

# **Visão Geral das Alianças no Crescimento das Organizações – Uma Análise sob A Ótica das Indústrias de Confecções de Jeans**

**Laurindo Panucci-Filho**  
UFPR

**Paulo Mello Garcias**  
UFPR

## **Resumo:**

O presente trabalho, num primeiro plano, faz um levantamento da literatura que discute as alternativas de alianças estratégicas e, no segundo, investiga os resultados das alianças estratégicas adotadas pelas indústrias de confecções de jeans da Região de Maringá-Pr. A metodologia é descritiva e explicativa, com tratamento de informações de natureza bibliográfica, juntamente com dados relativos ao setor. Procura-se identificar as principais abordagens sobre as alternativas de alianças estratégicas, no contexto das redes de empresas e a contribuição deste mecanismo para o crescimento das organizações. Apresenta-se o caso das indústrias de confecções, que têm nas alianças uma opção de crescimento, onde cada uma das empresas procura ter como foco a atividade principal do negócio, de forma que os seus esforços permitam especializar-se e aprimorar-se. O estudo mostra que as indústrias de confecções dessa região, ao formarem uma rede de empresas, com especialização dessas unidades em determinadas atividades estão ampliando as suas possibilidades de capacitação e aumento da produtividade e, por conseguinte, ampliando suas potencialidades para obter melhores resultados.

**Palavras chave:** alianças estratégicas, redes, indústria de confecções

## **Overview of the Alliance of Organizations for Growth - An Analysis from the perspective of Industries of confection of Jeans**

### **Abstract**

This work, in the foreground, makes a survey of literature that discusses the alternatives for strategic alliances and, second, investigates the results of strategic alliances adopted by industries in the clothing of jeans Region Maringa-Pr. The methodology is descriptive and explanatory, with treatment of bibliographic information in nature, together with data on the sector. It seeks to identify the main approaches on alternatives for strategic alliances in the context of networks of enterprises and the contribution of this mechanism for the growth of organizations. Shows the case of industries of clothing, the alliances that have an option for growth, where each company is seeking to focus the core of the business, so that their efforts to specialize and improve themselves. The study shows that the clothing industries of the region, to form a network of businesses, with specialization in certain activities of those units are expanding their opportunities for training and increasing productivity and hence increasing its potential for better results.

**Keywords:** strategic alliances, networks, the clothing industry

## 1 Introdução

Para muitas organizações, a expansão tem se tornado fator determinante para o alcance de seus objetivos institucionais. Questões relacionadas ao crescimento das organizações são observadas sob diversos aspectos, dentre eles o da sobrevivência, da concorrência, da expansão e da diversificação. Tais alternativas levam em conta o melhor aproveitamento dos recursos e a necessidade de evitar a duplicação de esforços. Esses desafios são ainda maiores quando se procura alcançar esses objetivos através de alianças entre empresas.

Promover alianças com objetivos institucionais comuns pode ser considerado um artifício aproveitável por todas as empresas, sejam pequenas, médias ou grandes. O diferencial observado no sucesso das alianças diz respeito dentre outros fatores, a seleção do parceiro (LEWIS, 1992; LORANGE & ROOS, 1992; YOSHINO & RANGAN, 1996). O parceiro, no aspecto do sucesso e alcance dos objetivos comuns, desempenha substancial papel na busca de oportunidades para ambos os agentes participantes de uma rede e significa integração entre mercados e empresas (GARCIAS, 1999, 2003).

Migliorini et al. (2007) relata que o complexo têxtil brasileiro foi o primeiro setor a antecipar a abertura comercial, em decorrência dos reflexos da globalização ocorrida na década de 1990. As importações originárias de países asiáticos provocou profundas transformações no Brasil, havendo a necessidade de readequação das instalações, mão-de-obra e processos em geral. A reestruturação do setor, em virtude da presença dos importados, fez as indústria nacional se modernizar afim de suportar a concorrência, em termos de preço e qualidade, influenciando o processo de alianças, em virtude da repentina concorrência proveniente da intensificação das importações e da necessidade urgente de conter a crescente participação dos importados no comércio brasileiro. Proporcionou o desenvolvimento de arranjos dentro da mesma cadeia produtiva e nos processos subsequentes do ciclo de produção da área têxtil.

O setor de confeções, como um dos setores atingidos por essa nova configuração do comércio mundial, encontrou na terceirização de parte dos processos produtivos uma forma de produzir com qualidade sem reformular todo o seu parque industrial confeccionista. Esta última alternativa foi considerada inviável para o setor porque a maioria dos estabelecimentos industriais confeccionistas era formada por pequenas empresas, dependente de capital externo para uma reformulação, tendo em vista a necessidade de modernização para garantir a competitividade.

Com relação ao ajustamento da nova situação, Migliorini et al. (2007, p. 173) cita que “pode-se dizer que, após o setor de confecção nacional ter enfrentado uma grave crise com a abertura da economia, medidas mais consistentes vêm sendo adotadas na tentativa de melhorar a competitividade da indústria em relação aos produtos internacionais”.

Diante deste contexto, o presente estudo investiga as alianças estratégicas e as redes de cooperação no setor de confeções de jeans da Região Maringá-Pr, tendo como questão central: **as alianças podem ser compreendidas como um mecanismo complementar ao crescimento das organizações?** O objetivo geral do estudo é investigar na literatura as abordagens sobre as alternativas de alianças estratégicas e seus respectivos resultados, bem como compreender os motivos, os mecanismos e os efeitos da adoção de alianças estratégicas pelas indústrias de confeções de jeans na região. As organizações, no contexto da pesquisa, são as empresas de confeções, da fabricação de Jeans. A pesquisa se classifica como descritiva, explicativa e interpretativa, pois descreve, e explica o fenômeno, assim como analisa as possibilidades de contribuições teóricas em função dos resultados encontrados na realidade estudada. (GIL, 2006; RICHARDSON, 2007).

O presente trabalho está estruturado em mais três sessões; na sessão 2 se apresenta a abordagem conceitual, revisando conceitos sobre alianças estratégicas e seu contexto no ambiente do estudo. Na sessão seguinte é apresentada a materialização do estudo, com a investigação empírica sobre as alianças estratégicas no setor de confeções e, na sessão final, as conclusões sobre a adoção de alianças estratégicas no contexto dos negócios desse setor na região .

## 2. Fundamentos teóricos

### 2.1 Alianças Estratégicas

Normalmente, as empresas buscam mecanismos que proporcionem a continuidade dos negócios, garantindo a sobrevivência e retorno sobre o capital investido pelos sócios, além de contribuir com o meio social ao qual está inserida.

Diversas abordagens surgiram no processo evolutivo da administração. O enfoque de cada abordagem é específico, no âmbito da gestão. A aliança estratégica apareceu como uma variante neste contexto, que os administradores de diversas empresas e segmentos se valeram, com o intuito de corresponder ao interesse de consolidar uma empresa rumo aos seus objetivos institucionais. O conceito puro de alianças estratégicas tem sido difundido levando em conta aspectos relacionados

aos objetivos comuns, que é encontrar um equilíbrio de interesses entre os membros de uma rede.

É prudente entender o conceito de rede antes de aprofundar a discussão acerca das alianças estratégicas, e seus relacionamentos. Numa visão conceitualmente complexa, as redes são condições essenciais para a existência das alianças. Citando Freeman (1991) redes podem ser um conjunto de ligações explícitas e com parceiros preferenciais selecionados em um espaço de complementaridade de ativos e relações com o mercado, tendo como

principal objetivo a redução da incerteza.

Britto (2002), ao tratar das redes no contexto das ciências sociais enfatiza que é importante entender esses mecanismos que conectam diferentes agentes e os mecanismos de operação desse sistema. Considera importante compreender alguns elementos estruturais de uma rede: nós, posições, ligações e fluxos. O Quadro 1 mostra os elementos morfológicos que compõem a estrutura das redes e define a composição dos elementos constitutivos das redes.

<b>Elementos Morfológicos Gerais das Redes</b>	<b>Elementos Constitutivos das Redes de Empresas</b>
Nós	Empresas ou Atividades
Posições	Estrutura de divisão de Trabalho
Ligações	Relacionamentos entre Empresas (aspectos Qualitativos)
Fluxos	Fluxos de Bens (tangíveis) e de Informações (intangíveis)

Fonte: Britto (2002, p. 352)

Quadro 1 – Elementos estruturais das redes de empresas

Os nós são as unidades básicas das redes, são representados pelas empresas inseridas nesse arranjo, relacionando-se com os agentes externos. As posições dizem respeito à divisão de trabalho que conecta cada agente, com vistas a atingir determinado objetivo em comum, através da interatividade entre as capacidades operacionais e organizacionais de cada agente. As ligações representam os inter-relacionamentos entre os membros da rede, é através da observação das interligações que se conhece quanto cada membro interage com a rede. Os fluxos são bens e informações que circulam pela rede. Talvez seja um dos elementos essenciais na manutenção e consolidação de uma rede, pois o fluxo que circula

pela rede representa o resultado da interação entre os membros.

Para existir uma aliança, duas ou mais empresas se unem em torno de um objetivo comum. Existe, neste sentido, cooperação e complementaridade. No Quadro 2, Freeman (1991) expõe os principais tipos de redes, que devem ser entendidas como categorias de arranjos cooperativos dentro da rede, e não mutuamente exclusivos, pois muitas vezes as firmas estão envolvidas em vários destes tipos de arranjos de cooperação com outras firmas, de maneira simultânea. Elas também costumam ter vários tipos de acordos em uma mesma categoria, variando ainda seu nível de formalidade, desde uma joint-venture a acordos essencialmente informais.

<b>Principais tipos de arranjos cooperativos</b>
1. <i>Joint-ventures</i> e Corporações de Pesquisa;
2. Acordos de cooperação em P&D;
3. Acordos de intercâmbio tecnológico;
4. Investimento direto motivado por fatores tecnológicos;
5. Acordos de licenciamento;
6. Redes de sub-contratação, de compartilhamento da produção e de fornecedores;
7. Associações de pesquisa;
8. Programas de pesquisa patrocinados pelo Governo;
9. Bancos de dados computadorizados e redes de valor adicionado para intercâmbio técnico e científico;
10. Outros tipos de redes, incluindo redes informais.

Fonte: Freeman (1991).

Quadro 2 - Principais tipos de redes.

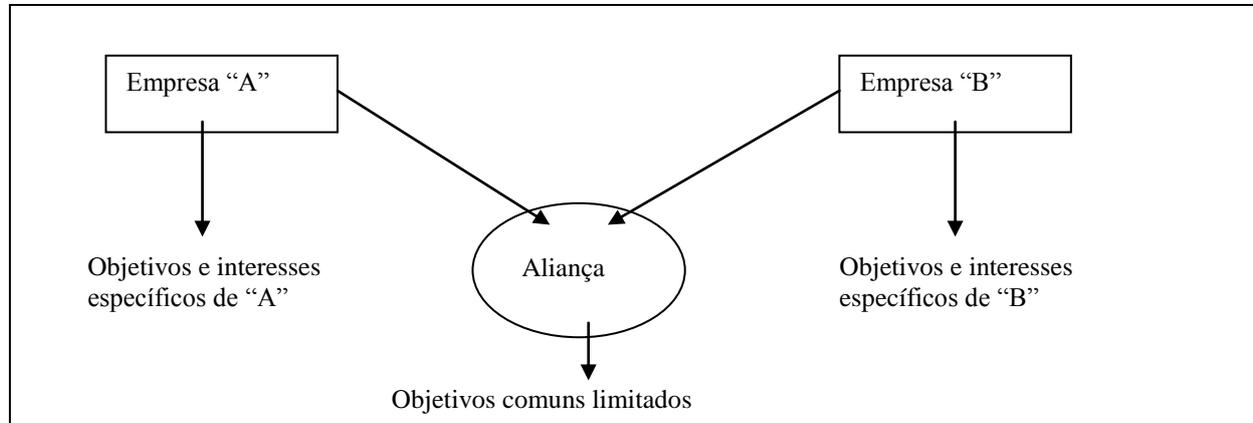
As empresas encontraram nas alianças uma alternativa para otimizar recursos frente à concorrência de mercados. Sua adoção é expressiva

nas grandes empresas, as operações são mais complexas, demandando elevadas somas financeiras e contratação de pessoal. Segundo

Noletto (2000, p. 12), “parceria está associada à idéia de ações mais pontuais, um projeto ou uma iniciativa conjunta. Ao pensarmos em ações conjuntas de longo prazo ou em uma associação permanente de projeto específico, estamos

buscando uma aliança estratégica”.

Dussauge e Garrette (1999) compreendem o sistema de alianças conforme estruturado na Figura 1.



Fonte: Dussauge e Garrette (1999, p. 03)

Figura 1: Representação esquemática de uma aliança.

Para Yoshino (1996, p. 5) uma aliança se caracteriza quando:

- (i) duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- (ii) as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas – talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão;
- (iii) as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante (YOSHINO, 1996, p. 5).

O trabalho que se desenvolve neste estudo reveste-se dos conceitos apresentados nestas definições. As empresas que serão exemplificadas não abriam mão da sua autonomia administrativa, nem mesmo se submeteram à interferência de outros mecanismos de controle para continuar operando num ambiente competitivo. Meramente utilizaram este artifício para aprimorar seus conhecimentos e se consolidar no ramo de atividade principal, sendo a área que mais conhecem nos segmentos que atuam.

## 2.2 As Alianças Estratégicas no contexto da Cooperação e da Integração Vertical

A limitação dos recursos é o fator que leva as empresas à formação de grupos, com características individuais. Nesta formação dos grupos, o objetivo de cooperar, aliar-se e organizar-se leva a formas conhecidas de interação. Garcias (2003, p. 11) cita

como exemplo desse tipo de organização a integração vertical, onde “Um grupo de firmas pode [...] implementar uma integração vertical, pela atuação complementar na produção de componentes de certo produto”. Forma-se assim uma aliança cooperativa com o intuito estratégico de oferecer um produto ou serviço pelas empresas, aproveitando a capacidade produtiva limitada de cada uma das partes. O autor complementa que “esses componentes podem ser direcionados diretamente para o mercado, atender à demanda de uma firma, ou, ainda, atender às duas finalidades”.

## 2.3 A importância das alianças

As alianças estratégicas têm, em parte, o maior interesse em otimizar a escassez de recursos internos. Os recursos podem ser apresentados de maneira financeira e não financeiras. Dentre algumas razões para formar uma aliança estratégica, Andrews, (1996) destaca que: (i) proporciona para uma empresa o conhecimento e habilidades necessárias sem ter que desenvolver isso internamente; (ii) formar uma aliança com outra empresa demanda menos recursos não disponibilizados internamente; (iii) se a relação prosperar, poderá prover os integrantes da rede com uma fonte de fundos para outros investimentos; (iv) os profissionais estão percebendo que a empresa sozinha não pode oferecer tudo que os clientes necessitam; (v) pode proporcionar a empresa fontes adicionais de renda proveniente das ligações da rede.

No caso da aliança estratégica com o intuito de cooperação, os integrantes da rede podem se

beneficiar da especialização de funções de cada membro, proporcionando ao grupo melhor aproveitamento dos recursos e maior rendimento sobre a disposição de capital. A sobrevivência de uma aliança estratégica dependerá da capacidade de manutenção dos contratos pelos membros da rede. Em caso de rede de cooperação, é normal que as diversas empresas se unam em torno das necessidades iminentes, ou seja, todos estão interessados na potencialidade individual de cada um que faz o grupo todo alcançar seus objetivos.

A vantagem principal da aliança estratégica para os negócios é que as empresas se valendo desse mecanismo podem criar combinações de recursos que atenda seus objetivos (LEWIS, 1992). Esse aspecto tem favorecido empresas que utilizaram esse mecanismo, pois obtiveram o máximo de vantagem sem precisar despendere recursos em demasia, ou maior do que a aliança exigiu (LEWIS, 1992; LORANGE & ROOS, 1996; YOSHINO & RANGE, 1996), pois cada empresa que compõe a rede de alianças tem um interesse em particular na cooperação com as demais, e todas têm vantagens associadas.

Pode-se destacar, dentre as muitas vantagens que uma aliança proporciona, o alcance de um mercado consumidor maior, otimizar os recursos numa rede de distribuição, negociação de preços junto aos clientes ou fornecedores – dependendo de quem faz a aliança, se cliente ou fornecedor exclusivo - transferência de tecnologia e recursos diversos que para uma empresa sozinha se tornaria impossível, tendo em vista a necessidade de investimentos gerais para atender sua meta específica.

As alianças podem estar relacionadas a desvantagens quando não estiverem bem definidas, podendo trazer algum prejuízo aos membros da rede. O principal ingrediente da desvantagem diz respeito à confiança, se esse elemento não estiver plenamente consolidado algum integrante da rede de alianças pode se sentir à margem e passar a obstruir o andamento do processo. Outro aspecto a ser observado quando se tem como objetivo formar uma aliança é conhecer um pouco mais do futuro aliado, a fim de saber suas potencialidades e as proporcionalidades da nova parceria como investimento.

Deste modo, uma aliança tem como objetivo aproximar duas ou mais empresas com objetivos em comum, necessariamente uma precisa complementar a outra nos objetivos gerais do grupo. Em regra geral, é preciso conhecer o papel que cada empresa desempenha no contexto geral da aliança para a concretização dos objetivos comuns.

## 2.4 Implementação e consolidação

Na implementação de uma aliança estratégica, o passo inicial é a escolha do parceiro (LEWIS, 1992; LORANGE & ROOS, 1996; YOSHINO & RANGE, 1996), pois esta é a etapa que se leva ao sucesso ou acaba em decepção para os membros da aliança. Lewis (1992, p. 238) é direto nesta questão quando observa que “as alianças bem sucedidas começam com a escolha do parceiro e são constituídas a partir dela”. Essa escolha é importante porque se leva em conta os objetivos em comum, se os interesses estão em mesmo nível e se a composição do arranjo é satisfatória para ambos os lados do negócio.

A consolidação se dá pela escolha de um dos modelos definidos. Neste estudo recomenda-se observar o Quadro 2 para saber como agir nos limites da aliança, caso esteja em momento de consolidação. A sinergia do negócio entre os parceiros da rede também é um indicativo de que ambos os lados do empreendimento conseguiram transpor barreiras conceituais, como por exemplo, a troca de informações acerca dos objetivos comuns (LEWIS, 1992), pois neste momento, os membros da rede já conhecem as definições elencadas no Quadro 1, como requisito para o alcance dos objetivos institucionais de cada elemento da rede.

## 3. Materialização do Estudo

No contexto geral das pequenas empresas, a escassez de recursos é fator limitante para o crescimento. Encontrar uma alternativa para superar as dificuldades impostas pela condição de pequeno é o desafio dos gestores dessas empresas. Uma das formas encontrada são as alianças em redes de empresas com objetivos em comum. Será ilustrado nesta sessão o caso do setor de confecções que se valeram das alianças estratégicas para agregar valor ao produto, especializar-se na sua atividade principal e otimizar os recursos escassos.

### 3.1 Estudo de Caso - O segmento de confecções de Jeans no Noroeste do Paraná

A produção do segmento de confecções é caracterizado por grande número de processos que envolvem o ciclo produtivo, demandando nível aceitável de especialização das funções e dos processos, exigidos pela qualidade requerida ao produto. O Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas - SBRT (2006, p. 1) apresentando um projeto para a implantação de uma fábrica de confecções, descreveu o ambiente que opera uma indústria desse segmento, as características da matéria-prima, parte do processo produtivo e de acabamento da peça da seguinte maneira:

O mercado de jeans é bem diversificado,

englobando consumidores de diferentes idades, de ambos os sexos e em distintas estações do ano. Variando estreitamente com o poder aquisitivo da população, esse mercado é ainda influenciado por diferenças climáticas e culturais, existindo distintos padrões de consumo no que tange a produtos voltados à moda e ao trabalho.

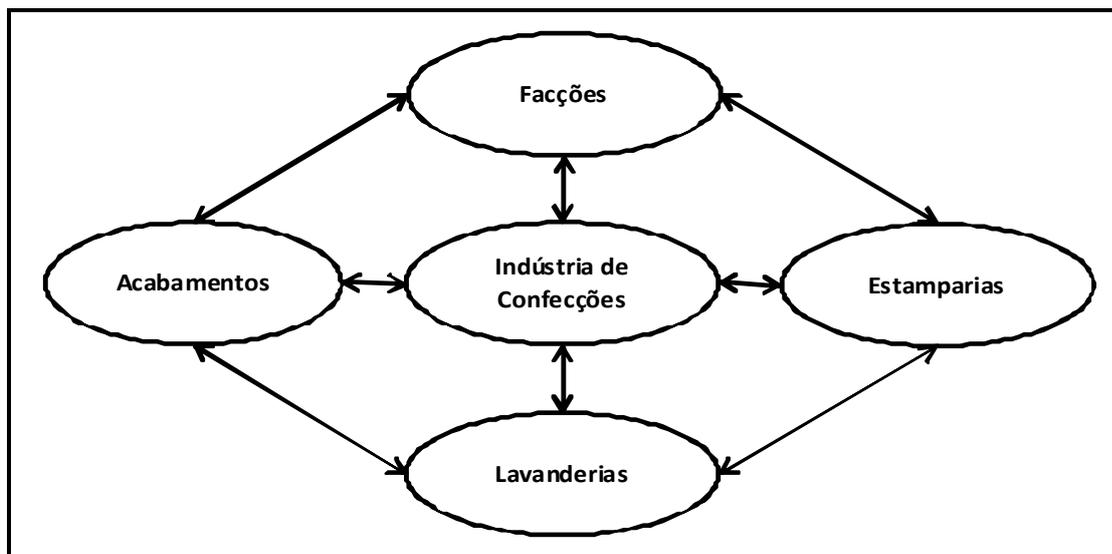
O tecido denim (ou jeans) tradicional é uma sarja (tecido de construção diagonal) de algodão produzida a partir de uma trama (fios transversais do tecido) em fio cru e um urdume (conjunto de fios longitudinais) em fio tinto. Em anos recentes, a produção ampliou-se a partir do denim azul padrão, incorporando diferentes técnicas de tingimento, corantes químicos, misturas com outras fibras (por exemplo, elastano e lyocell) e máquinas mais velozes, em especial na fiação e tecelagem, de modo a ampliar a variedade dos tecidos fabricados, além de elevar seu padrão de qualidade.

Outra característica marcante do tecido denim é o aspecto de envelhecimento ocasionado pelo gradativo desbotamento ocorrido a cada

lavagem, o que levou a indústria a desenvolver processos de envelhecimento acelerado, aplicáveis, inicialmente, ao tecido aberto e, hoje, às peças de vestuário já confeccionadas. Esta etapa do acabamento – atualmente conduzida por lavanderias industriais, fora do estrito controle da indústria – é, no entanto, vital nesse mercado, sendo uma importante fonte de inovação e desenvolvimento de produto.

Na confecção das peças, o tecido corresponde aproximadamente à metade do custo total da calça jeans, e sua fabricação hoje, muito pressionada pelos confeccionistas e consumidores finais, ocorre com elevado padrão de qualidade e menores custos, muito em função do incremento da automação dos processos (SBRT, 2006, p 1).

Diante do exposto, observa-se que o sistema produtivo, afim de atender ao gosto do consumidor de todas as idades e classes sociais, torna-se complexo, necessitando de investimentos para o atendimento da demanda. A Figura 2 representa como as ligações entre *facções*, *estamparias*, *acabamentos* e *lavanderias* podem ocorrer:



Fonte: Elaborados pelos autores

Figura 2 – Representação gráfica das alianças no Setor de confeções de jeans

As facções são empresas que executam parte do processo produtivo. Desempenham algumas atividades que a empresa dona da produção fica impossibilitada de realizar. O mais frequente é a costura das peças, recebidas em lotes, já cortados. Há casos em que a facção também soma ao valor dos serviços alguns materiais secundários utilizados, como: linha, botões, *tags*, etiquetas, etc. As facções são empresas com oscilação no volume de trabalho, pois são afetadas por fatores cíclicos,

independentes de seu controle.

As estamparias são empresas que desenvolvem uma etapa do ciclo produtivo sob medida, seguindo as tendências da moda e as especificações do encomendante. Em muitos casos, a estamparia sugere a adoção de estampas em conformidade com as tendências da moda, ou desenvolve trabalhos de pesquisa com a iniciativa de orientar o cliente das novidades do mercado de estampas.

As empresas conhecidas como “acabamentos” desenvolvem a limpeza de elementos derivados do processo industrial e o acondicionamento das peças prontas, de modo a deixá-las embaladas para a comercialização. São executadas tarefas como: corte de linhas e sobras de tecido, alisamento da roupa pronta com uso de ferro a vapor e o empacotamento. É um trabalho geralmente artesanal, que atende as especificações exigidas pelo encomendante.

As lavanderias, no contexto das empresas de confecções que operam no mercado de jeans, se constituem atualmente num aliado devido às peculiaridades desse segmento. Na descrição obtida junto ao SBRT (2006), o trabalho desenvolvido pelas lavanderias é uma atividade adicional a da fabricação e do acabamento final do produto. Ocorrem também nas lavanderias o processo de caracterização química, impossível de ser desenvolvido fora desse ambiente.

### 3.2 Constituição das lavanderias no processo de alianças

Inicialmente, as indústrias procuravam desenvolver todos os processos internamente e só com as exigências do mercado, em virtude das tendências da moda e a concorrência, o setor buscou tornar mais profissionalizado o segmento.

No caso das lavanderias, as transformações exigidas foram decorrentes do mercado interno e das tendências de conservação do meio ambiente. Alguns movimentos neste sentido, Itaborahy e Silva (2006) citam “a Conferência sobre a Biosfera (Paris, 1968), a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente (Estocolmo, 1972), a Conferência sobre o Meio Ambiente (Rio de Janeiro, 1992), que culminou na elaboração da Agenda 21 e o Protocolo de Kioto, 1997. A diversidade de processos na atividade demonstrada no Quadro 3, exige especialização de função, e neste caso, as indústrias de confecções que possuíam lavanderia interna procuraram terceirizar esse serviço.

Input	Processo	Output	Aspecto ambiental
.Roupa confeccionada entregue na lavanderia .Água .Energia elétrica .Lenha .Produtos químicos .Pedras expandidas	.Recepção .Lavagens Sucessivas .Stonagem .Used .Tingimento .Centrifugação .Secagem .Passagem das peças .Expedição	.Fibras dos tecidos suspensos no ar .Fibras dos tecidos na água de lavagem .Resto de pedras expandidas .Água contaminada com produtos químicos .Vapores e névoas dos produtos químicos .Fumaça emitida pela caldeira .Calor emitido durante o processo .Cinza da caldeira .Ruído das máquinas	.Geração de efluentes contaminados nas águas de superfície e sub-superfície .Contaminação atmosférica resultante da queima de lenha na caldeira .Geração de lixo (fibras de tecido, resíduos das pedras e cinza da caldeira) .Corte de árvores para produção de lenha para alimentação da caldeira .Impacto no ambiente laboral: .Riscos ergonômicos do transporte e carregamento de peso e trabalho em pé .Inalação de fibras de tecido .Exposição ao ruído das máquinas .Umidade excessiva .Dermatoses ocupacionais .Intoxicação por inalação de vapores e contato dermal com os produtos químicos

Fonte: Itaborahy & Silva (2006, p. 31)

Quadro 3 – Fluxograma de avaliação do impacto ambiental das lavanderias industriais

Itaborahy e Silva (2006, p. 29), ao estudarem o impacto das lavanderias no meio ambiente constataram que o volume de água utilizado durante a lavagem das peças “pode variar de 11.000 a 20.000 litros para cada 100 Kg roupa no que baliza ao menos quantitativamente a idéia do volume deste recurso que é empregado no processo industrial” e que não é mais reutilizado. No descarte da água, podem ocorrer os desastres ambientais ou a poluição gradativa dos rios, se não

tratada antes da reintrodução na natureza.

O tratamento da água poluída segue alguns padrões citados por Itaborahy e Silva (2006, p. 33), com base na norma ISO 14000 e observações de campo:

- a)Formulação de política de meio ambiente que seja conhecida e compreendida por todos os trabalhadores.
- b)Cumprimento das exigências legais e normativas.
- c)Consumo racional dos recursos naturais empregados (principalmente a

água) e da energia consumida no processo. d) Controle da qualidade do tratamento de efluentes e de sua liberação para os cursos de água. e) Controle da disposição dos resíduos sólidos gerados. f) Controle do impacto dos efluentes na água de subsuperfície. g) Planos de ação em situações de emergências. h) Controle dos dados e registros relacionados aos aspectos ambientais da organização. i) Controle dos produtos químicos, mantendo atualizadas suas fichas de informação de segurança e implantando ordens de serviço de armazenamento e manuseio seguro. j) Implantação de política de segurança e saúde para os trabalhadores. k) Planos para reutilização do efluente no processo após tratamento adequado. l) Garantia de que as madeiras utilizadas nas caldeiras sejam de reflorestamento (ITABORAHY E SILVA, 2006, p. 33).

Diante desta constatação verifica-se que a lavagem da roupa pode ser um processo desvinculado da confecção tradicional de uma peça, e no término da lavagem ainda existe o controle sobre os resíduos provenientes da atividade. O SBRT (2006, p. 1) relata que não são todos os tecidos que exigem esse tratamento de lavagem: “Em anos recentes, a produção ampliou-se a partir do denim azul padrão, incorporando diferentes técnicas de tingimento, corantes químicos, misturas com outras fibras”.

Outra constatação do SBRT (2006, p. 1) é que o segmento do jeans “é bem diversificado, englobando consumidores de diferentes idades, de ambos os sexos e em distintas estações do ano”. Estes aspectos também tem motivado as indústria de confecções a procurarem parceiros a desenvolver esta etapa do ciclo de produção. Nos estudos de Lewis (1992), Yoshino & Rangan (1992), Lorange e Roos (1996), Casadei et al. (2005), esses aspectos podem ser citados como:

(a) alto custo de manutenção de um departamento de lavanderia - maquinários e pessoal; (b) treinamento de pessoal exclusivo para essa atividade dentro da empresa; (c) imprecisão do volume a ser produzido para a utilização da capacidade de um departamento de lavanderia, causando ociosidade; (d) questões ambientais; (e) tendências de mercado no aspecto de lavagem e pesquisas químicas; (f) cooperação entre a lavanderia e indústria de confecções na busca pelas tendências futuras em questão de consumo e gosto do cliente.

As questões ambientais como um dos motivos para a aliança, não deixam de existir. Porém, as lavanderias internalizam os riscos da atividade, especializando-se na prevenção de danos

ambientais, dentre eles, especialistas com a formação voltada para os cuidados de prevenção acidentais e instalações adequadas para o tratamento dos resíduos antes de ser reintroduzido na natureza.

Atualmente, no processo de terceirização da lavagem e tratamento das peças, a indústria de confecções encaminha sua produção a um parceiro, que atenda as exigências peculiares. Desta forma, a lavanderia investe em material e tecnologia, bem como pesquisas e qualificação de pessoal. Neste momento, passa-se a constituir uma relação estratégica entre a lavanderia e a indústria de confecções, pois cada um conhece suas limitações produtivas.

Existe a possibilidade da indústria de confecções contribuir com o desenvolvimento e crescimento da lavanderia, financiado a aquisição de maquinário e adequação da sua estrutura física, no intuito de se tornar o parceiro preferencial. Neste aspecto, existe uma complementariedade porque a lavanderia passa a atender principalmente a demanda deste parceiro na rede. Isto não significa que existe exclusividade, a lavanderia pode atender outros clientes com especificações distintas, porém, sempre tendo em vista o parceiro principal.

Para a indústria de confecções, que se caracteriza como a empresa mãe nesta rede de alianças, investir no parceiro, financiando seu maquinário ou antecipando pagamentos futuros, se torna um bom investimento, uma vez que se montasse seu próprio setor de lavagem teria um investimento maior, como já tratado anteriormente. Para a lavandeira esse maquinário e investimentos diversos podem render receitas contínuas, pois seu negócio principal é o de lavagem (LORANGE & ROOS, 1996).

### 3.3 O que isso significa no contexto das alianças

Pensando que a aliança estratégica no contexto das redes tem o intuito de otimizar os recursos das empresas aliadas, e de acordo com Lewis (1992, p. 18), “com as alianças estratégicas, as empresas podem criar qualquer combinação de recursos que atenda seus objetivos, esparados e comuns”, o estudo revelou que o interesse entre os parceiros na cooperação mútua da produção, alcança o objetivo de completar as lacunas que o ciclo produtivo proporciona. Constatou-se que a formação da aliança entre as empresas, agrega especialização de funções, cooperação, e transferência de conhecimento entre a lavanderia – que conhece o processo de lavagem e as tendências que o mercado busca - e a indústria de confecções que, focada na preferência do consumidor, otimiza sua produção conforme a demanda de consumo.

#### 4. Conclusão

As alianças são importantes quando se busca otimizar recursos escassos ou indisponíveis e as empresas aliadas tem objetivos em comum. O desenvolvimento do estudo evidenciou que a formação de alianças estratégicas é um mecanismo que empresas de porte e segmentos variados podem se valer, tendo como elemento principal a sintonia de objetivos.

A sintonia de objetivos é proveniente de um balizamento comum entre as empresas. No caso do estudo apresentado, foi frutífera uma aliança com intuito de cooperação entre elas. Cada empresa teve uma nova delimitação de seu campo de atuação, mantendo-se livre para operar de forma independente. No tipo de aliança apresentado, além do contrato informal que se estabeleceu, marca presença o interesse entre ambos e, nesse aspecto, os dois lados encontram alternativas para manter o interesse entre os parceiros, respectivamente..

Outro aspecto importante na rede de alianças entre as empresas de confecções, configurada neste estudo é que cada empresa passa a focar sua atividade em cada etapa do ciclo produtivo, ou seja, as empresas de fações, estamparias, acabamentos e lavanderias tendem a desenvolver uma característica mais adequada para o seu ramo de atividade, observando os atributos necessários para atender os requisitos do seu parceiro no contexto da rede.

Essas alianças aumentam o potencial de crescimento do setor como um todo através da divisão de atividades complementares, de forma a otimizar os recursos. As organizações melhor se valem da sinergia da atividade principal, proporcionando o crescimento, a especialização e domínio do negócio, tornando elemento de interesse entre os parceiros e membros da aliança. Ponto relevante de destaque no estudo apresentado, é que ao buscar parceiros, a indústria de confecções decidiu por destinar parte dos seus esforços no negócio principal, dentre eles os recursos financeiros merecem destaques, uma vez que essa opção estratégica, evitou a imobilização de parte do capital das indústrias de confecções, que manteve parcela que deveria iria destinada à montagem de uma estrutura de lavanderia no próprio negócio, na forma de capital de giro e outros investimentos. Outro aspecto é o foco do negócio que se mantém voltado ao consumidor das roupas jeans. Como evidenciado na revisão da literatura, a atividade de lavagem das peças exigem cuidados especiais e características próprias, e a nova configuração de alianças também teve a tendência de fortalecer o setor se observar que exigiu a instalação de empresas para este fim específico. Em muitos casos

a entrada de capital de diversas fontes para o setor de confecções, evidencia que além de tornar complementar o crescimento das alianças, proporciona a expansão do setor e a entrada de capital em ativo imobilizado e a geração de outros benefícios para a cadeia produtiva.

#### Referências

- ANDREWS, T. F. Growth by strategic alliances. *The CPA Journal* v. 66 (February 1996) p. 68
- BRITO, J. Cooperação Interindustrial e Redes de Empresas. Cap. 15 In KUPFER, D; HASENCLEVER, L. (Organizadores). *Economia Industrial – fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CASADEI, Maria Cristina Bortoletto; FARAH, Osvaldo Elias; GIULIANI, Antonio Carlos. Alianças estratégicas como ferramenta para pequenos negócios (ou para micro e pequenas empresas). *Revista “Organizações em contexto”*, Ano 1, n. 1, junho de 2005
- DUSSAUGE, Pierre; GARRETTE, Bernard. *Cooperative strategy*. England: John Wiley & Sons Ltd., 1999.
- FREEMAN, Chris. Networks of innovators: a synthesis of research issues. *Research Policy*, vol. 20, p. 499-514, 1991.
- GARCIAS, Paulo Mello. Alianças Estratégicas e Coordenação no Agribusiness. São Paulo, 1999. Tese (Doutoramento em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- GARCIAS, Paulo Mello. A Lógica de Formação de Grupos e Aliança Estratégica de Empresas. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. 29 a 31 de outubro de 2003. FEA USP - Campus Ribeirão Preto. Disponível em: <http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Garcias.pdf>. Acesso em: 27/03/2009.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- ITABORAHY, Marco Antonio; SILVA, Hermam Vargas. Indústrias de Confecções no Município de Cianorte-PR e a Necessidade de Implantação de Programas de Gestão Ambiental. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, v. 3, n.1 - p.27-34, jan./jun. 2006
- LEWIS, Jordan. Alianças E q qstratégicas – estruturando e administrando parcerias para o aumento da produtividade. *TRAD. Nivaldo Montigelli Jr.* São Paulo: Pioneira, 1992.

Migliorini, S. A Implantação e a Consolidação da Indústria de Confeção na Mesoregion Sudoeste do Paraná. RA'E GA - O Espaço Geográfico em Análise, América do Sul, 14 7 03 2008.

MIGLIORINI, Sonia Mar dos Santos, *et al.* Fatores que motivaram a implantação da indústria de confecção na Mesorregião Sudoeste do Paraná e seu mercado fornecedor e consumidor. R. RA'E GA, Curitiba, n. 14, p. 165-182, 2007. Editora UFPR. Disponível em: <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/raega/article/view/10318/>. Acesso em: 29/05/2009.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. Alianças Estratégicas – formação, implementação e evolução. Trad. Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1996.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. Parcerias e Alianças Estratégicas: uma abordagem prática. São Paulo: Globo Editora, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry (Coord.). Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

SBRT - SERVIÇO BRASILEIRO DE RESPOSTAS TÉCNICAS. Resposta Técnica. Disponível em: <http://sbrtv1.ibict.br/upload/sbrt2270.html?PHPSESID=03a93dbf25176433fe9f5f454a2dc119>. Acesso em 24/03/2009.

YOSHINO, M. Y; RANGAN, U. S. Alianças Estratégicas – uma abordagem empresarial à globalização. TRAD. José Eduardo Ribeiro Moretzsohn. São Paulo: Makron Books, 1996.