



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

LIVIA MARIA AUXILIADORA DA SILVA

**AVALIAÇÃO DA GERAÇÃO DE VALOR NAS LAVANDERIAS
INDUSTRIAIS DO APL DE CONFECÇÃO DO AGRESTE NA
PERSPECTIVA PORTERIANA**

CARUARU

2019

LIVIA MARIA AUXILIADORA DA SILVA

**AVALIAÇÃO DA GERAÇÃO DE VALOR NAS LAVANDERIAS
INDUSTRIAIS DO APL DE CONFECÇÃO DO AGRESTE NA
PERSPECTIVA PORTERIANA**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Área de concentração: Administração estratégica

Orientador: Prof. Antônio César Cardim Britto.

CARUARU
2019

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Maria Regina Borba - CRB/4 – 2013

S586a Silva, Livia Maria Auxiliadora da.
Avaliação da geração de valor nas lavanderias industriais do APL de confecção do agreste na perspectiva porteriana. / Livia Maria Auxiliadora da Silva. – 2019.
43 f.; il.: 30 cm.

Orientador: Antônio César Cardim Britto.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2019.
Inclui Referências.

1. Lavanderias e tinturarias – Indústria têxtil. 2. Organização e métodos. 3. Concorrência – Distribuição de mercadorias. 4. Controle de produção – Roupas – Confecção. I. Britto, Antônio César Cardim (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.)

UFPE (CAA 2019-482)

LIVIA MARIA AUXILIADORA SILVA

**AVALIAÇÃO DA GERAÇÃO DE VALOR NAS LAVANDERIAS
INDUSTRIAIS DO APL DE CONFECÇÃO DO AGRESTE NA
PERSPECTIVA PORTERIANA**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 16 de Dezembro de 2019

Prof. Dr. Marconi Freitas
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Antônio César Cardim Britto.
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

Prof. Mário dos Anjos Rodrigues
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Profa. Dra. Joyce Lene Cajueiro
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela aptidão para desenvolver este trabalho e por estar comigo em todos os momentos e pelas pessoas que colocou no meu caminho durante esses cinco anos de estudos e dedicação.

Agradeço aos meus pais Rita e Manoel por toda dedicação e incentivo durante a graduação, a eles todo meu amor gratidão. Agradeço também ao meu amor, Jeronimo Junior, por toda paciência e por estar ao meu lado durante a caminhada acadêmica. Gratidão a minha família pelo apoio, em especial minha cunhada Héliida, por estar sempre comigo e me acompanhar nos desafios até a conclusão do trabalho.

Gratidão pelas amizades feitas na universidade, em especial a Adyna Izabel, Mickelane Silva, Thainá Samara, Luciana Vieira, Alessandra Barros, a minha amiga da vida inteira Nayale Sueli e aos demais colegas, com os quais passei os melhores e piores momentos, grata a vocês por toda ajuda e aprendizado também.

Ao meu orientador, Prof. Antônio César Cardim Britto, pelas orientações, pelo acolhimento, pelo compartilhamento de experiências e por ter acreditado em mim e no meu potencial.

Agradeço também, ao Sr. Marivaldo, por ter aberto as portas da sua empresa para a realização da pesquisa, por toda ajuda e contribuição para a construção desse trabalho.

Ao Professor Mário Rodrigues dos Anjos e a Professora e Joyce Cajueiro, que aceitaram gentilmente participar dessa banca de defesa de TCC.

E a todos aqueles que direta ou indiretamente participaram da minha evolução durante a graduação, meu muito obrigado.

“Visão sem ação não passa de sonho. Ação sem visão é só um passatempo. Visão com ação pode mudar o mundo” (Joel Arthur Barker)

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo colher evidências empíricas sobre a percepção dos empresários do segmento de lavanderias industriais da cidade de Caruaru, sobre as variáveis geradoras de valor tomando como base a cadeia genérica de valor desenvolvido por Porter (1985), bem como avaliar o ambiente interno e externo da empresa em estudo, no sentido de propor recomendações apropriadas ao seu sucesso. Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, realizada por meio de um estudo de caso. Para mensurar o grau de importância percebido pelo dirigente da empresa pesquisado, utilizou-se de uma escala de cinco pontos, do tipo likert, variando o seu grau de importância de 1 a 5, variando de pouco importante a extremamente importante. Foi possível identificar o grau de importância percebido das variáveis da Cadeia de Valor da JF Lavanderia Industrial, podendo destacar aquelas que obtiveram o maior grau de importância dentro das respectivas dimensões, bem como a variável percebida com o menor grau de importância. No que concerne a análise dos fatores ambientais internos e externos da análise de SWOT, destaca-se como força: entrega no prazo, serviço de qualidade e pós-venda e como fraqueza: baixa tecnologia, recursos financeiros escassos e falta de mão de obra qualificada. No tocante aos fatores externos, destaca-se como oportunidade: networking e selo de qualidade e como ameaça: escassez de insumo, burocracia excessiva e concorrência. No tocante a avaliação dos processos, podemos destacar a importância que o serviço terceirizado apresenta na cadeia de valor da JF Lavanderia, assumindo alguns custos que seriam incorridos pela própria JF Lavanderia Industrial. Verifica-se também, que os principais processos lavagem, secagem, tinturaria, estonagem, passadoria e a própria programação da controle da produção, como fundamentais para o sucesso desse empreendimento, como observou-se nos resultados apresentados no capítulo anterior. Recomenda-se que a empresa em estudo desenvolva convênios e parcerias com órgãos de fomento no sentido de reduzir a sua dependência financeira, bem como a realização com instituições de apoio as micro e pequenas empresas do tipo SEBRAE, Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE), Instituto de Tecnologia de Pernambuco (ITEP), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE – CAA), através das suas empresas juniores, no sentido de sanar a sua deficiência de mão de obra qualificada.

Palavras-Chave: Lavanderias Industriais; Cadeia de Valor; Vantagem Competitiva, Arranjo Produtivo Local de Confecções.

ABSTRACT

This research aims to collect empirical evidence on the perception of entrepreneurs in the industrial laundry segment of the city of Caruaru, on the value-generating variables based on the generic value chain developed by Porter (1985), as well as assessing the environment of the company under study, in order to propose appropriate recommendations for its success. This is a descriptive and exploratory research with a qualitative approach, conducted through a case study. To measure the degree of importance perceived by the manager of the researched company, a five-point likert scale was used, ranging from 1 to 5, ranging from little to extremely important. It was possible to identify the degree of importance perceived by the variables of the Value Chain of JF Lavanderia Industrial, highlighting those that obtained the highest degree of importance within the respective dimensions, as well as the variable perceived with the lowest degree of importance. Regarding the analysis of the internal and external environmental factors of the SWOT analysis, it stands out as its strength: on-time delivery, quality and after-sales service and its weakness: low technology, scarce financial resources and lack of skilled labor. . Regarding external factors, it stands out as an opportunity: networking and quality seal and as a threat: lack of input, excessive bureaucracy and competition. Regarding the evaluation of the processes, we can highlight the importance of outsourced service in the value chain of JF Lavanderia, assuming some costs that would be incurred by JF Lavanderia Industrial itself. It is also verified that the main processes washing, drying, dyeing, stoning, ironing and the production control programming itself, as fundamental for the success of this undertaking, as observed in the results presented in the previous chapter. It is recommended that the company under study develop agreements and partnerships with funding agencies to reduce its financial dependence, as well as to establish with support institutions the micro and small enterprises of the SEBRAE type, Federation of Industries of the State of Pernambuco (FIEPE), Institute of Technology of Pernambuco (ITEP), Federal University of Pernambuco (UFPE - CAA), through its junior companies, in order to remedy its deficiency of qualified labor.

Keywords: Industrial Laundries; Value chain; Competitive Advantage, Local Productive Clothing Arrangement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 -	População, PIB e variação populacional	14
Figura 1 -	Estrutura organizacional	15
Figura 2 -	Cadeia de valor	18
Figura 3 -	Matriz de SWOT	22
Figura 4 -	Cadeia de valor da lavanderia industrial	27
Quadro 1 -	Instrumento de coleta	28
Figura 5 -	Lavadora industrial	30
Figura 6 -	Centrifuga e lavadora industrial	30
Figura 7 -	Secadora	31
Figura 8 -	Passadoria	31
Figura 9 -	Caldeira à lenha	32
Figura 10 -	Tanque de separação dos resíduos sólidos	33
Figura 11 -	Lodo têxtil	34
Figura 12 -	Matriz SWOT da JF lavanderia industrial	35
Gráfico 1 -	Importância percebida quanto as variáveis da cadeia de valor da JF Lavanderia Industrial	35
Gráfico 2 -	Importância percebida quanto as dimensões da cadeia de valor da JF Lavanderia Industrial	36
Gráfico 3 -	Importância percebida por dimensão da cadeia de valor da JF Lavanderia Industrial	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	10
1.2	OBJETIVO	12
1.2.1	Objetivo Geral	12
1.2.2	Objetivos Específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA	13
1.3.1	Teórica	13
1.3.2	Prática	13
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	15
3	REVISÃO DA LITERATURA	16
3.1	CADEIA DE VALOR E VANTAGEM COMPETITIVA	16
3.2	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	19
3.3	CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DE ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS	19
3.4	INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA: SWOT	21
3.5	CENÁRIO DO SETOR TÊXTIL BRASILEIRO E DO NORDESTE	22
3.6	O PÓLO TÊXTIL E DE CONFECÇÃO DO AGRESTE PERNAMBUCANO E AS CONSEQUÊNCIAS OCACIONADAS PELAS LAVANDERIAS	23
4	METODOLOGIA	25
4.1	NATUREZA DA PESQUISA	25
4.2	PLANO DE PRODUÇÃO DO MATERIAL EMPÍRICO	26
4.3	PLANO DE ANÁLISE DO MATERIAL EMPÍRICO	26
4.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	27
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
5.1	PROCESSOS OPERACIONAIS DA JF LAVANDERIA INDUSTRIAL	29
5.2	ANÁLISE SWOT	34
5.3	GRAU DE IMPORTÂNCIA DA CADEIA DE VALOR DA JF LAVANDERIA INDUSTRIAL	35
6	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	38
	REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

Nessa seção inicial será apresentado o tema escolhido, bem como a contextualização do problema.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A indústria de vestuário através das suas 16.023 empresas formais, geram cerca de 1.022.035 empregos diretos com uma produção de cerca 871,4 mil/toneladas, chegando ao patamar de U\$ 12.804.400 mil/ano, segundo dados de ABRAVEST (2002). Nesse contexto se sobressai o Pólo Têxtil e de Confecções de Pernambuco, formado por 19 municípios, sendo seus principais representantes os municípios de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe, tendo alcançado o segundo lugar, na cadeia produtiva têxtil nacional.

A produção anual desse cluster chega a 1 bilhão de peças por ano, perfazendo um faturamento de R\$ 3,8 bilhões, sendo o seu principal concorrente os produtos oriundos da China (SANTOS et al, 2009). O agreste pernambucano possui uma vocação empreendedora latente para a confecção, ficando as lavanderias industriais, responsáveis pelo escoamento de milhões de peças por ano, onde se verifica a segunda maior concentração de lavanderias de jeans do país, representando cerca de 14% da produção nacional. São mais de 400 lavanderias em operação no Estado de Pernambuco, das quais 200 estão localizadas no Agreste Pernambucano.

De acordo com Braga (2006) os confeccionistas compram o tecido engomado das industriais, confeccionam as peças de vestuário, e o enviam para lavanderia. Diferentemente, do que constatou o autor, identifica-se que algumas lavanderias industriais recebem o tecido *in natura*, processam o seu tingimento e lavagem e o enviam para os confeccionistas para confecção de peças, a exemplo das lojas de departamentos.

Foi o crescimento da indústria têxtil e de confecções que fez surgir a necessidade de instalações de lavanderias industriais. Esse conjunto de Industriais de Confecções, Insumos, acessórios, que deu origem ao APL – Arranjo Produtivo Local de Confecções (NORONHA; TURCHI, 2007).

Junto com o desenvolvimento econômico oriundos da instalação do APL de confecções do Agreste, vieram vários problemas gerados pelo crescimento acelerado e

desordenado dessa região podendo destacar: a escassez dos recursos hídricos, a geração dos grandes volumes de efluentes não tratados adequadamente e competitividade do segmento de lavanderias industriais.

A competitividade de uma organização está relacionada à sua habilidade em gerar valor nos seus produtos (PORTER, 1989). De acordo com Santala e Parvinen (2007), o conceito de valor para o cliente é fundamental para se entender o fundamento das empresas, estando ligado diretamente à estratégia. Dentro desse contexto um dos modelos mais conhecidos é o da “Cadeia Genérica de Valor” sugerido por Porter (1989).

Essa ferramenta de análise organizacional divide as atividades de uma empresa em dois grandes grupos, um que reúne as atividades de apoio, quais sejam: infraestrutura; recursos humanos; tecnologia; aquisição e outro que reúne as atividades primárias, também conhecidas como essenciais, as quais podem ser estratificadas nas seguintes dimensões : logística interna; operações; logística externa, marketing, marketing em vendas e serviços, sendo esse último grupo o responsável diretamente pelo processo de criação de valor, para empresa.

Esse instrumento de avaliação por ser genérico, pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, independentemente do seu segmento de mercado ou a indústria a que pertence. Nesse contexto surge as lavanderias industriais, que também atuam na cadeia de produção da indústria têxtil, como um importante elo de dessa cadeia produtiva.

A cadeia de valor é a combinação que pretende explicar a criação da vantagem competitiva, tendo como base a agregação de valor que ocorre nas atividades executadas na organização, usando como estratégia a criação de um posicionamento único, envolvendo um arranjo diferente de atividades (Porter, 1996).

A partir desta proposta, compreendeu-se que a agregação de valor superava os limites da organização e assumia aspectos de um conjunto de atividades, no qual a cadeia da organização é parte de um sistema que abrange compradores, fornecedores e canais de distribuição.

No processo de criação de valor, as organizações utilizam algumas estratégias para agregar valor aos seus produtos ou serviços a se posicionarem de forma positiva no mercado. Uma delas é a utilização de posturas de responsabilidade socioambiental, aderindo a medidas sustentáveis desde o processo produtivo até a entrega do produto/serviço ao consumidor final.

De acordo com Ferreira (2012), na atualidade os clientes estão com uma consciência sustentável maior, estando dispostos a pagar preços maiores por produtos que não atinjam ou

prejudiquem o meio ambiente. Assim, as lavanderias têxteis vêm tentando se adequar aos requisitos propostos pelo governo, a fim de criar maior valor aos seus usuários.

Face ao exposto, a situação problemática que deu origem a essa monografia partiu da observação da importância da criação de valor nas lavanderias da cidade de Caruaru, mas especificamente, em uma lavanderia, desse município, questiona-se: qual a importância da criação de valor, na percepção dos gestores dessas instituições? E como isso se dá, na prática, nessas instituições?

1.2 OBJETIVOS

Segue abaixo o objetivo geral do presente estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral consiste avaliar a importância dos fatores geradores de valor das lavanderias industriais, a partir da percepção dos empresários deste segmento.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

1.2.2.1 Colher evidências empíricas sobre a aplicação do modelo conceitual da “Cadeia Genérica de Valor” (PORTER, 1989), nas suas diversas dimensões inseridas nas atividades de apoio e primárias;

1.2.2.2 Identificar os processos produtivos de uma lavanderia industrial, especializada na lavagem, tinturaria e secagem de Jeans – Indigo no APL Têxtil e Confecções do Agreste;

1.2.2.3 Agregar a literatura especializada em administração estratégica resultados da aplicação de um modelo conceitual de administração estratégica no segmento da lavanderia industrial;

1.2.2.4 Modelar através da Cadeia de Valor de uma Lavanderia Industrial, numa perspectiva Porteriana;

1.2.2.5. Identificar através da análise de SWOT, as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de uma lavanderia industrial, dentro do APL de confecções do Agreste.

1.3 JUSTIFICATIVA

1.3.1 Teórica

Segundo Jacobini (2011) a justificação de um projeto de pesquisa tem a haver com sua relevância, a sua importância para o segmento de mercado em que atua a empresa, bem como com as suas contribuições teóricas e práticas. A oportunidade de se aplicar um modelo conceitual da área de administração estratégica, utilizando a cadeia genérica de valor desenvolvida por Porter (1989), agregando à literatura especializada resultados empíricos de um estudo inovador, representa uma contribuição a teoria da área da administração.

Atualmente o maior desafio das empresas, independente do seu porte é possuir competitividade, mesmo diante de um mercado extremamente acirrado. Dessa forma compreender as variáveis que criam valor para a empresa ou para seu consumidor final, pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento. Essa realidade contemporânea em que as empresas e organizações atuam, exigem práticas que as tornem mais eficiente, eficazes e competitivas, daí os instrumentos e os modelos de administração estratégica representarem uma vantagem competitiva para quem as usa.

1.3.2 Prática

Dotar o segmento de lavanderia industrial de um instrumento de avaliação que monitore a sua performance num mercado de serviços de lavanderia industrial. O Polo de Confecções do Agreste teve origem a cerca de 30 anos inicialmente nas cidades de Santa Cruz do Capibaribe e Caruaru, hoje ele engloba 19 municípios, sendo os mais representativos os 10 apresentados no quadro abaixo, destacando ainda a participação populacional e do PIB dos municípios de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama com 67,4% e 76,9

respectivamente. Estima-se em cerca de 18.803 empresas de pequeno e médio porte, formais e informais nos 10 municípios, empregando cerca de 107.177 pessoas.

Tabela 1 - População, PIB e Variação Populacional

Unidade geográfica	População 2010	PIB 2009 (R\$ mil preços correntes)	Variação População 2000/2010 (%)	Variação total do PIB a preços constantes 2000/2009 (%)
Agrestina	22.679	108.811	13,2	50,9
Brejo da Madre de Deus	45.180	163.271	18,6	48,2
Caruaru	314.912	2.428.599	24,2	49,2
Cupira	23.390	93.631	4,5	29,4
Riacho das Almas	19.162	91.226	5,6	67,6
Sta Cruz do Capibaribe	87.582	400.885	48,3	63,9
Surubim	58.515	269.852	16,3	45,1
Taquaritinga do Norte	24.903	103.842	26,0	53,2
Toritama	35.554	149.176	63,1	101,2
Vertentes	18.222	66.013	21,8	57,4
Caruaru + Toritama + SCCapibaribe (Polo-3)	438.048	2.978.660	31,0	57,2
Total dos dez municípios (Polo-10)	650.099	3.875.306	27,1	56,1

Fonte: SEBRAE (2015)

A variação populacional acima observada é suficiente para justificar a importância desse segmento de mercado no APL estudado, além de verificarmos que essas atividades trazem uma crescente variação positiva do PIB dos municípios envolvidos.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A JF Lavanderia é uma empresa familiar situada no bairro do Salgado na cidade de Caruaru – PE. A atual empresa surgiu a 19 anos, a partir da vontade de empreender do proprietário, que iniciou com uma pequena máquina de colocar elásticos prestando seus serviços para o antigo proprietário da lavanderia. Apesar de ser considerada uma empresa de pequeno, segundo a definição de porte de estabelecimento do SEBRAE (2013), a lavanderia possui uma estrutura ampla – construída em galpão. Atualmente, possui um total de 20 funcionários e produz uma média de 150 a 200 mil peças por mês, considerando que nos meses de Abril, Maio, Junho, Julho, Outubro e Novembro a produção atinge a quantidade máxima. Seus principais lavados são amaciado e Stone-wash.

O Sr. Marivaldo e sua esposa administram a lavanderia contando com o apoio de uma gerente geral, que é a sua irmã, responsável pela área administrativa e financeira da empresa, conforme estrutura organizacional abaixo:

Figura 1 – Estrutura organizacional



3 REVISÃO DE LITERATURA

A fundamentação teórica apresenta os principais conceitos e teorias que formam a base teórica do trabalho, buscando um melhor delineamento, construção e desenvolvimento da pesquisa. Podem ser encontrados os conceitos e estudos sobre a cadeia de valor e a vantagem competitiva, o conceito de posicionamento estratégico, a descrição sobre a criação de valor através de estratégias sustentáveis, a breve descrição do instrumento de avaliação estratégica: SWOT, uma breve apresentação sobre o cenário do setor têxtil brasileiro e do nordeste, além de uma breve contextualização do Pólo têxtil e de confecção do Agreste pernambucano e as consequências ocasionadas pelas lavanderias.

3.1 Cadeia de valor e vantagem competitiva

O conceito de cadeia de valor foi desenvolvido por Porter (1989), que a define como o conjunto contínuo de atividades distintas e interdependentes de uma organização, compondo a produção de um bem ou prestação de um serviço e buscando entender como essas atividades interagem no processo de geração de vantagem competitiva e de criação de valor. As organizações devem escolher qual tipo de vantagem competitiva (liderança em custo ou diferenciação) melhor se adéqua a elas, de forma que sejam capazes de gerar valor aos seus clientes.

Para entender o que é cadeia de valor é necessário explicar o que é valor. De acordo com Porter (1989), valor é o quanto os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço que a empresa lhes fornece. O valor é capaz de determinar a diferenciação e o posicionamento da organização diante dos seus concorrentes, visto que ele deve ser utilizado na análise de posição competitiva.

Esta abordagem parte do pensamento econômico, onde o valor é entendido como a troca do preço do produto por uma utilidade ou satisfação. Em contraste, Richins (1994) afirma que o valor, denominado valor de posse, refere-se principalmente ao valor em uso do produto, e não apenas ao seu valor econômico. A pergunta sobre o preço que o cliente pagaria por determinado produto, pode ser difícil de ser respondida, ao passo que seu valor pode ser incalculável.

A cadeia de valor se diferencia de outras, mesmo que estejam dentro de um mesmo mercado. Segundo Porter (1985) é necessário que se considere o histórico de cada

organização, suas estratégias, como procuram implementá-las e a forma como essas organizações buscam organizar suas atividades para potencializar as propostas de valor.

A composição da cadeia de valor engloba todas as ações desenvolvidas na organização, podendo diferenciar-se também de acordo com o valor que agregam em termos de posição de custo ou diferenciação. Rocha e Mário (2003) afirmam que a cadeia de valor apresenta importantes informações para a execução de análises do posicionamento estratégicas das empresas, criando dessa forma valor e conquistando a vantagem competitiva.

As organizações possuem estratégias competitivas que facilitam a tomada de decisão e serve como referência para as principais atividades organizacionais, tendo em vista a geração de vantagens competitivas. A vantagem competitiva envolve entender como uma organização está inserida no sistema de valor e buscar diferenciação para o consumidor final (PORTER, 1985).

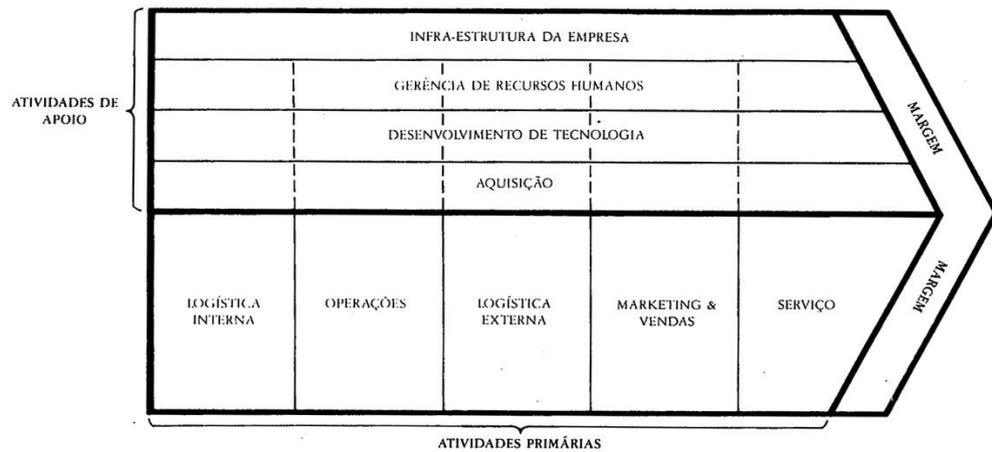
Ainda de acordo com Porter (1989) não é possível compreender vantagem competitiva se a empresa não for analisada como um todo, uma vez que ela se origina das diversas áreas funcionais da empresa como logística, produção, marketing, entre outras.

Segundo Porter (1985), a cadeia de valor está dividida entre atividade de valor e a margem. Ainda de acordo com o autor, na primeira situação as atividades são diferentes, enquanto que na segunda, considera-se a medida da diferença entre o valor registrado dos consumidores e o custo para atendê-los.

Porter (1985) divide as atividades de valor entre atividades primárias, ligadas, ligadas diretamente ao consumidor final, e atividades secundárias, que oferecem suporte as atividades principais da empresa. Os dois casos criam o que Porter (1985) caracteriza como unidades de sustentação da vantagem competitiva. Ainda segundo o autor, entender como essas atividades estão estruturadas, além de compará-las aos concorrentes contribui para determinar a formação da vantagem competitiva de uma empresa.

Existem cinco categorias genéricas de atividades primárias que podem ter maior ou menor relevância, de acordo com as características da empresa. As atividades são: logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviço. Existe também quatro espécies genéricas de atividades secundárias que sustentam as primárias, são elas: processo e função de compra, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e infraestrutura.

Figura 2 – Cadeia de Valor



Fonte: Porter (1985).

As atividades primárias e secundárias podem ser divididas em mais seções, desde que se adeque a realidade da empresa. Segundo Porter (1985), a decomposição das atividades depende de três condições: diferentes racionais econômicos, alto potencial de diferenciação e custos representativos em relação ao todo.

Há alguns pontos adicionais sobre a cadeia de valor mencionados por Porter (1985), que devem ser levados em consideração. Primeiro, as atividades da cadeia de valor são dependentes e relacionadas. Isto quer dizer que, a vantagem competitiva resulta também da ligação entre atividades e não apenas das atividades em si.

Segundo, a organização deve gerenciar as conexões verticais da sua cadeia, aquelas que estão relacionadas aos seus fornecedores e distribuidores. De acordo com o conceito de valor adicionado de Brandendurger e Harborne (1996), as empresas devem buscar através da ligação vertical maximizar o valor adicionado que podem trazer à cadeia de maneira a proporcionar vantagem competitiva.

Terceiro, a cadeia de valor deve ser compreendida a partir da finalidade competitiva pela qual a empresa decidiu atuar. E quarto, a empresa pode e deve analisar oportunidades de alianças, a fim de ampliar seu escopo competitivo e compor uma vantagem competitiva sem precisar expandir a cadeia de valor da organização. Essas associações podem ser verticais (dentro da mesma cadeia produtiva) ou horizontais (entre cadeias produtivas diferentes), de acordo com a necessidade de posicionamento diante do mercado.

3.2 Posicionamento estratégico

O posicionamento estratégico procura estimular a percepção da oferta no público-alvo da organização, através da adequação dos elementos organizacionais por ele valorizado, de forma que atraia esse público e que a diferencie diante da concorrência. Para os autores Eckels (1990), Palmer e Cole (1995), o posicionamento estratégico refere-se a maneira como a organização vai competir em determinado segmento, se distinguindo dos concorrentes para obter sucesso.

Assim, o posicionamento estratégico baseia-se no desenvolvimento e na difusão de valor, com base em aspectos relevantes para o público-alvo, os quais serão analisados e equiparados aos concorrentes, ocasionando o posicionamento percebido. Para Mckenna (1999), o posicionamento estratégico tende sempre a ser competitivo, pois os consumidores comparam produtos e empresas, constituindo uma hierarquia e utilizando estas para tomar decisões de compra.

As organizações utilizam algumas estratégias para agregar valor aos seus produtos ou serviços e se posicionarem de forma positiva no mercado e diante do público-alvo. Os consumidores e o governo passaram a pressionar as organizações em busca de atitudes que agridam o mínimo possível o meio ambiente. Diante desta situação, grande parte das empresas passaram a adotar posturas de responsabilidade socioambiental, aderindo medidas sustentáveis desde o processo produtivo até a entrega do produto/serviço ao consumidor final, como por exemplo o uso da logística reversa, da produção mais limpa e da política dos 3Rs. (BRITTO, 1998)

3.3 Criação de valor através de estratégias sustentáveis

As empresas constantemente são colocadas diante de diferentes cenários e desafios, como por exemplo, a escassez de água, o aumento do consumo de energia, o crescimento da pobreza, a mudança climática, o aumento populacional que amplia ainda mais o uso de recursos naturais, entre outros.

Assim, é necessário que as organizações sejam transparentes na maneira como os negócios impactam o mercado, a sociedade, o meio ambiente e como são impactadas. Segundo Ferreira e Corban (2018) o desafio é ter consciência de seu papel neste contexto,

demonstrando como cria valor para si, para a comunidade, para o mercado onde atuam, levando em conta estratégias sustentáveis.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes e informados, procuram produtos sustentáveis, exigindo que as empresas se posicionem diante dos problemas ambientais. De acordo com Ferreira 2012 (p. 72), “na atualidade os clientes estão com uma consciência sustentável maior, estando dispostos a pagar preços maiores por produtos que não atinjam ou prejudiquem o meio ambiente”.

Por causa dos avanços industriais, desde o século XX até a atualidade, as intervenções humanas no meio ambiente, começaram a ter maiores impactos. Conseqüentemente, houve resultados negativos, provocando a preocupação mundial com as questões ambientais.

Particularmente, ao longo dos últimos anos vem ocorrendo uma busca frenética por alternativas e soluções em que os governos locais são pressionados pela comunidade internacional, por meio de conferências e tratados a adotarem e estimularem a adoção de medidas concretas na defesa do meio ambiente. (SEIFFERT, 2006, p.96)

Segundo Milaré (2006), a Conferência de Estocolmo em 1972, foi um dos primeiros movimentos para chamar atenção quanto a necessidade de conservação do meio ambiente. A partir desse movimento, os países reconheceram que suas atividades traziam estragos ao meio ambiente, e alguns irreversíveis.

A Logística Reversa pode funcionar como guia de ações nos setores público e industrial e até mesmo dos consumidores, quanto a destinação adequada dos resíduos sólidos. Diante da situação exposta, relacionada ao meio ambiente, sociedade passou a enxergar de outra maneira essa questão e a repensar o consumo e o descarte de forma correta.

A logística reversa pode ser entendida como a área da Logística que trata do retorno de materiais e produtos, visando o reaproveitamento e a reciclagem, assim como melhores ações para a substituição sustentável de materiais e o modo como serão utilizados os resíduos finais do processo de produção.

Para orientar a ação das empresas no Brasil, existe a Política Nacional de Resíduos Sólidos instituída pela lei 12.305 de 12 de agosto de 2010, que possui como objetivo regulamentar a responsabilidade socioambiental por parte das empresas. Dessa forma, as empresas são pressionadas pela sociedade a cuidar do meio ambiente.

Resíduos sólidos são classificados como todos os materiais que resultam das atividades humanas e que podem ser reaproveitados. No setor têxtil, por exemplo, a maior parte dos resíduos sólidos é gerada pelo processo de corte das peças produzidas, enquanto que

o impacto ambiental é ocasionado pelos processos de tingimento, acabamento e estamparia dos tecidos.

Para que haja a redução dos resíduos sólidos no setor têxtil, é necessário a cooperação entre as empresas desse setor, a fim de efetivar o que a Lei de Política Nacional de Resíduos Sólidos determina, diminuindo assim o consumo de matérias-primas e maximizando o tempo de vida dos produtos têxteis.

As empresas buscam inovar para se diferenciar no mercado, a responsabilidade socioambiental tornou-se um diferencial nas empresas que possuem como desafio produzir e ofertar produtos e serviços de maneira sustentável, preocupando-se principalmente com o desempenho e o desenvolvimento de suas atividades e seus impactos no ambiente.

De acordo com o Ministério do Meio Ambiente, a responsabilidade socioambiental está ligada a ações que respeitam o meio ambiente e as políticas que tenham como um dos principais objetivos a sustentabilidade. Ainda segundo o MMA, todos são responsáveis pela preservação ambiental: governos, empresas e cada cidadão.

A responsabilidade socioambiental é uma postura. Ao aderir práticas sustentáveis, a organização e a sociedade estarão praticando ações em seu benefício e do meio ambiente, possibilitando uma melhor qualidade de vida as pessoas. A responsabilidade socioambiental pode ser entendida desde simples ações como o apoio a um projeto social ou reutilização dos recursos naturais até uma política corporativa de redução dos resíduos.

Nas organizações, para que a responsabilidade socioambiental seja efetivamente implementada, é necessário que seja elaborada uma política corporativa, com os princípios e valores a serem seguidos. Ao definir a política, as práticas socioambientais da empresa, devem estar alinhados aos seus valores e suas necessidades internas, assim como aos valores e necessidades externos.

É indispensável a ação conjunta dos setores público e privado na criação de estratégias de desenvolvimento econômico em consonância com a demanda de questões sociais, utilizando de forma consciente e correta, os recursos naturais. Apenas a partir de práticas de responsabilidade socioambiental será alcançado o desenvolvimento sustentável, com menos danos ao meio ambiente e mais igualdade social.

3.4 Instrumento de avaliação estratégica: SWOT

Trata-se de um instrumento utilizado pela administração estratégica visando embasar o planejamento e a análise de cenários, subsidiando a tomada racional de decisão, Essa análise

proporciona um diagnóstico completo da situação da empresa e dos ambientes operacionais internos e externos à empresa, objetivando a redução de riscos e o aproveitamento de oportunidades, criando valor para empresa, independente do setor de atuação e do seu porte (MCCREADIE, 2008)

SWOT é a sigla formada pelas iniciais das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Em português, muitas pessoas a chamam de análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) (RODRIGUES et al, 2005).

As forças e fraquezas referem-se ao ambiente interno da empresa, seus pontos positivos e negativos, enquanto as ameaças e oportunidades referem-se ao ambiente externo, englobando a análise do mercado, concorrentes, fornecedores, fatores econômicos, políticos, culturais, sociais, tributários.

O resultado da análise desses fatores é uma matriz 2 x 2, denominada de SWOT, que divide os quatro pontos de análise entre fatores internos/externos e positivos e negativos, conforme modelo abaixo:

Figura 3 – Matriz de SWOT



Fonte: MCCREADIE (2008)

3.5 Cenário do setor têxtil brasileiro e do nordeste

A indústria têxtil no Brasil, foi uma das pioneiras no processo de industrialização. Atualmente, a indústria têxtil brasileira é considerada referência e destaca-se por estimular a criação de outras indústrias no setor. É responsável também por gerar milhares de empregos por ano. Quanto ao seu comportamento, o setor têxtil é caracterizado pela diversidade de produtos fabricados com qualidade.

De acordo com ABIT (2016), o Brasil é o quinto maior produtor da cadeia têxtil do mundo, isso se deve, entre outros motivos, a grande produção de algodão no país, enquanto que outros países precisam exportar, gerando assim altos custos. O setor têxtil em sua totalidade, passa por um profundo processo de reorganização, em consequência ao final do acordo que regia as cotas de importação e exportação, no ano de 2005

A região Nordeste, vem se desenvolvendo no setor de confecção têxtil. Diversos estados desta região são grandes produtores. O Nordeste é o terceiro maior polo têxtil, perdendo lugar apenas para os estados de São Paulo e Santa Catarina. De acordo com Renato Leme, superintendente da ABIT, a perspectiva é que o Nordeste cresça ainda mais nesse setor e ganhe notoriedade, quanto aos seus produtos.

O polo de confecções do agreste pernambucano que igualmente aos outros polos de produção de confecções também produz uma grande quantidade de rejeitos. Mensalmente, são doze milhões de metros de ourelas do tecido descartados, que podem vir a ser reutilizados posteriormente.

3.6 O Polo têxtil e de confecção do Agreste pernambucano e as consequências ocasionadas pelas lavanderias

No Nordeste brasileiro, notadamente no Agreste Pernambucano, o crescimento e a evolução do setor têxtil tem obtido grande destaque, sendo essa a principal atividade da região, neste momento. O Polo Têxtil e de Confecções do Agreste Pernambucano compreende os municípios de Santa Cruz do Capibaribe, Toritama e Caruaru.

Esse setor se destaca por possuir uma diversidade de segmentos, entre eles a tinturaria, estamparia, texturização, bordado e lavagem do jeans. No modo de produção das peças de jeans, as lavanderias são responsáveis por transformar a matéria-prima (demim) no produto final, na forma conhecida pelos consumidores, o jeans.

O processo de transformação do jeans utiliza grande quantidade de água além de gerar rejeitos altamente contaminados por produtos químicos. A água utilizada na lavagem das roupas já passou a ser reaproveitada, mas não inteiramente. Em Caruaru, o rio Ipojuca ainda sofre com a poluição e o descarte da água contaminada, considerado o terceiro rio mais poluído do Brasil, de acordo com os Indicadores de Desenvolvimento Sustentável, do IBGE (2013).

Dessa forma, é evidente a necessidade e importância de que sejam implantadas medidas urgentes de conservação do meio ambiente, além do tratamento dos efluentes industriais, que são obrigatórios, é necessário também que a água utilizada no processo de lavagem do jeans possa ser reutilizada, reduzindo o consumo de água. A reciclagem das sobras dos tecidos, também é outro fator a ser levantado, para que exista um desenvolvimento sustentável na região (OLIVEIRA, 2008).

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa tem como proposta principal dar suporte ao objetivo do estudo que consiste em analisar a importância da geração de valor nas lavanderias têxteis, a partir da percepção dos empresários deste segmento.

A seguir serão descritos a natureza da pesquisa, o plano de produção do material empírico, bem como o plano de análise do mesmo.

4.1 Natureza da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa descritiva, porque observa, registra, analisa, classifica e interpreta as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza. (GIL, 1999).

De natureza exploratória pois, busca compreender as razões que originam determinadas ações e comportamentos dos indivíduos, à medida que proporciona um melhor entendimento e compreensão sobre o problema investigado (MALHORTA, 2006)

Este estudo se adequa a pesquisa qualitativa, porque se busca fazer um apanhado mais detalhado e explicar o fenômeno da melhor maneira possível, bem como avaliar qual a importância dada a criação de valor no setor de lavanderias.

Utilizou-se a técnica de estudo de caso, onde Gil (2007) o descreve como um estudo detalhado sobre objetos que podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno e que pode ser aplicado nas mais diversas áreas do conhecimento. O estudo de caso permite, segundo Gil (2007), que o objeto estudado tenha conservada sua unidade, mesmo que ele se cruze com o contexto onde está inserido; que sejam formuladas hipóteses e teorias; e possibilita a explicação de variáveis em situações ainda que complexas.

Yin (2005), classifica o estudo de caso quanto ao tipo, que pode ser: descritivo, explanatório e exploratório; e quanto as suas características, que podem ser: especificidade, pluralidade, contemporaneidade e análise intensiva. Outra característica do estudo de caso é a variação de análise que pode vir a existir na pesquisa, sendo que o pesquisador poderá optar pela análise de um caso único ou múltiplo.

Trata-se, portanto de uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, realizada por meio de um estudo de caso único, em uma lavanderia na cidade de Caruaru.

4.2 Plano de produção do material empírico

A partir da estratégia de estudo de caso, quanto aos procedimentos de produção do material empírico, foram utilizadas fontes documentais, entrevista semiestruturada (vide apêndice A), com aplicação de um questionário semiestruturado utilizando uma escala de 5 (cinco) pontos, de grau de importância, variando entre 1 (nada importante) até 5 (extremamente importante), também conhecido como escala de Likert, desenvolvida por Rensis Likert (1932) (vide apêndice B), além da observação direta.

Para este estudo, foram utilizados como fontes documentais: fotografias, e relatórios emitidos pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas).

Este estudo tem como base a observação direta ou sistemática, na medida em que esse tipo de observação adequa-se melhor aos estudos de caso de caráter descritivo, e também é utilizado quando existe uma coleta e registro de eventos observados que foram previamente definidos (OLIVEIRA, 2016). Dentro desse contexto foi observado de forma direta o processo produtivo; as práticas de criação de valor utilizada nas lavanderias estudadas; bem como a estrutura física e os meios para conseguir recursos essenciais e escassos como água e lenha (Vide Apêndice B).

Uma das mais significantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. Nesse estudo foi realizada entrevista semiestruturada com o gestor da J F Lavanderia. A entrevista foi realizada na própria organização, em 06 de Agosto de 2019 e teve duração de 30 minutos. O contato com o mesmo se deu através de indicação do ciclo de amizade da pesquisadora, visto que é difícil contatá-los e agendar um horário sem a ajuda de uma pessoa que os conheça.

4.3 Plano de análise de material empírico

Após a coleta de fontes documentais, o próximo passo é a análise e interpretação das informações obtidas. Neste estudo foi realizada a análise da entrevista com o gestor da lavanderia, utilizando a técnica de análise temática de conteúdo, agrupando os temas que surgiram a partir da narrativa do entrevistado. Assim, foi realizada uma classificação baseada dos objetivos geral e específicos, que segundo Flick (2009) é uma das características fundamentais da análise de conteúdo. Posteriormente, foi avaliado todo o material empírico

produzido em campo para responder a problemática da pesquisa, fundamentado nos objetivos geral e específicos.

Nesta seção foram expostos os procedimentos metodológicos, que dão suporte ao objetivo geral do estudo. Esses procedimentos foram explanados em três sessões, sendo elas: natureza da pesquisa, plano de produção do material empírico e o plano de análise do material empírico. O próximo tópico tratará da análise de resultados.

4.4 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta foi desenvolvido com base nas dimensões da Cadeia Genérica de Valor (PORTER, 1989) e as variáveis inseridas nessas dimensões, foram dimensionadas com base nas observações e na entrevista realizada na empresa estudada.

Figura 4 - Cadeia de Valor da Lavanderia Industrial



Fonte: Desenvolvimento Próprio

Como pode-se observar o questionário aplicado é totalmente inspirado no modelo conceitual da Cadeia Genérica de Valor desenvolvido por Porter (1989), utilizando de uma escala de 5 pontos, do tipo Likert , variando de pouco importante até extremamente importante:

Quadro 1 – Instrumento de Coleta

Cadeia de Valor		IMPORTANCIA				
Dimensões	Variáveis					
INFRAESTRUTURA	Planejamento de vendas					
	Planejamento de produção					
	Planejamento financeiro					
RECURSOS HUMANOS	Treinamento					
	Remuneração					
DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	Design dos processos					
	Atualização dos equipamentos (Know How)					
AQUISIÇÃO	Matéria prima					
	Maquina / componentes					
	Serviços Terceirizados					
LOGÍSTICA INTERNA	Recebimento					
	Armazenagem					
	Controle de Estoque					
OPERAÇÕES	Acompanhamento da produção					
	Tráfego interno					
	Transferência do Insumo					
LOGISTICA EXTERNA	Distribuição					
MARKETING E VENDAS	Produto/ Serviço					
	Preços					
	Promoção					
	Ponto					
SERVIÇO PÓS-VENDA	Suporte ao cliente					
	Resoluções de Reclamações					
	Visita ao Cliente					

LEGENDA: 1- Pouco Importante 2 – Razoavelmente Importante 3 – Importante 4 – Muito Importante 5 – Extremamente Importante

5 ANALISE DE RESULTADOS

Para analisar os resultados desse estudo, foi realizado a coleta e o tabulamento do resultado da entrevistas, observação direta, fontes documentais de modo a responder ao objetivo geral, que é. analisar a importância da geração de valor nas lavanderias têxteis, a partir da percepção dos empresários do segmento.

5.1 Processos Operacionais da JF Lavanderia Industrial

O *layout* da lavanderia é formado por: (a) recepção; (b) transformação/beneficiamento; (c) passadoria; (d) embalagem; e (f) despacho; a estrutura física possui ainda o laboratório, onde é realizada a dosagem dos produtos químicos utilizados no processo de transformação das peças; escritório, almoxarifado; local das caldeiras e local do tratamento de efluentes.

Os principais clientes da empresa são as lojas de departamentos da região, assim o carro da lavanderia vai até a fábrica dessas empresas, onde o material fica armazenado e leva ao local onde acontece todo o processo de transformação. Ainda na fábrica, as peças são contadas e separadas de acordo com a lavagem que o cliente deseja. Caso o lavado exija diferenciado as peças são direcionadas ao setor referido e em seguida são levadas para o setor de lavagem. As peças são conduzidas ao setor de lavagem através de carrinhos com fichas especificando o tipo de lavado e produtos pesados de acordo as definições laboratoriais.

É no setor de lavagem/beneficiamento que a transformação ocorre. Este setor conta com máquinas industriais como: lavadoras, centrífugas e secadoras, onde a peça bruta é transformada no que foi proposto.

Figura 5 - Lavadora industrial



Fonte: material de campo, 2019.

O processo de lavagem é realizado com produtos químicos e depende do tecido ou do resultado que se quer atingir ao final do processo.

Figura 6– Centrífuga e Lavadora Industrial



Fonte: material de campo, 2019.

Após a lavagem das peças é realizada a centrifugação das mesmas, onde é retirado o excesso de água para que seja feita a secagem.

Figura 7 - Secadora



Fonte: material de campo, 2019.

Após passar pelos processos de lavagem, centrifugação e secagem, as peças são encaminhadas a passadoria onde são desamassadas com ferros a vapor, também dobradas e organizadas e seguem para o despacho – de onde as peças seguem viagem até a facção, onde recebem os botões, bolsos e acabamento. Uma estratégia adotada pela lavanderia é o apanhado e entrega das peças diretamente ao cliente, portanto o despacho conta com entrega em carros da própria lavanderia.

Figura 8 - Passadoria



Fonte: Material de Campo, 2019.

A passadoria recebe calor emitido pelas caldeiras que utiliza lenha para gerar energia. A lenha utilizada é algaroba e utiliza-se aproximadamente de um a dois caminhões por mês.

A estrutura física da empresa contém ainda Almojarifado onde são estocados os produtos químicos; Laboratório local onde são realizados testes e peças piloto; local das caldeiras e estação de tratamento de efluentes (ETE).

Em relação aos equipamentos, o gestor declara que apresentam uma vida útil longa, que em sua empresa existem equipamentos como lavadoras, secadoras e centrífugas que tem um tempo de até 20 anos ou mais de duração. O que se transformou ao longo dos anos foram os tipos de lavados e a forma como são feitos.

Atualmente a lavanderia possui alvará de funcionamento, Atestado de regularidade do corpo de bombeiros, Licença do IBAMA e Licença da CPRH, diferentemente do que se constatava a alguns anos atrás.

A empresa possui uma caldeira que trabalha 24 horas por dia, para o funcionamento adequado de outros equipamentos, passando por manutenção quinzenal. Toda lenha comprada para o funcionamento das caldeiras tem liberação do IBAMA e só pode ser adquirida mediante Nota Fiscal. O consumo de lenha semanal a depender da demanda, é em média de 2 caminhões. Além disso, é realizado o controle de inspeção anual das caldeiras para que se tenha o controle e a garantia do bom funcionamento, visto que já aconteceram acidentes e explosões envolvendo esse tipo de equipamento. Segue abaixo imagem.

Figura 9 – Caldeira à lenha



Fonte: material de campo, 2019.

A lavanderia realiza também o tratamento da água e dos efluentes através do processo físico-químico, que utiliza produtos químicos para tratar os efluentes. O processo de tratamento é composto de quatro passos, são eles: separação dos resíduos sólidos encontrados na água; Igualização da água; Cisternas de decantação e saída e separação da água tratada e do lodo.

Figura 10 – Tanque de separação dos resíduos sólidos



Fonte: material de campo, 2019

Nesse processo, são retirados resíduos estranhos à água como fiapos de *jeans* e pedras, utilizados nas lavagens.

Na etapa de equalização da água, as diferentes águas dos diferentes tipos de lavagem seguem sem resíduos sólidos bombeadas para a cisterna, onde a mesma se mistura e é feita uma equalização.

No processo de a água recebe produtos químicos que retiram as substâncias da água como ferro e manganês realizando a separação da sujeira da água, promovendo a decantação rápida e a clarificação, respectivamente.

Após o tratamento da água, ocorre a separação através da tubulação, água limpa retorna para reutilização no processo produtivo e a água suja que vira o lodo é depositada em tanques, como pode-se ver na imagem abaixo.

Figura 11 – Lodo Têxtil



Fonte: material de campo, 2019.

Todo o tratamento de efluentes na lavanderia dura aproximadamente uma hora e são gerados em média 150 sacos de lodo por mês, que é recolhido por empresa especializada de Recife-PE todo mês. O descarte do mesmo é feito em aterro sanitário e a lavanderia paga um valor por esse serviço.

Ainda ao que diz respeito ao layout da empresa, foi possível verificar através da observação direta dentro do processo produtivo, a boa interação do gestor com os funcionários, boa organização do processo produtivo e da armazenagem produtos químicos, bem como sinalização em toda a empresa.

5.2 Análise de SWOT

No que concerne a análise dos fatores ambientais internos e externos da análise de SWOT, destaca-se como força: entrega no prazo, serviço de qualidade e pós-venda e como fraqueza: baixa tecnologia, recursos financeiros escassos e falta de mão de obra qualificada. No tocante aos fatores externos, destaca-se como oportunidade: networking e selo de qualidade e como ameaça: escassez de insumo, burocracia excessiva e concorrência, como pode-se verificar na matriz de SWOT, abaixo desenvolvida:

Figura 12: Matriz de SWOT da JF Lavanderia Industrial

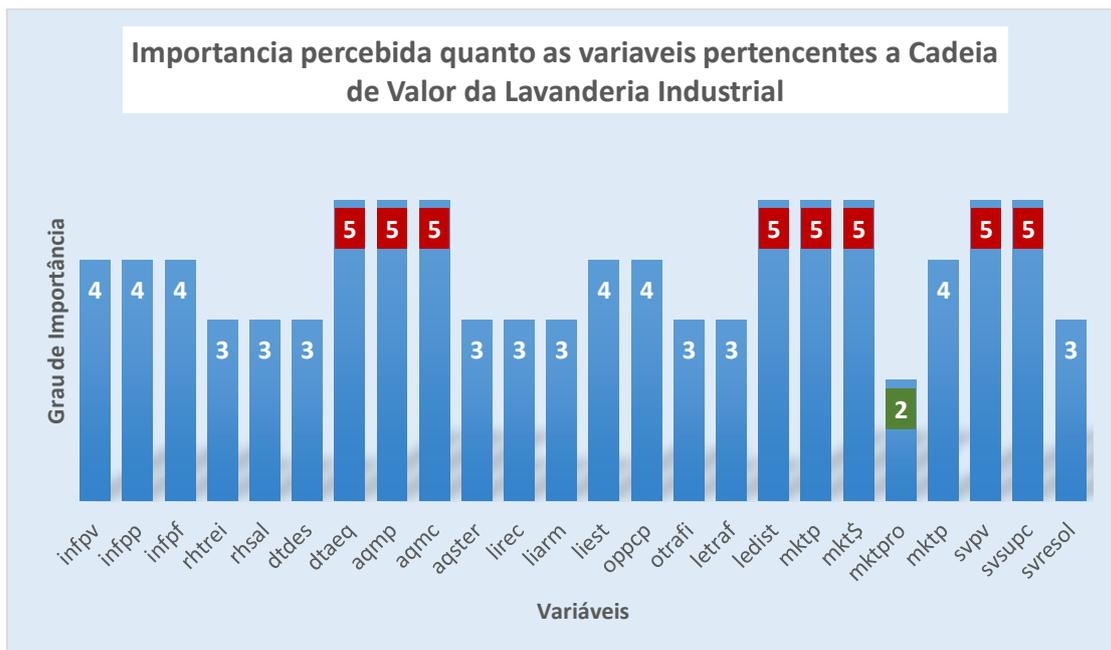
	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega no prazo • Serviço de qualidade • Pós-Venda Eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa tecnologia • Recursos Financeiros Escassos • Falta de Mão de Obra qualificada
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Networking • Selo de Qualidade (ABTEX) 	<ul style="list-style-type: none"> • Escassez de Insumos • Burocracia Excessiva impondo barreira a Entrada • Concorrência
	Oportunidade	Ameaça

Fonte: Elaboração Própria

5.3 Grau de Importância da Cadeia de Valor da JF Lavanderia Industrial

Após aplicação do questionário foram obtidos os seguintes dados:

Gráfico 1 – Importância percebida quanto as variáveis da cadeia de valor da JF Lavanderia Industrial

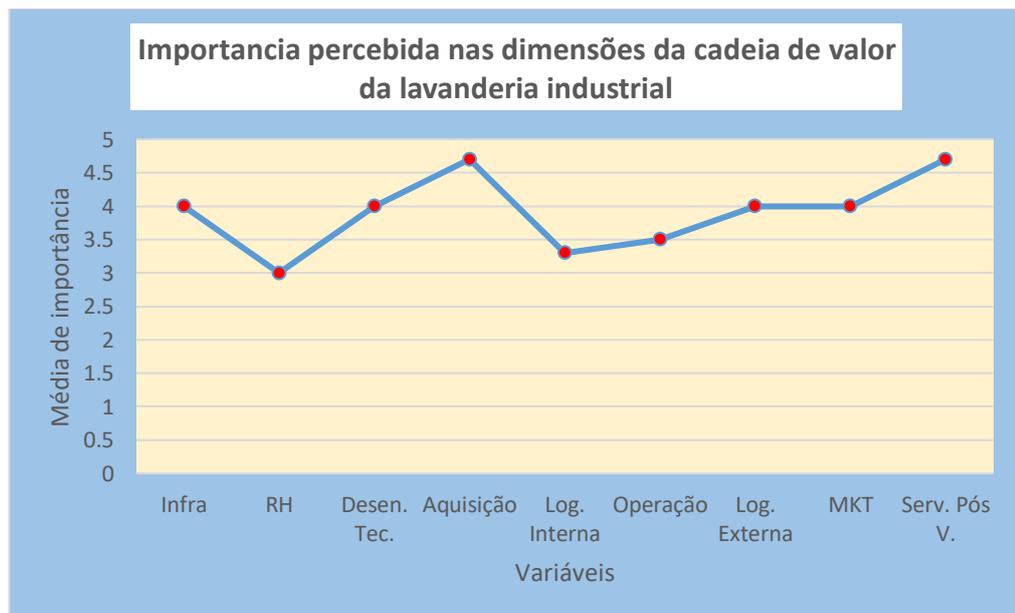


Fonte; Elaboração Própria

Com relação as variáveis da Cadeia de Valor da Lavanderia Industrial, percebe-se como mais importantes as que obtiveram o mais alto grau de importância, como extremamente importantes: a atualização de equipamentos (dtaeq), pertencente a dimensão de desenvolvimento tecnológico. Aquisição de matéria-prima (aqmt), aquisição de máquinas e componentes (aqmc), ambas pertencentes a dimensão de aquisição, distribuição (ledist), da dimensão de logística externa e as variáveis produto (mktp) e preço (mkt\$), ambas pertencentes a dimensão de marketing e vendas.

Na dimensão serviços, destaca-se as variáveis pós-venda (sppv) e a variável suporte ao cliente (svsupc). Verifica-se também que a variável percebida com a menor pontuação pertence a dimensão marketing e vendas, ou seja, a promoção (mktpro).

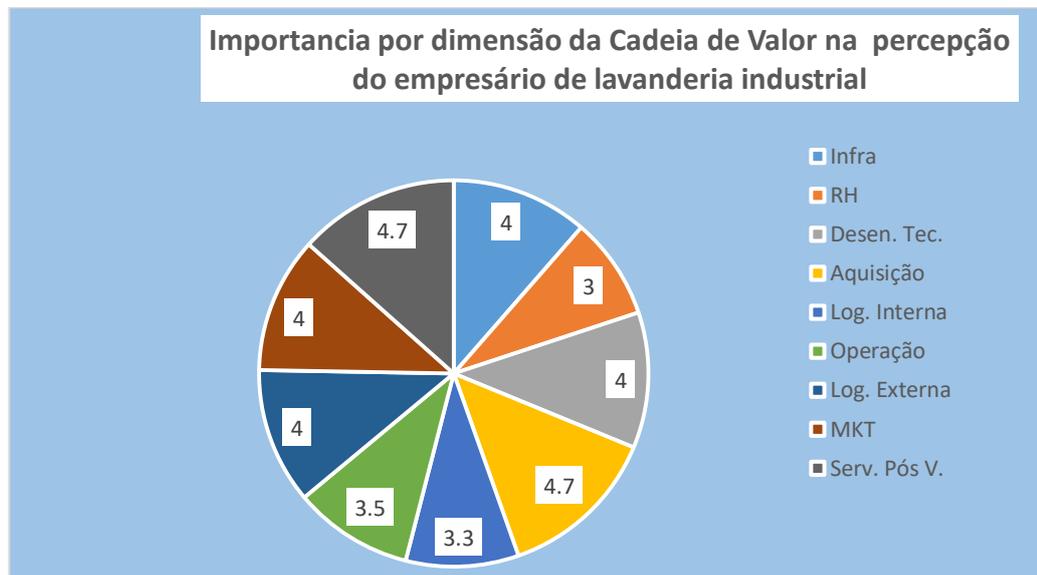
Gráfico 2 – Importância percebida quanto as dimensões da cadeia de valor da JF Lavanderia Industrial



Fonte: Elaboração Própria

Com relação as dimensões, verificamos duas dimensões com grau de importância idênticos, ou seja, uma média de 4,7, podendo destaca-las como muito importantes, respectivamente serviço pós-venda e aquisição.

Gráfico 3 – Importância percebida por dimensão da cadeia de valor da JF Lavanderia Industrial



Fonte: Elaboração Própria

Observa-se acima facilmente o grau de ordenação da importância percebida pelo dirigente da JF Lavanderia, destacando-se aquelas já referenciadas no gráfico anterior, ou seja, aquisição e serviço de pós-venda e, (4,7) , seguidos das dimensões infraestrutura, desenvolvimento tecnológico, logística externa e marketing e vendas, todas essas com média 4. As dimensões operações e logística obtiveram a média de respectivamente 3,5 e 3,3, portanto assumindo o terceiro e quarto lugar na percepção do citado dirigente. Por último, identifica-se a dimensão RH percebida como a menos importante na cadeia de valor da JF Lavanderia, ou seja, média 3.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Por meio dos resultados obtidos foi possível alcançar os objetivos propostos na elaboração deste trabalho, identificar os processos produtivos de uma lavanderia industrial, especializada na lavagem, tinturaria e secagem de Jeans – Indigo no APL Têxtil e Confecções do Agreste; agregar a literatura especializada em administração estratégica resultados da aplicação de um modelo conceitual de administração estratégica no segmento da lavanderia industrial; modelar através da Cadeia de Valor de uma Lavanderia Industrial, numa perspectiva Porteriana; identificar através da análise de SWOT, as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de uma lavanderia industrial, dentro do APL de confecções do Agreste

Após aplicação do questionário, foi possível identificar o grau de importância percebido das variáveis da Cadeia de Valor da JF Lavanderia Industrial, podendo destacar aquelas que obtiveram o maior grau de importância dentro das respectivas dimensões, ou seja: a atualização de equipamentos (dtaeq), pertencente a dimensão de desenvolvimento tecnológico. Aquisição de matéria-prima (aqmt), aquisição de máquinas e componentes (aqmc), ambas pertencentes a dimensão de aquisição, distribuição (ledist), da dimensão de logística externa e as variáveis produto (mktp) e preço (mkt\$), ambas pertencentes a dimensão de marketing e vendas.

Na dimensão serviços, destaca-se as variáveis pós-venda (sppv) e a variável suporte ao cliente (svsupc). Verifica-se também que a variável percebida com a menor pontuação pertence a dimensão marketing e vendas, ou seja, a promoção (mktpro).

No tocante da classificação das dimensões por ordem de importância, verifica-se que em primeiro lugar destaca-se as dimensões serviço pós-venda e aquisição, com média 4,7, seguidos em segundo lugar das variáveis infraestrutura, desenvolvimento tecnológico, marketing e vendas e logística externa, todas com média 4. Ainda nessa lógica, verifica-se que as variáveis operações e logística externa, alcançaram o terceiro e quarto lugar, respectivamente, com médias 3,5 e 3,3. Por último, identifica-se a variável RH como percebida de menos importância na percepção do dirigente da JF Lavanderia Industrial, ou seja, com média 3.

No que concerne a análise dos fatores ambientais internos e externos da análise de SWOT, destaca-se como força: entrega no prazo, serviço de qualidade e pós-venda e como fraqueza: baixa tecnologia, recursos financeiros escassos e falta de mão de obra qualificada. No tocante aos fatores externos, destaca-se como oportunidade: networking e selo de qualidade e como ameaça: escassez de insumo, burocracia excessiva e concorrência.

No tocante a avaliação dos processos, podemos destacar a importância que o serviço terceirizado apresenta na cadeia de valor da JF Lavanderia, assumindo alguns custos que seriam incorridos pela própria JF Lavanderia Industrial. Verifica-se também, que os principais processos lavagem, secagem, tinturaria, estonagem, passadoria e a própria programação da controle da produção, como fundamentais para o sucesso desse empreendimento, como observou-se nos resultados apresentados no capítulo anterior.

Recomenda-se que a empresa em estudo desenvolva convênios e parcerias com órgãos de fomento no sentido de reduzir a sua dependência financeira, bem como a realização com instituições de apoio as micro e pequenas empresas do tipo SEBRAE, Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE), Instituto de Tecnologia de Pernambuco (ITEP), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE – CAA), através das suas empresas juniores, no sentido de sanar a sua deficiência de mão de obra qualificada.

A empresa deve recorrer ainda a financiamentos para aquisição de máquinas e equipamentos mais modernos e que atendam a demanda da empresa, a fim de minimizar o tempo dos processos. Foi recomendado ao proprietário da empresa que procurasse apoio junto ao Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) para que seja avaliada a melhor forma de reduzir a dependência financeira da empresa.

REFERÊNCIAS

- ABIT – **Associação Brasileira da Indústria Têxtil**. Disponível em: <[HTTP://www.abit.org.br](http://www.abit.org.br)> . Acesso em 08 nov. 2019.
- ABRAVEST, 2002. **Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil**. Disponível em <http://www.abravest.org.br/dadosdo setor.php>>. Acesso em 07 de out. 2019.
- BRAGA, C. **A importância das lavanderias na lavagem do jeans**. Ano 4. N 23. REVISTA DO BRAZ E REGIÃO. São Paulo: Gabel Comunicações Braz, 2006.
- BRANDENBURGER, A. M. e STUART, H. W. Jr. **Value-Based Business Strategy**. *Journal of Economics e Management Strategy*, Vol. 5, pp. 5-24, 1996.
- BRITTO, A.C.C. **Fatores de Sucesso do Comercio Varejista de Calçados do Estado de Pernambuco**. (Dissertação de Mestrado). Recife: UFPE, 1998.
- CIESPE JACAREI. **IBGE apresenta ranking dos 10 rios mais poluídos do Brasil**. Disponível em <ciespjacarei.org.br/noticias/ibge-apresenta-ranking-dos-10-rios-mais-poluidos-do-brasil>. Acesso em: 20 de Set. 2019.
- ECKELS, R. W. **Business marketing management: marketing of business, products and services**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1990.
- FERREIRA, M. F. de; CORBAN, K. **ARTIGO: A CRIAÇÃO DE VALOR EMPRESARIAL, POR MEIO DO PROCESSO DE RELATO INTEGRADO**. Disponível em: <fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/relatointegrado/>. Acesso em 20 de Set. 2019.
- FERREIRA, Marta Cleia. **Gestão Ambiental: práticas, condicionantes e evolução**. Revista de Administração IMED. Passo Fundo, v. 2, n. 2, p. 138-150, set. 2012. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/171/269>. Acesso em: 15 set. 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. – 3. Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO CHICO MENDES. **O caminho para a sustentabilidade**. Disponível em: <http://institutochicomendes.org.br/anuario/?page_id=1332>. Acesso em: 09/11/2019.

JACOBINI, M. L. P. **Metodologia do trabalho acadêmico**. 4 ed. Campinas (SP). Alínea, 2011.

LOGÍSTICA REVERSA. Disponível em: <ecofocus.com.br/reversa.html>. Acesso em: 15 de outubro de 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MARIO, P. C.; ROCHA, W. Análise da cadeia de valor como ferramenta de criação de valor. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 9, Gramado, 2003. **Anais...** Gramado/RS: CRCRS, 2003.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. São Paulo: Publifolha, 1999.

MILARÉ, Edis. **Direito do Ambiente: A gestão ambiental em foco**. 5. ed. reform. atual. ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

NORONHA, E. G.; TURCH, L. O pulo do gato da pequena indústria precária, **Tempo Social: Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, 276, v. 19, n.1, p. 249- 280, 2007.

OLIVEIRA, M.M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7 ed. Revista e atualizada. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

OLIVEIRA, R. G. de. **Caracterização das águas e efluentes em lavanderias de jeans do agreste**. (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Recife: UFPE, 2008.

PALMER, A.; COLE, C. **Services marketing: principles and practices**. New York: Prentice-Hall, 1995.

POLITICA NACIONAL DE RESIDUOS SOLIDOS. **Lei 12.305 de 12 de agosto de 2010**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.html>. Acesso em: 22 de outubro de 2019.

PORTER, M. E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61, 1996.

Porter, M.E. **Competitive Advantage**, Free Press, New York, 1985.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL. Disponível em: <www.mma.gov.br>. Acesso em: 20 de outubro de 2019.

RICHINS, M. L. (1994). **Valuing things: the public and private meanings of possessions**. Journal of Consumer Research, 21, 504-521.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SANTALA, M.; PARVINEN, P. **From strategic fit to customer fit**. Management Decision, v.45, n.3, p.582-601, v.45, p.582-601, 2007.

SANTOS, P. S. dos, et al. **A evolução das lavanderias industriais no agreste pernambucano**. Disponível em: <xxcbcd.ufc.br/arqs/gt10/gt10_01.pdf>. Acesso em 10 de Set. 2019.

SEBRAE. Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. Disponível em: <legis.senado.leg.br>. Acesso em 19 de Set. 2019.

SEIFFERT, Mari Elizabete B. **ISO 14001: SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL: IMPLANTAÇÃO OBJETIVA E ECONOMICA**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Definição de porte de estabelecimento segundo o número de empregados**. 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 15 de Out 2019.

SIGNIFICADO DE RESÍDUOS SÓLIDOS. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/residuos-solidos/>>. Acesso em: 07/11/2019.

SILVA, et al. **A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica** – um estudo de caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. VIII Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia. São Paulo, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.