uma empresa com potencial de se tornar cliente. Isso permite que o questionário se constitua em um instrumento de prospeção de clientes, podendo ser, inclusive, previsto na estratégia de marketing para os serviços de consultoria. A seguir está sugerido um questionário para que seja realizado este levantamento.

MODELO¹

Empresa: _____
Diretor: _____
Endereço: _____
CEP: _____ - _____ Bairro: _____ Cidade: _____
UF: _____ Tel.: (____)____ - _____ Fax: (____) ____ - _____
e-mail: _____ @ _____
CGC/CPF: _____

Deixe aqui a sua CONSULTA TÉCNICA, é GRÁTIS:

Data,/...../..... Assinatura:

.....

¹ Este modelo foi baseado no questionário atualmente utilizado pelo CETIQT e no questionário utilizado pelo consultor Rogério Nunes – CETIQT para realização do trabalho de campo de sua tese de Mestrado na COPPE/UFRJ.

1. PERFIL DA EMPRESA

1.1. Ano de inauguração: _____

1.2. Número de empregados com vínculo: Administração: _____
Produção: _____
Comercial/Vendas: _____
TOTAL: _____

1.3. Possui nos seus quadros algum profissional:

- formado pelo CETIQT ? Sim Não
- que tenha feito curso no CETIQT ? Sim Não

1.4. Tipo de artigos fabricados (marque mais de uma opção se necessário):

- | | | |
|--|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Fios | <input type="checkbox"/> Tecidos | <input type="checkbox"/> Roupas profissionais |
| <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> Feminino | <input type="checkbox"/> Unissex |
| <input type="checkbox"/> Infantil | <input type="checkbox"/> Juvenil | <input type="checkbox"/> Adulto |
| <input type="checkbox"/> Prática esportiva | | |

1.5. Produção média mensal em quantidades:

- Interna _____ unidade _____
- Terceirizada _____ unidade _____
- Facção _____ unidade _____

1.6. Assinale as afirmações que forem verdadeiras (nenhuma, uma ou mais):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Aplica bordado. | <input type="checkbox"/> Tem tinturaria |
| <input type="checkbox"/> Usa aparelho na máquina de costura. | <input type="checkbox"/> Tem equipamento com |
| <input type="checkbox"/> Tem estampa. | automação. |

1.7. Receita bruta/Faturamento anual médio (opcional):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> menos de R\$ 60.000 | <input type="checkbox"/> entre R\$ 720.001 e R\$ 10.000.000 |
| <input type="checkbox"/> entre R\$ 60.001 e R\$ 720.000 | <input type="checkbox"/> mais de R\$ 10.000.000 |

1.8. Qual a distribuição média do volume de vendas:

_____ % Consumidor final	_____ % Intermediários
_____ % Lojistas	_____ % Rede de lojas/lojas de departamento
_____ % Outros	

1.9. Quais os meios de divulgação que a empresa normalmente utiliza (enumere até 5 alternativas, sendo que a mais utilizada receberá a número 5, a segunda o número 4, e assim até chegar à quinta mais utilizada que receberá o número 1)

Televisão Rádio Revistas Jornais Outdoors Mala direta
 Site Telemarketing Merchandising Feiras e desfiles de moda
Outros: _____ _____ _____

1.10. Possui marca própria ? Sim Não

1.11. Sistema de produção atual:

- Produção dividida em setores por categorias de produtos ou modelos.
- Linha de montagem (sistema tradicional).
- Produção subdividida em módulos por grupo de operação dos produtos.
- Células de produção.
- Outro (especificar): _____

1.12. Possui algum sistema informatizado ? Sim Não
Caso afirmativo, cite o(s) sistema(s) e o(s) setor(es) em que está(ao) instalado(s):
Sistema/Setor: _____

1.13. Possui algum equipamento automatizado ou semi ? Sim Não
Caso afirmativo, cite o(s) equipamento(s) e o(s) setor(es) em que está(ao) instalado(s):
Equipamento/Setor: _____

1.14. Área utilizada pela fábrica: _____ m²

2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

2.1. Assinale quais dos níveis hierárquicos existem na empresa (assinalar quantos forem necessários):

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Diretoria | <input type="checkbox"/> Chefia de setor |
| <input type="checkbox"/> Gerência | <input type="checkbox"/> Encarregado de setor |
| <input type="checkbox"/> Supervisão | <input type="checkbox"/> Operacional |

2.2. Quantos funcionários foram admitidos e demitidos no semestre ?

Área	No. de admissões	No. de demissões
Produção		
Administração		
Comercial/Vendas		

3. ADMINISTRAÇÃO

3.1. Os 5 maiores clientes da empresa respondem por que percentual de vendas ?

0 a 5% 6 a 20% 21 a 50% 51 a 100%

3.2. Como você calcula os seus custos de produção para estabelecer o seu preço de venda ?

- Não calcula e/ou usa o preço que os concorrentes estão praticando.
- A partir dos custos da matéria-prima joga um percentual para estabelecer o preço de venda.
- Periodicamente faz cálculos para ver quanto gasta para produzir os bens.
- Utiliza a contabilidade de custos.

➤ **I) Enfatizar o processo de implementação da ISO 14.000.**

Um dos pontos abordados pelos técnicos envolvidos nas atividades é o desinteresse e pouca relevância para as empresas na certificação ISO 9000. E efetivamente, dada a natureza e o valor dos bens produzidos, esta norma não é efetivamente essencial. No entanto, as empresas e o país podem montar uma estratégia de diferenciação de seu produto no mercado exterior se conseguirem uma adesão massiva à ISO 14.000. Nesse sentido, o SENAI poderia ser o articulador a nível nacional deste movimento dos setores.

➤ **J) Envidar esforços para oferecer tecnologias para produtos diferenciados.**

Cabe aos Centros divulgar as tecnologias que poderão assegurar grande parte da atuação da Indústria no futuro, portanto é fundamental sistematizar o foco em produtos diferenciados, que permitem elevada competitividade das empresas que atuam neste mercado. Estão a seguir algumas sugestões:

Tecidos Técnicos: Esta tecnologia pode ser absorvida dentro do próprio Projeto de Cooperação Brasil/Alemanha. Destina-se a fabricação de esteiras transportadoras, mangueiras, coletes a prova de bala, geotêxteis, cortinas contra fogo, etc. Não demandam grandes investimentos e podem se tornar uma interessante solução.

Tecidos para Indústria Automobilística: Com a vinda de diversas montadoras para o Brasil esta área cresceu significativamente nos últimos anos, deve portanto receber a atenção proporcional a sua importância. Deve-se fomentar uma maior aproximação para conhecimento desse segmento e detectar suas carências a fim de suprimos com prestações de serviço.

Malharia Retilínea: Este setor cresce ano a ano, sendo relacionado às micro empresas. Deve receber especial atenção. Principalmente quanto as Tecnologias mais recentes (máquina eletrônica) e Sistemas CAD. O foco é fomentar o apoio nas áreas técnica e design.

Fios Diferenciados: A fabricação de fios fantasias também deverá crescer, por uma questão do aumento da comercialização de produtos diferenciados. Tanto a área técnica quanto a de moda são importantes neste mercado. Deve-se concentrar especial atenção a estes fios, principalmente devido a crescimento do número de retelinistas.

Tecelagem Jacquard: Tem crescido muito nos últimos anos no segmento de tecidos para decoração poderá receber forte apoio nas área de design e Ensaios Têxteis. Representa uma área ainda muito pouco explorada pelo Sistema, e demandam alguns tipos de prestação de serviço, inclusive na Formação e Aperfeiçoamento da mão de obra.

6.4 Recomendações - Projeto GTZ / SENAI

➤ **K) Criar e formalizar um sistema de consultoria.**

Dentro do Resultado R1, seria recomendável prever a criação e formalização de um sistema (normas e procedimentos) para basear o funcionamento da Consultoria dentro dos 3 Centros. Esse sistema poderá permitir a uniformização e orientação na prestação de serviços de consultoria pelos 3 Centros, como forma de garantir aos consultores uma base operacional confortável, uniforme e de alguma forma previsível, além de transmitir e garantir aos clientes de consultoria a experimentação de “Uma Consultoria SENAI”, permitindo-lhes identificar que o serviço prestado é efetivamente uma consultoria padrão SENAI. Isso permitirá, inclusive, moldar as expectativas futuras dos clientes com relação a “embalagem” da consultoria oferecida. Esse conjunto oferecerá um posicionamento de mercado para o serviço de consultoria facilitando as demais ações de marketing da consultoria.

Para os coordenadores, este sistema lhes permitirá gerenciar melhores os processos e controlar os recursos e os respectivos resultados. Já para os Centros o sistema permitira harmonizar e dar transparência ao sistema de consultoria dentro de suas organizações internas atuais.

➤ **L) Otimizar as sinergias existentes entre os 3 centros.**

Pelo fato do Projeto SENAI/GTZ se constituir no elo mais forte de ligação entre os três Centros, depois é claro de sua própria inserção no Sistema SENAI, e por ele estar comprometido especificamente e exclusivamente com as atividades nestes três Centros, seria razoável propor que o Projeto desempenhasse o papel de fomentador e otimizador das sinergias existentes entre eles.

Seria recomendável o Projeto SENAI/GTZ propor e executar, em suas atividades específicas, ações visando incrementar o nível de sinergia entre os Centros, respeitando os interesses envolvidos e sua inserção mais ampla no Sistema SENAI nas referidas atividades. Esta recomendação é complementar à recomendação A.

➤ **M) Disponibilizar e disseminar mais informações sobre: fontes de financiamento, tecnologia/equipamento e comércio exterior.**

No decorrer dos trabalhos junto aos empresários dos Setores, pode ser verificado que estes apresentavam algumas carências e demandas de informações, que no mínimo não estavam disponíveis com a contextualização setorial exigida ou demandada pelos empresários.

Três foram os tipos de informações demandadas: (i) Fontes de financiamento: síntese das linhas existentes, com algum tipo de análise que permitisse definir qual a finalidade mais apropriada dos recursos. (ii) tecnologia/equipamentos: as feiras e eventos tecnológicas nacionais e internacionais não são acessíveis para todas as empresas o tempo todo, dessa forma os empresários demandam uma interface que os auxilie na atualização e avaliação das tecnologias e equipamentos. (iii) Comércio exterior: o entendimento e acesso ao comércio exterior é complexo, e o mapeamento das oportunidades geralmente não têm, no caso brasileiro, um órgão ou instituição que as canalizem eficientemente para as empresas.

Estes três tópicos representam uma oportunidade real para que os Centros ofereçam serviços oportunos de informações para os empresários, que poderiam inclusive ser canalizados através da própria Internet (como é o exemplo do *site* www.mercosul.com, que promove produtos e produtores de Santa Catarina) ou ainda promovido através da interface com outras organizações (p.ex. SECEX, SEBRAE, BNDES etc.)

➤ **N) Sistematizar o levantamento de informações sobre clientes atuais e potenciais.**

Complementar à recomendação B, o Projeto poderá propor soluções e sistemas de forma a viabilizar e contribuir concretamente com o levantamento de informações de cliente dos três Centros.

➤ **O) Organizar um sistema de venda e pós-venda, incluindo a profissionalização de vendedores de serviço.**

Uma das demandas apresentados pelos técnicos dos três Centros se relacionava à inexistência em seus quadros de um profissional com habilidades específicas para desempenhar as funções de “vendedor de serviços”. Por se tratar de um serviço com especificações técnicas bastante particulares, é mais interessante, e provavelmente menos desgastante, o desenvolvimento de profissionais dos Centros para o desenvolvimento desta função.

Para que isto seja possível e bem sucedido, há que se realizar duas atividades em paralelo, a primeira de criação de uma infra-estrutura para que os profissionais possam operar (independentemente de serem profissionais contratados para tanto ou desenvolvidos pelos Centros). A infra-estrutura consiste em um sistema venda e pós-venda orientará a rotina e filosofia de trabalho do pessoal envolvido. A segunda atividade se constitui no desenvolvimento, propriamente dito, dos profissionais de venda. Essa atividade de capacitação consiste basicamente em habilitar o profissional em técnicas de venda e de relações públicas específicas para os trabalhos de assessoria técnica e de consultoria.

➤ **P) Aumentar a cooperação com empresas e instituições detentoras de tecnologia.**

Dado que os recursos do Projeto e do próprio SENAI são naturalmente limitados, e que a velocidade dos desenvolvimentos tecnológicos é a cada dia mais intensa, seria interessante a formação de uma rede de empresas e instituições que possibilitassem potencializar os resultados oferecidos pelos três Centros. Esse processo se constituiria simplesmente na montagem de uma rede institucional que permitisse o intercâmbio de conhecimentos tecnológicos, sem necessariamente realizar o investimento em todos os equipamentos necessários.

Nesse sentido, o Projeto pode desempenhar o papel de coordenador destes esforços, transferindo para os Centros os resultados e contatos obtidos. É importante que esta fase de coordenação dos relacionamentos seja negociado com os Centros para que não lhes sejam repassados resultados indesejados.

➤ **Q) Incentivar a formação de grupos temáticos.**

Foram identificados os seguintes temas que deverão motivar pessoas e empresários dos setores a participarem de grupos temáticos:

- Otimização de processos de fabricação.
- O papel das empresárias no setor de confecção.
- ISO 14.000², criação de uma vantagem competitiva para o Brasil.
- Consórcios para exploração e manutenção de clientes no exterior.
- MTM – Otimização de processos (empresas de médio e grande porte).
- Fontes de financiamento para o setor de confecção.

➤ **R) Alavancar linhas de crédito para os setores têxtil e de confecções.**

O Projeto, até como uma extensão da recomendação P, pode buscar acordos com instituições, financeiras ou não, para oferecer aos micro, pequeno e médio empresário dos setores têxtil e de confecção linhas de financiamento específicas para: capital de giro, compra de matérias-primas, aquisição de equipamentos, capacitação etc.

² Norma internacional que cuida da normatização da gestão ambiental.

Este tipo de ação permitirá ao projeto apresentar uma resposta concreta à maior demanda do setor: crédito, o que poderá trazer retornos para os Centros, dando-lhe a credibilidade de *forum* voltado para busca de soluções concretas para os setores, em especial para as micro, pequenas e médias empresas.

É importante salientar que esta recomendação não está propondo que os Centros passem a operar linhas de crédito, mas que através de convênios, projetos, programas e processos de parceria abram novos acessos ao financiamento para as indústria dos setores têxteis e de confecção, que sejam operadas por terceiros.

6.5 Reforço de recomendações encontradas em estudos anteriores.

➤ **“Difundir, com maior ênfase, o impacto das novas tecnologias e modelos de gestão.”**

“A indústria do vestuário está passando por uma renovação de suas empresas, suas estruturas, seus desafios. Insistir na divulgação das ferramentas da competitividade do Setor é fundamental para mantê-lo vivo e saudável. É preciso manter os olhos abertos para as evoluções mais recentes, seja na tecnologia da confecção, seja nos métodos eficazes de gestão.” (CETIQT, 1997, p.50).

➤ **“Incentivar a profissionalização das empresas.”**

“Há uma parcela muito grande de empresas familiares atuando no Segmento, em todos os níveis: pequenas, médias ou grandes. A administração familiar eficiente é uma rara exceção; na maior parte das vezes o clima de convívio social levado ao ambiente industrial dá resultados pífios. A morte ou o afastamento do patriarca, nesse tipo de empresa, resulta, na maioria da vezes, na sua depauperação ou encerramento das suas atividades. As empresas, para se tornarem competitivas, precisam ser dirigidas de forma profissional.” (CETIQT, 1997, p.50).

➤ **“Focar a formação e o treinamento de gestores.”**

“A falta de administradores de empresas de confecção com a visão das especificidades do ramo tem sido um empecilho para o crescimento das empresas. É preciso formar homens (sic) voltados ‘a mentalidade da qualidade do produto, da rapidez no atendimento às demandas do mercado, do trabalho das equipes motivadas, da necessidade de constante inovação no produto, da necessidade de permanente acompanhamento dos custos, das responsabilidades sociais da empresa, da importância de estar aberto ao mercado global.’” (CETIQT, 1997, p.50).

➤ **“Criar organismos de apoio tecnológico descentralizado.”**

“As indústrias do Segmento de Vestuário mais e mais se espalham pelo Brasil todo. Regiões que antes dispunham de confeccionistas estabelecidos hoje vão se tornando pólos produtores de importância. Fator importante nesta migração da indústria é sua característica empregadora de mão-de-obra não especializada, o que a torna um forte apelo aos governos municipais e estaduais às voltas com problemas de desemprego local.

As entidades que devem acompanhar, apoiar e fiscalizar esse desenvolvimento, no entanto, permanecem centralizados nas suas regiões tradicionais, criando um distanciamento incompatível com as necessidades da indústria.” (CETIQT, 1997, p.51).

➤ **“Incentivar os negócios do Setor na área do Mercosul.”**

“A indústria brasileira do vestuário precisa estar presente ao mercado que se abre (sic) com o Mercosul e futuramente com a Alca. Perder tempo aí pode representar não apenas a perda de um mercado potencial interessante no futuro mas também permitir a entrada de novos e fortes concorrentes no nosso próprio mercado.” (CETIQT, 1997, p.53).

➤ **“Incrementar o esforço exportador das indústrias do vestuário.”**

“O comércio mundial dos produtos têxteis (fios, tecidos e vestuários) atingiu em 1994 cerca de US\$ 190 bilhões (BNDES - Setorial 3 - mar/96, pg.79). Para 1996 é presumível que tenha sido ultrapassada a cifra de US\$ 200 bilhões. As exportações Têxteis brasileiras para o mesmo período estão estimadas em US\$ 1,18 bilhões (SECEX - MICT), o que corresponde a 0,59% do comércio mundial.

Um incremento nas exportações demanda esforços significativos no aumento do volume exportado e também no seu valor unitário. O segmento do vestuário tem aí um importante papel a desempenhar e é preciso desenvolver programas de incremento à participação brasileira no comércio mundial.

Os valores unitários médios das exportações têxteis, exceto confeccionados, nos anos de 1994 e 1995 foram de US\$ 3,12 e US\$ 2,39/kg. Já as exportações de confeccionados foram de US\$ 11,20 e US\$ 12,23/kg. Obviamente, é mais vantajoso exportar uma peça de vestuário do que o tecido propriamente dito (...).” (CETIQT, 1997, p.53-4).

➤ **“Fomentar a formação de cooperativas de trabalho.”**

“Esforços pontuais estão sendo desenvolvidos no sentido de criar cooperativas de trabalho no segmento do vestuário. O assunto é polêmico, sujeito a interpretações variadas e o principal ponto de discórdia está centrado na interpretação dada à legislação trabalhista correspondente, já que estas cooperativas, para subsistirem, estão atreladas às indústrias de grande porte, fornecedoras de know-how, dos equipamentos e compradoras da produção.

No entanto, é uma alternativa interessante no sentido de gerar empregos, competir em custos de produção mais baixos e aumentar a capacidade de oferta.” (CETIQT, 1997, p.54).

6.6 First-stop-shop.

O *first-stop-shop* merece aqui um destaque, pois é uma recomendação que para ser implantada dependerá da adoção de muitas recomendações citadas nos itens anteriores. Tratando-se, portanto, de uma superestrutura que abrigaria totalmente ou parcialmente muitos dos sistemas aqui propostos.

Os três Centros não poderão atuar como detentores de todo o *know how* requisitado pelas empresas dos setores, portanto a opção de criação de *first-stop-shops* permitirá que estes se tornem referência permanente para as empresas, qualquer que seja o assunto em questão, como a instituição em que os empresários dos setores têxtil e de confecção encontrarão a melhor orientação e encaminhamento inicial para a resolução de seus problemas.

Caberia aos Centros a identificação das demandas de consultoria, atuando “(...) como o ponto de primeiro contato e fornecendo informações sobre a oferta de consultoria “fora de casa”. Os centros do SENAI desempenham com isto a função de um corretor de informações que serve de mediador entre quem procura a consultoria (as empresas) e os que oferecem a consultoria (instituições, organizações, empresas de consultoria e consultores independentes) (Atividade 10 do Resultado 1). (PROJETO SENAI/GTZ, 1998)”

Como pode ser observado, o conceito de *First-stop-shop* é essencialmente diferente do que seria um *One-stop-shop* no qual o SENAI atuaria como um “supermercado” de soluções para as indústrias, nessa situação, invés de receber orientações e informações, as empresas já poderiam “se abastecer com as soluções para seus problemas”. Embora a opção do *One-stop-shop* possa ser extremamente sedutora, sua implementação, quando falamos de tecnologia atualizada, seria paraticamente impossível, já que que é inconcebível a possibilidade de uma instituição se manter atualizada tecnologicamente em todas as áreas que atendam a um setor, o que se diria de dois setores. A menos que se transformassem os Centros em uma “feira permanente” de soluções para os setores têxtil e de confecção, o que, muito provavelmente, vai além das competências instaladas e dos próprios objetivos dos Centros.

Dessa forma, o corte deve ser feito tanto no latitudinalmente, de forma que os Centros se especializem em algumas tecnologias-chave, como longitudinalmente, o que significa que os Centros também possuem uma visão generalista do setor, compreendendo e evidenciando claramente a relevância de sua opção de especialização, inserida no contexto mais amplo dos setores.

A opção de corte latitudinal, portanto de especialização dos três Centros, será abordada no Capítulo 7, onde se encontram recomendadas algumas tecnologias-chave a serem adotadas pelos Centros.

Já opção de corte longitudinal, e portanto generalista, seria absorvida pelos três Centros através da adoção de um serviço de oferta de informações e encaminhamento dos empresários dos setores através da filosofia do *First-stop-shop*.

Nesse sentido, os Centros deverão oferecer preferencialmente serviços enfocados nas tecnologias listadas no Capítulo 7. No entanto deverá criar um sistema que disponibilize as informações coletadas nos sistemas internos que operacionalizarão a consultoria, os grupos temáticos e de levantamento de informações.

No entanto, a existência de um *first-stop-shop* demandará um procedimento especializado para atendimento, e muito provavelmente uma infra-estrutura e estratégia de atendimento.

A opção pela criação de um *first-stop-shop* passará pela formulação de uma estrutura que integre infra-estrutura material, banco de dados atualizado e pessoal treinado e capacitado para o atendimento das demandas. Nesse sentido, o *first-stop-shop* poderá tanto ser um resultado dos processos de sistematização da consultoria, de operacionalização de grupos temáticos e do levantamento de informação, como poderá ser a ação propulsora e integradora dessas outras três ações, o que significa dizer que tanto como ação *a priori* como *a posteriori*, o *first-stop-shop* funcionará como o elo integrador e catalizador das demais atividades.

Para implementação do *first-stop-shop* será necessário cumprir os seguintes passos:

1. Identificação das informações demandadas pelos clientes dos três Centros.
2. Elaboração do projeto para implementação do *first-stop-shop*.
3. Escolha, programação e preenchimento do Banco de Dados.
4. Configuração do sistema de procedimentos internos.
5. Identificação dos contatos de ligação com outras instituições.
6. Capacitação do pessoal para realizar o atendimento aos clientes.
7. Montagem da infra-estrutura.
8. Acompanhamento do funcionamento inicial.
9. Montagem das sistemáticas de retro-alimentação de informações de clientes e de atualização do banco de dados.

A decisão de implementação do *first-stop-shop* deverá ser tomada dentro do âmbito estratégico do projeto, pois demandará investimentos em equipamentos e em um banco de dados informacional.

Como *benchmark* pode ser tomada a experiência do SEBRAE, com o Balcão SEBRAE. No entanto é necessário cuidar para que o *first-stop-shop* realmente funcione a contento, pois existem sérias críticas ao funcionamento atual dos Balcões do SEBRAE, que também podem servir de massa de aprendizagem para a experiência do SENAI.

Bibliografia de apoio

(CETIQT, 1997) CETIQT/SENAI. Termo de referência: têxtil e vestuário. Relatório do PBQP. (s.ed.) Rio de Janeiro.

(PROJETO SENAI/GTZ, 1998) PROJETO SENAI/GTZ. Consultoria Sistêmica. Relatório do Projeto SENAI/GTZ. (s.ed.) Rio de Janeiro, 1998.