

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado

**KÁTIA MARIA MOREIRA**

**ESTRATEGIA DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO  
UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO DE QUATRO CONFECÇÕES DA CIDADE  
MINEIRA DE DIVINÓPOLIS**

Belo Horizonte  
2010

**KÁTIA MARIA MOREIRA**

**ESTRATÉGIA DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO**  
**um estudo de caso múltiplo de quatro confecções da cidade**  
**mineira de Divinópolis**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Professora Doutora Esther Jeunon

Área de Concentração: Organização e estratégia

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte  
2010

## AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, o agradecimento deve ser direcionado ao Criador, pois Este além de ser a maior razão da nossa existência, também pela Luz que me direciona até aqui.

Ao meu marido, Wander, por sua presença e companherismo.

A minha mãe, Maria (*in memoriam*), o maior exemplo que qualquer filho pode ter; em relação ao amor, à dedicação, luta, força, perseverança e humildade. Ao meu pai, Divino no seu auxílio e sua presença. Aos meus irmãos Carmem e Carliton que contribuíram sempre.

A Professora Doutora. Esther Jeunon, pelas sábias orientações. Ao professor Roberto Minadeo.

Aos demais professores e funcionários da Faculdade Novos Horizontes.

Aos empresários José Eurides, Reginaldo, Silvana Mares e Edson, que abriram as portas para que esta pesquisa fosse realizada.

É graça divina começar bem.  
Graça maior é persistir na caminhada certa.  
Mas graça das graças é não desistir nunca.  
Autor desconhecido.

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo principal identificar, descrever e analisar as estratégias utilizadas por quatro empresas do segmento de confecções do vestuário localizadas no interior de Minas Gerais, com destaque na produção de moda jovem masculina, feminina jovem e feminina de tamanhos especiais. O referencial teórico desta pesquisa foi estruturado seguindo uma sequência que contemplou inicialmente a evolução e conceitualização do tema principal de estudo, passando pelo levantamento dos tipos de estratégias e da influência das cinco forças de Michael Porter, das dez escolas de Mintzberg e da arquitetura estratégica, concluindo com a competitividade e a vantagem competitiva. Estes pontos abraçaram as principais correntes de estudo do tema. Para este estudo, foi desenvolvida uma pesquisa de campo, tipo descritiva, de natureza qualitativa, cujo método foi o estudo de casos múltiplos. Os dados foram levantados por meio de questionários aplicados aos diretores/proprietários das empresas alvo deste estudo e de entrevistas semiestruturadas para complementar as informações levantadas com base na da técnica anterior. Tais dados foram tratados e analisados por meio da técnica de explanação. Nesta etapa, ficou evidenciado que os respondentes, apesar de não conhecerem as teorias existentes a respeito de estratégia, desenvolvem estratégias a todo instante. A discussão dos resultados vem a seguir, confrontado as bases teóricas da pesquisa com as respostas dos respondentes, Os resultados dos questionários permitiram ampliar a compreensão das principais estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas, ficando evidenciado que estas focaram a redução do número de peças produzidas em detrimento da melhoria da qualidade final do produto. Observou-se também que tais estratégias ampliaram seus investimentos em marketing e na definição de um nicho específico de mercado. Finalizando, as limitações foram expostas, tornando-se sugestões quanto à ampliação do número de organizações a serem estudadas.

**Palavras-chave:** Estratégia, Competitividade, Confecção,

## **Abstract**

This study aimed to identify, describe and analyze the strategies used by four companies belonging to the clothing industry clothing, interior de Minas Gerais. These companies have highlighted within the environment to which they belong, producing fashionable young men, young women's fashion, and fashions for special sizes.

The theoretical framework of this research was structured following a sequence that initially approached the part of development and conceptualization of the main subject of study. Were subsequently raised the kinds of strategies, the influence of Michael Porter's five forces, the ten schools Mintzberg, strategic architecture, and ultimately, competitiveness and competitive advantage. These points have embraced the mainstream of studying this issue.

These points have embraced the mainstream of studying this issue. For this study developed a field research, descriptive, qualitative, whose method was the multiple case study. Data were collected through questionnaires sent to directors / business owners aim of this study, and also by means of semi-structured to complement the information obtained through the prior art. These data were processed and analyzed using the technique of explanation. At this stage, it was shown that respondents, despite not knowing the existing theories on strategy, and develop strategies at every turn. The discussion of results follows, confronted the theoretical basis of research with the answers of the respondents Finally, the questionnaire results advance the understanding of the key strategies adopted by business surveys, where it was evident that they focused on reducing the number of parts produced at the expense of improving the quality of the final product. It was also noted that they increased their investments in marketing and defining a specific niche market. Finally, the limitations were exposed, in which directed the suggestions for increasing the number of organizations being studied.

**Keywords: Strategy, competitiveness, production**

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Do planejamento financeiro à gestão estratégica .....	33
Figura 2 – As cinco estratégias no nível de negócios .....	42
Figura 3 – Mapa de desenvolvimento de estratégia de operações .....	49
Figura 4 – Forças que Governam a Competição em um Setor Industrial .....	52
Figura 5 – As dez escolas e seus respectivos adjetivos .....	55
Figura 6 – Modelo Básico da escola de design .....	56
Figura 7 – O modelo de Steiner do planejamento estratégico .....	58

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Efeitos da Crise Setor Têxtil e de Confecção .....	16
Gráfico 2 – Comparativo da produção física de vestuário no Brasil 2007/09 ..	17
Gráfico 3 – Empregos formais gerados na cadeia têxtil do estado do MG .....	19
Gráfico 4 – Tempo de existência da empresa .....	22
Gráfico 5 – Empresas que possuem marca e participação em feira como expositora .....	23

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Quadro de subdivisões dos 4 Ps .....	47
---	----

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Dimensões do setor têxtil no Brasil .....	14
TABELA 2 - Projeções do mercado .....	17
TABELA 3 – Variação do total acumulado no comércio varejista interno do Brasil e Minas Gerais 2006/2008 .....	19

## SUMÁRIO

<b>1- INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Contexto .....	15
1.2 Problematização .....	24
1.3 Objetivos .....	27
1.3.1 Objetivo geral .....	27
1.3.2 Objetivos específicos .....	27
1.4 Justificativa.....	28
<b>2- REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>30</b>
2.1 Estratégias conceitos e evolução .....	30
2.2 Planejamento financeiro .....	34
2.3 Planejamento a longo prazo .....	35
2.4 Mudanças estratégicas em decorrência da abertura de mercado .....	36
2.5 A estratégia no processo produtivo .....	38
2.6 Tipos de estratégias.....	40
2.7 A influência das cinco forças de Porter .....	51
2.8 As dez escolas de Mintzberg.....	54
2.8.1 A Escola de Design .....	55
2.8.2 A Escola de Planejamento.....	57
2.8.3 A Escola de Posicionamento .....	59
2.8.4 A Escola Empeededora.....	60
2.8.5 A Escola Cognitiva .....	60
2.8.6 A Escola de Aprendizado .....	61
2.8.7 A Escola do Poder.....	62
2.8.8 A Escola Cultural .....	63
2.8.9 A Escola Ambiental.....	64
2.8.10 A Escola de Configuração .....	65
2.9 Estratégias e os cinco Ps .....	66
2.10 A arquitetura estratégia .....	67
2.11 Competitividade e vantagem competitiva.....	68
2.12 Terceirização .....	70
<b>3- METODOLOGIA.....</b>	<b>77</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	77

3.2 Unidade de análise .....	78
3.3 Unidade de observação .....	78
3.4 Procedimentos para a coleta de dados .....	79
3.5 Procedimentos para a análise de dados .....	80
3.6 Limitação da pesquisa .....	81
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>82</b>
4.1 Caracterização das unidades de análises.....	82
4.2 Caracterização dos respondentes .....	85
4.3 Análise das respostas.....	86
4.4 Discussão dos resultados .....	99
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>118</b>
Apêndice A – Questionário Fase 1 Identificação.....	118
Apêndice B – Questionário Fase 2 Levantamento de dados da empresa .....	120

## 1 INTRODUÇÃO

As inúmeras e intensas mudanças ocorridas nos últimos anos no mercado mundial vêm sendo destacadas em grande parte dos trabalhos científicos como as principais causadoras do acirramento do comércio, desde os limites comerciais regionais até, além das fronteiras nacionais. Muitas empresas e, até mesmo, muitos setores, durante essas mudanças, chegaram a perder um espaço considerável no cenário mercadológico mundial.

Sabóia (2000) explica que a crise por que passou a indústria que nasceu na década de 1990, é reflexo direto da baixa taxa de crescimento econômico deste período e do processo de abertura de economia, que causou acirramento da concorrência e em consequência, aumentou a necessidade de modernização do processo produtivo.

A indústria têxtil-vestuário, de grande importância para economia mundial e nacional, também vem sofrendo com essas transformações, principalmente porque este é um setor diferenciado em termos de geração de emprego e renda mundial. Em relação a indústria têxtil-vestuário brasileira, a abertura de mercado ocorrida neste período, afetou diretamente seus padrões de produção e suas perspectivas em termos de concorrência em nível mundial.

Conforme a Confederação Nacional das Indústrias (CNI, 2002) este setor é o que mais sofre com a concorrência dos produtos importados. Atualmente, é o sexto maior parque têxtil do mundo, empregando algo em torno de 1,65 milhão de pessoas em toda a sua cadeia produtiva, segundo pesquisa encomendada pela própria CNI.

Pesquisa encomendada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2000) revela que o setor têxtil apresentava uma configuração de plena ascensão e com ótimas perspectivas de crescimento.

Outro problema que aparece dentro deste contexto é que ainda há grande deficiência de estudos técnicos especializados que abordem criteriosamente a área produtiva do setor industrial de confecção e vestuário, mesmo diante de sua relevante participação nos contextos social e econômico nacional. Abranches e Brasileiro Júnior (1996) declaram que as práticas e técnicas administrativas utilizadas pela indústria do vestuário não são bem conhecidas no Brasil. Quando o são, muitas vezes, são taxadas como utópicas, devido ao despreparo do empresariado deste setor.

Coutinho e Ferraz (1994) e Rodrigues (1999), corroboram com a análise deste cenário quando afirmam que o atraso tecnológico e os aspectos estruturais, sistêmicos e de gestão são os principais fatores que determinam o grau de competitividade de uma organização em seu respectivo setor.

O caso específico das indústrias de vestuário da cidade de Divinópolis, além da necessidade de reestruturação tecnológica, revela forte influência da concorrência interna regional, nacional, e até mesmo internacional, cada uma com suas características de dificuldade, esta última, representada principalmente pela entrada dos produtos chineses, que de uma forma muito competitiva tanto no quesito preço quanto no aspecto variedade, foram os que mais criaram dificuldades para as empresas do setor confeccionista de Divinópolis, mesmo sendo a qualidade um fator pouco representativo destes concorrentes.

Mesmo diante deste cenário tão complexo, muitas empresas conseguiram expandir e desenvolver-se de maneira considerável. Com a indústria têxtil confeccionista nacional não foi diferente. Um pólo deste setor a cidade de Divinópolis, Minas Gerais refletiu esta situação, tendo apresentado resultados importantes ao longo dos últimos anos.

As estratégias adotadas pelas empresas em meio a este período de turbulência, representam, em grande parte dos casos, a provável receita do sucesso de tais organizações. Este trabalho se baseia no levantamento das estratégias adotadas pelas empresas de confecção da cidade Divinópolis, na busca de superação e desenvolvimento diante do cenário tão adverso.

O estudo do tema “Estratégia da indústria confeccionista de Divinópolis em relação à concorrência” é importante por ser amplo na questão de avaliação de gestão estratégica e por constituir-se em alvo de inúmeras e valiosas discussões, além de estar em pleno desenvolvimento.

A expansão do grau de competitividade no comércio internacional, bem como a abertura de mercado ocorrida no Brasil na década passada e a estrutura tecnológica defasada da indústria nacional em relação ao resto do mundo foram responsáveis pelo surgimento de uma crise substancial interna.

Este trabalho consiste em uma pesquisa descritiva, realizada por meio de uma pesquisa de campo e estudo de caso múltiplo, em que foram levantados os dados mediante a aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas aos gestores principais de algumas empresas do setor confeccionista da cidade de Divinópolis. Os dados levantados foram tratados por meio da técnica de explanação.

Além disto, a pesquisa está estruturada em cinco partes distintas. A primeira parte é a introdução que apresenta o contexto, o problema, os objetivos e a justificativa do estudo. Já a segunda parte é composta do referencial teórico que foi desenvolvido segundo a abordagem dos principais defensores do tema central e periférico da pesquisa, o que serviu de base para a estruturação da mesma.

A metodologia é apresentada na terceira parte, onde são apontados os procedimentos e técnicas de coleta, análise e tratamento dos dados responsáveis pela formatação da conclusão do trabalho. Na quarta parte, esses dados coletados são apresentados e discutidos, que neste caso o principal destaque está nas respostas dos entrevistados. A parte final entre as etapas deste trabalho concentra o

resultado ou a conclusão do mesmo, acompanho das sugestões, fruto do desenvolvimento das técnicas e dos modelos apresentados durante o estudo.

## 1.1 Contexto

O cenário da indústria têxtil e confeccionista no Brasil apresentou ao longo dos últimos dez anos uma variação que demonstra claramente a evolução em seus principais indicadores econômicos, de acordo com a comparação entre dois estudos realizados nesse período, o primeiro realizado, em 1999, pelo BNDES e o segundo foi pela ABIT, em 2009.

**Tabela 1 – Dimensões do setor têxtil no Brasil – 1999.**

	FIAÇÃO	TECELAGEM	MALHARIA	CONFECÇÃO
Unidades Produtivas	389	439	2.863	17.378
Empregados	84.266	96.911	112.331	1.204.148
Produção (Mil t)	1.355	840	414	8,2 Bilhões de Peças
Valor da Produção (US\$ Bilhões)	4,1	6,9	3,1	22,7
Importações (US\$ Milhões)	361	162	45	189
Exportações (US\$ Milhões)	169	180	22	398
Saldo (US\$ Milhões)	-192	18	-23	209
Importações (Mil t)	144	32	12	26
Exportações (Mil t)	38	42	2	41
Saldo (Mil t)	-106	10	-10	15
Parcela das Exportações/Produção (t) <sup>a</sup> – %	2,8	5,0	0,5	0,01
Consumo Aparente (Mil t)	1.461	830	424	n.d.
Parcela das Importações/Consumo Aparente (t) – %	9,9	3,9	2,8	n.d.
Parcela das Exportações/Produção (US\$) – %	4,1	2,6	0,7	1,8
Consumo Aparente (US\$ Bilhões)	4,3	6,9	3,1	22,5
Parcela das Importações/Consumo Aparente (US\$) – %	8,4	2,4	1,4	0,8

Fonte: Iemi. Elaboração: BNDES.

Obs.: Fiação inclui fios, filamentos e linhas; consumo aparente = produção + importações – exportações.

<sup>a</sup>A exportação de 41 mil t de confeccionados corresponde a cerca de 990 mil peças.

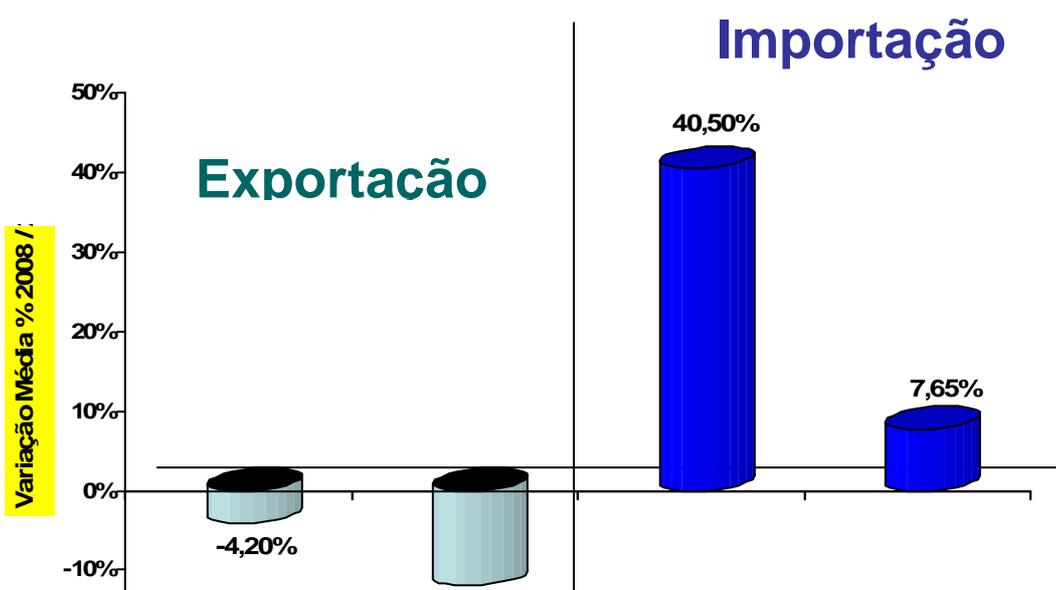
Segundo o estudo do BNDES (1999), o perfil da indústria têxtil e confeccionista apresenta alguns resultados importantes para a análise do cenário de toda a cadeia

produtiva têxtil em um período essencial ao desenvolvimento deste trabalho. Por exemplo, das 21 mil empresas registradas em toda a cadeia têxtil 80% estão concentradas no final deste ciclo produtivo, ou seja, no setor confeccionista (TAB.1). Outro ponto importante é o número de empregos gerados diretamente 1.500.000. Cabe ressaltar que a participação na cadeia têxtil do setor confeccionista é expressiva, pois concentra os principais resultados e, conseqüentemente, o maior índice de desenvolvimento em comparação ao resto da cadeia produtiva.

Esta mesma cadeia têxtil confeccionista no Brasil, de acordo com Haroldo Silva, diretor do departamento de Economia da Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT (Abril/2009), está constituído por aproximadamente 30 mil empresas, as quais respondem por 1,7 milhão de empregos diretos, ou 17,5% do total dos empregos gerados pela indústria de transformação.

A indústria têxtil e de confecção nacional ocupa hoje a sexta posição no ranking mundial na produção de confecções, e de produtos têxteis, com resultados expressivos em transações comerciais que fecharam no ano de 2008 em 2,4 bilhões de dólares em exportações e 3,8 bilhões de dólares em importações. Produz 8,2 bilhões de peças de vestuário ao ano

De acordo com os dados extraídos do relatório da ABIT (2009), o Brasil fechou o ano de 2008 como o segundo maior produtor mundial de índigo, terceiro de malha e oitavo de tecidos. Outra significativa informação é quanto aos resultados da balança comercial neste período que revelam forte retração do setor em relação ao comércio internacional (GRAF. 1).



**Gráfico 1 - Efeitos da Crise Setor Têxtil e de Confecção (exceto fibra de algodão) em US\$**

**Fonte – Relatório anual da ABIT, abril de 2009.**

O GRÁFICO 1 demonstra com clareza o impacto que desta retração no setor têxtil, fato este que afeto diretamente tanto nas importações quanto nas exportações, sendo que enquanto que com a primeira houve uma retração considerável de 32% em números absolutos, na segunda que já se encontrava em resultado negativo, este aumento em torno de 8%.

Esses dados só não foram melhores por causa da recente crise do comércio mundial, em que ocorreram sistemáticas e intensas reduções nos níveis de consumo e, conseqüentemente, de vendas por todo o planeta. Isso é comprovado por um estudo desenvolvido pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI, 2009) entre 2007 e 2009, em que fica clara, por exemplo, a queda da produção física de vestuário, principalmente entre novembro de 2008 e maio de 2009 (GRAF. 2).

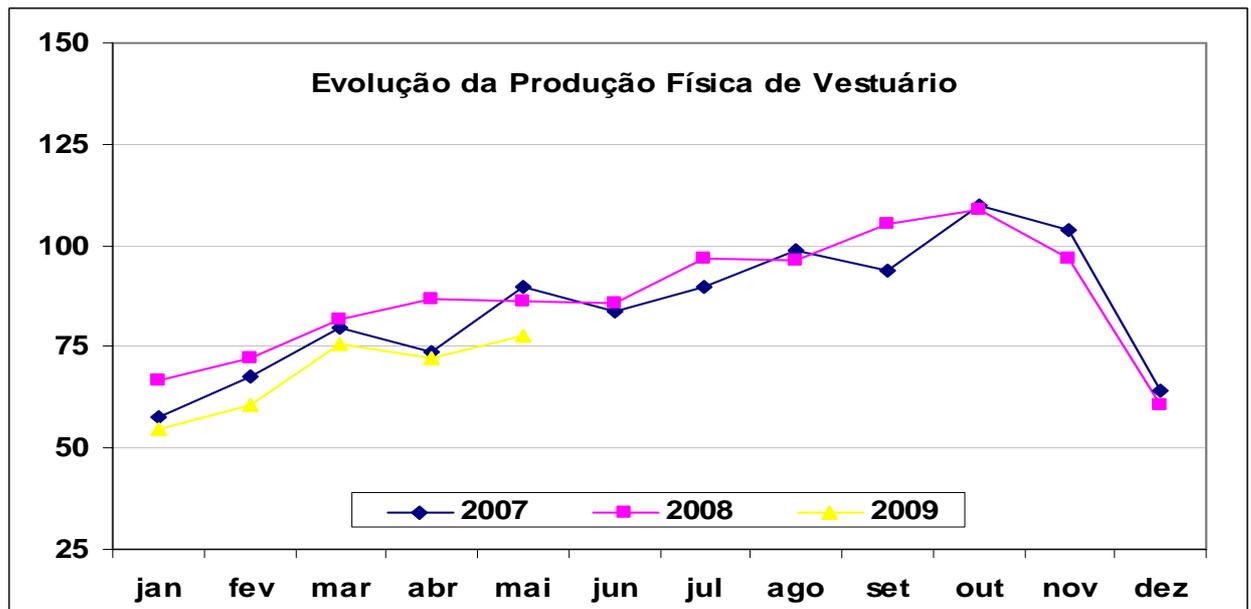


Gráfico 2 – Comparativo da produção física de vestuário no Brasil – 2007/2009.

Fonte: Conjuntura e Comércio Exterior Têxtil – IEMI (2009)

O GRÁFICO 2, demonstra a curva de evolução das exportações da indústria têxtil, entre os períodos de 2007 e 2009, comparando cada um dos anos apresentados e deixando claro a tendência inicial de queda nos primeiros meses do último ano de acompanhamento, ou seja, 2009.

Para o encerramento de 2009 e o decorrer de 2010, as projeções da ABIT (abril/2009) refletem as expectativas positivas do setor em relação aos resultados gerais da economia (TAB. 2).

Tabela 2 - Projeções do mercado

Expectativas de Mercado		
Mediana - Agregado	27/3/2009	2010
IPCA (%)	4,32	4,50
IGP-M (%)	3,17	4,50
Taxa de Câmbio (R\$/US\$)	2,30	2,30
Meta Taxa Selic (%a.a)	9,25	9,50
PIB (%de crescimento)	0,00	3,50
Produção Industrial (%de crescimento)	-2,74	4,00
Balança Comercial (US\$ bilhões)	14,00	12,95

Fonte: Boletim Focus 30/03/09 - Elaboração Depto. Economia - ABIT

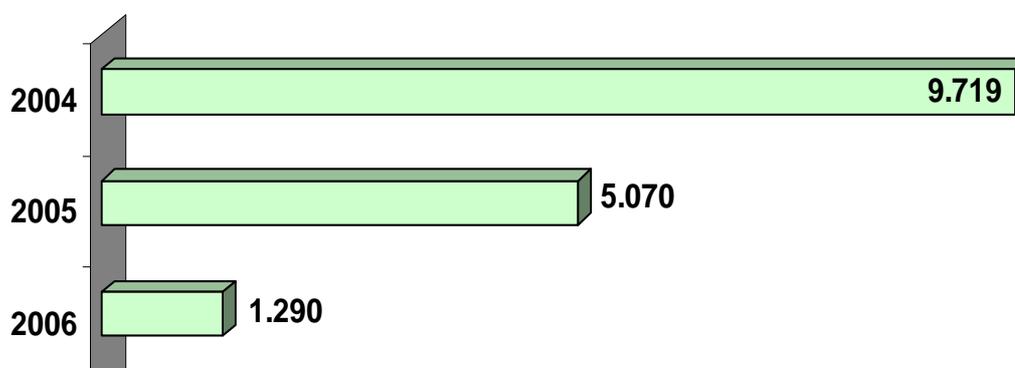
Minas Gerais ocupa lugar de destaque no cenário nacional quando o assunto é o parque industrial. Seu Produto Interno Bruto (PIB), de R\$ 109,52 bilhões, corresponde a 9,93% do PIB brasileiro. Minas detêm 10,5% da população brasileira, ou seja, 18,1 milhões de habitantes, além de um PIB *per capita* de R\$ 6.061,00. São, atualmente 853 municípios distribuídos em 66 microrregiões (IBGE, 2002).

Da participação de Minas Gerais na produção nacional, 5,7% das empresas se dedicam à confecção do vestuário. Predominam as indústrias de pequeno e de médio porte. Cerca de 20% destas empresas utilizam equipamentos informatizados e suas estruturas de venda são consideradas frágeis.

O setor detém elevado índice de mortalidade empresarial, de apenas dois anos de existência, o que indica a necessidade de novos investimentos que possam estabelecer condições físicas e comerciais voltadas para o melhor desempenho das indústrias (FIEMG, 2008).

Dados do Censo Demográfico (2000) apontam que o setor “confecções ou vestuário” emprega 62.530 pessoas em 8.463 indústrias em todo estado. É grande a concentração de indústrias em localidades específicas, que podem ser denominadas “pólos de vestuário”. Alguns deles, mais organizados, já são considerados potenciais arranjos produtivos locais (APL), possuindo intensidades diferenciadas em termos de potencial de desenvolvimento.

O relatório da ABIT (abril/2009) demonstra claramente a evolução do nível de empregos gerados pelo setor confeccionista de Minas Gerais nos últimos cinco anos (GRÁF. 3).



**Gráfico 3 – Empregos formais gerados na cadeia têxtil do estado do Minas Gerais**  
**Fonte: MTE/CAGED – Elaboração Depto. Economia – ABIT**

Na comparação dos dados de 2006 a 2008 sobre a variação do total do acumulado no comércio varejista interno, considerando os números gerados no Brasil e os específicos de Minas Gerais, o relatório da ABIT (abril/2009) demonstra que Minas Gerais, apesar da retração em 2008, reagiu melhor que o Brasil em relação à crise instalada no ano de 2008 (TAB. 3).

**Tabela 3 – Variação do total acumulado no comércio varejista interno do Brasil e de Minas Gerais – 2006 - 2008**

ACUMULADO NO PERÍODO (VARIÇÃO %)			
BRASIL	2006	2007	2008
TECIDOS, VESTUÁRIO E CALÇADOS	1,94	10,6	4,87

ACUMULADO NO PERÍODO (VARIÇÃO %)			
MINAS GERAIS	2006	2007	2008
TECIDOS, VESTUÁRIO E CALÇADOS	3,52	7,29	4,18

Fonte: IBGE

De acordo com dados constatados pela FIEMG (2008), em Minas Gerais, os APL em potencial identificados no setor abrangem diversos segmentos da produção de vestuário. Prevalece, porém, a confecção de roupas, tais como agasalhos, peças

íntimas do vestuário masculino e feminino, trajes completos de passeio, camisas, calças, roupas esportivas, pijamas e toda a linha infantil, muito forte no estado.

Segundo a FIEMG, o polo mineiro é o segundo lançador de moda no Brasil. É respeitado em todo o país devido à sua dimensão, diversidade e criatividade de suas coleções, que contam com uma forte tradição nos mercados nacional e internacional. Constituem as principais grifes mineiras: Patachou, Vide Bula, Graça Ottoni, Disritmia, e J. Eurides.

As indústrias do setor concentram-se, principalmente, nas regiões de Belo Horizonte, São João Nepomuceno, Divinópolis, Muriaé, Juiz de Fora, Monte Sião e Jacutinga.

Considerada criativa, versátil, e de elevado padrão de qualidade, a moda mineira vem confirmando sua posição de destaque, por meio de eventos como o Minas *Trend Preview* – Primavera-Verão 2010 – que já está em sua quarta edição, realizada entre 2 e 10 de abril de 2009. Idealizado para promover, divulgar e gerar negócios para os segmentos que compõem a cadeia da indústria da moda mineira (têxtil, confecção, calçados, bolsas, acessórios, joias e bijuterias), este evento, menos de dois anos após a sua criação, incluiu-se destacadamente entre os grandes eventos do calendário brasileiro da indústria da moda. São dez mil metros quadrados de área montada, salão de negócios com 166 expositores – 64 de vestuário, 79 de calçados e bolsas, e 23 de joias e bijuterias – e salão de desfile com capacidade para 500 lugares. Recebe expressivo contingente de jornalistas brasileiros e internacionais (China, Polônia, Holanda, Bélgica, Emirados Árabes, Suécia, Portugal, França e Argentina) e mais de duas centenas de compradores nacionais, de todas as regiões do país, e internacionais (Inglaterra, Itália, Paraguai, Índia, Japão, Kuwait, Canadá, Austrália, Costa Rica, França, Espanha e Portugal). Estima-se que 8 mil pessoas tenham visitado o Minas Trend Preview, gerando um aumento de 25% nas vendas em relação à edição realizada em novembro de 2008.

Muitos são os fatores que explicam o sucesso do evento Minas *Trend Preview*, mas o principal com certeza, tende-se à união e ao espírito participativo de todos os profissionais e setores envolvidos: estilistas, confeccionistas, calçadistas, lojistas e compradores. Ao lado deste grupo, unidos em torno da proposta da Federação das

Indústrias do Estado de Minas Gerais e de sua Câmara da Indústria da Moda, os sindicatos das indústrias tiveram papel destacado e decisivo, os quais, em todas as regiões do estado, mobilizaram as empresas produtoras de moda.

Essa solidária parceria é mais um diferencial estratégico do Minas *Trend Preview*, que, no calendário da moda brasileira, preenche um espaço importante e estratégico: o dos grandes pré-lançamentos nacionais. Com este encontro, os lojistas, compradores e consumidores passaram a ter a oportunidade de conhecer com antecedência as tendências para a próxima estação. Com isso, todos podem se planejar para fazer bons negócios. É, com certeza, o tipo de evento em que ganham todos os segmentos da cadeia produtiva da indústria da moda: os estilistas e confeccionistas, que passam a ter oportunidade de mostrar antecipadamente as suas criações; os lojistas e compradores, na medida em que podem se planejar melhor para a estação seguinte, fazendo compras com antecedência e atendendo com maior agilidade a sua clientela; e, claro, o consumidor.

O surgimento do setor confeccionista em Divinópolis data do início da década de 1980, quando a cidade procurava se recuperar da crise do setor siderúrgico, em que várias pessoas ficaram desempregadas com a falência de diversas empresas deste setor, de acordo com os dados disponibilizados pela prefeitura do município (ACERVO MUNICIPAL, 2008).

Segundo dados do Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE) extraídos do Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS) referente ao ano de 2004, em Divinópolis já existiam 639 empresas da indústria do vestuário e que geravam 4.444 empregos formais diretos, o que representa em relação a Minas Gerais 8,7% dos estabelecimentos deste setor e 7,2% dos empregos formais do total. É importante frisar que estes dados podem estar defasados, pois existem empresas que não são registradas e outras que não mantêm estes dados atualizados.

Atualmente, de acordo com dados levantados pelo Sindicato das Empresas do Vestuário de Divinópolis (SINVEDS, 2007), em parceria com a FIEMG, a cadeia de produção deste setor é composta de aproximadamente 1.300 empresas, as quais geram algo em torno de 22 mil empregos diretos e indiretos, sendo que, 85% deste

total são ocupados por mulheres, o que representa 10% da população economicamente ativa desta cidade.

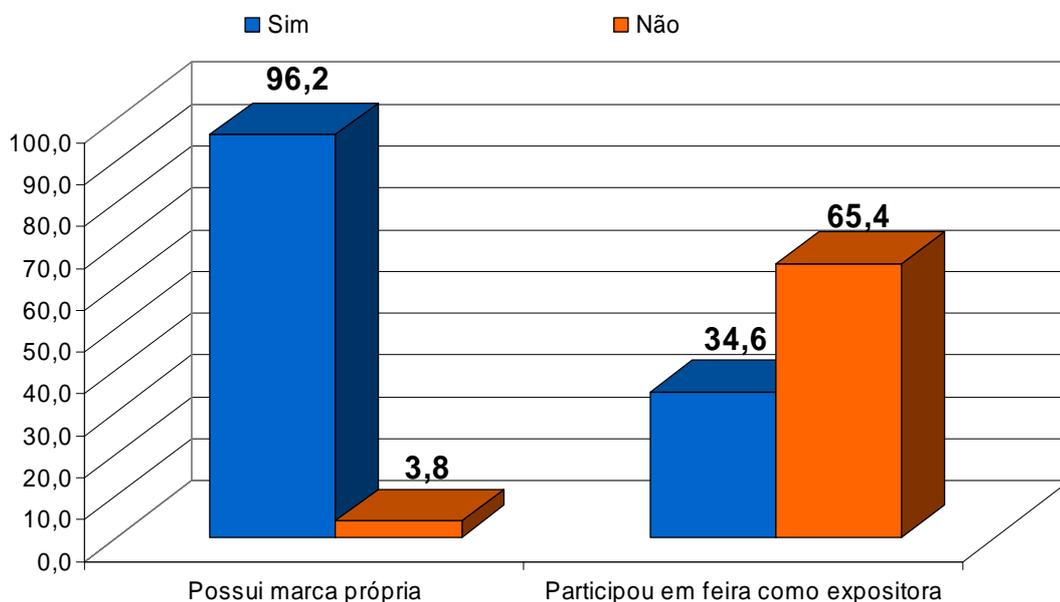
**Gráfico 4 – Tempo de existência da empresa**

**Fonte; Projeto Confeções Divinópolis, MDA Pesquisas – SEBRAE, 2007.**

Pesquisa encomendada pelo SEBRAE em 2007, com o objetivo central de avaliar o impacto de sua atuação em seus parceiros sobre o programa de geração de renda e emprego na cidade de Divinópolis traz importantes revelações sobre o perfil das empresas de confecção e seus gestores. Foram pesquisadas 26 empresas do setor confeccionista do município, das quais 80% destas possuíam mais de 10 anos de existência na época da pesquisa (GRÁF. 4).

Ainda segundo o SINVEDS/FIEMG (2007), são 25 milhões de peças produzidas anualmente. O perfil econômico destas empresas é basicamente caracterizado por micro e pequenas empresas, em diversos segmentos, entre eles *jeanswear*, *fitness*, moda masculina, moda feminina e infantil. Esta pesquisa ainda ressalta que nos últimos dois anos a confecção de Divinópolis, exportou cerca de 30 mil peças,

alcançando as cifras de US\$ 800 mil com produtos variados para os Estados Unidos, Equador, Japão e Alemanha.



**Gráfico 5 – Empresas que possuem marca e participação em feira como expositora.**  
Fonte; Projeto Confeções Divinópolis, MDA Pesquisas – SEBRAE, 2007.

O perfil das empresas de confecção da cidade de Divinópolis pode ser mais bem definido pelo Gráfico 5, apresentado na pesquisa encomendada pelo SEBRAE (2009), no qual fica evidenciado que entre as empresas pesquisadas existe forte tendência de busca de ferramentas mais eficazes de desenvolvimento da organização, quando se procura dar maior ênfase no desenvolvimento da marca própria e na divulgação desta marca em eventos do setor.

## 1.2 Problematização

O aumento da competitividade global, que, conforme Kenedy (1993), ocorreu em função da desregulamentação dos mercados monetários mundiais, do desenvolvimento de novas tecnologias e da revolução das comunicações globais,

exigiu das empresas, em geral, a adoção de novas posturas. A indústria têxtil-vestuário brasileira, defasada tecnologicamente em relação ao mercado internacional, principalmente pela tardia abertura de mercado, foi, direta e estruturalmente, afetada, o que deflagrou em uma crise substancial no setor.

Essa defasagem influenciou o desenvolvimento do setor têxtil. Segundo Prochnick (2003), a indústria brasileira não conseguiu acompanhar o crescimento da participação das exportações mundiais de confecções da América Latina, de 7% em 1995 para 14% em 2000. Sua participação foi declinante até o ano de 2000, ao contrário do que ocorreu no continente latino americano.

Em decorrência dessa defasagem, a reação dessas empresas diante do novo cenário, que se fez presente a partir dos anos de 1990, mostra claramente porque umas permaneceram, enquanto outras sucumbiram e encerraram suas atividades.

Outro ponto importante que contribuiu para agravar a situação enfrentada pelas indústrias confeccionistas brasileiras foi o isolamento das empresas do setor, além da falta de união diante dessas novas barreiras. De acordo com Gorini (2000 p. 23), “a ausência de parcerias e alianças estratégicas é um dos gargalos da cadeia têxtil nacional”.

De acordo com Rocha e Ramos (2000), sendo o setor têxtil e do vestuário um dos maiores empregadores de mão de obra no Brasil, com a maior parte da produção caracterizada pela atuação de micro e pequenas empresas, a política de abertura de mercado e o processo de globalização pelo qual o País está passando, vêm provocando uma crescente onda de demissões, diminuição da produção industrial e fechamento de empresas.

Para completar, os produtos chineses aumentaram sua participação no mercado local, de forma agressiva, a partir da abertura de mercado brasileiro na década passada e dos acordos bilaterais feitos entre o Brasil e a China neste mesmo período. A queda de algumas barreiras alfandegárias possibilitou a prática de preços

altamente competitivos por parte dos produtos chineses no mercado interno brasileiro, o que aumentou a crise no setor, segundo o SEBRAE (2000).

Com a estabilização da economia brasileira nos últimos anos, o poder de compra da população melhorou sensivelmente, o que refletiu diretamente em seu nível de exigência no momento da compra. A realidade do parque industrial nacional até o início dessa transformação era de um despreparo total para enfrentar eficazmente estas novas demandas de mercado.

Esta situação demonstra a necessidade de se analisar as estratégias de algumas empresas, que vêm conseguindo se manter neste mercado, o que se torna uma importante plataforma de discussão em torno da prática produtiva nacional. Assim um estudo de caso em empresas que se enquadrem neste perfil, é basicamente a essência deste estudo.

Diante deste cenário turbulento, onde predominam uma concorrência nacional e internacional de alto nível de qualidade, grandes desafios tecnológicos, sociais e políticos (SINVEDS, 2007). Então identificar e analisar as principais estratégias que as possibilitaram alcançar esse destaque é de total relevância ao desenvolvimento deste projeto.

Uma constatação no mundo *fashion* dá conta de que os italianos têm design, os franceses têm marca, os americanos têm mercado interno, os chineses têm preço. E os brasileiros têm o quê? A pergunta que já foi tema do Fashion Marketing, evento organizado pela consultora de moda Glória Kalil que serviu de motivação para um grupo de empresários do setor confeccionista de Divinópolis, no Centro-Oeste mineiro. Com o objetivo de posicionar o grupo como gerador de conceito e design, diferencial imprescindível no mundo da moda, algumas confecções se evidenciaram ao participar do projeto Divino Minas.

A primeira fase do projeto, que durou de 2005 a 2007, sob a coordenação do conceituado estilista Ronaldo Fraga, serviu para nortear e desenvolver o trabalho de

criação do grupo, mas principalmente para fortalecer o DNA de cada uma das confecções participantes.

A primeira empresa, por exemplo, passou por novo reposicionamento depois que integrou a Divino Minas. O empresário José Eurides Correia, que fundou a confecção ao lado de sua esposa, Lucilânea Correia, comemora o aumento das vendas para as regiões Norte e Nordeste, além da extensão da clientela, integrando a classe B ao leque dos segmentos C e D.

Em decorrência da parceria envolvendo o Sindicato das Indústrias do Vestuário de Divinópolis, o Sebrae-MG, a Federação das Indústrias do Estado de Minas e a Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais (CETEC), o selo Divino Minas tornou-se sinônimo de qualidade e design, tal como confirmado pela última edição Primavera/Verão 2008/09 do Fashion Business, pela bolsa de negócios do Fashion Rio e pela Semana de Moda.

Presentes pela quinta vez consecutiva no Fashion Business, as marcas do Divino Minas registraram um aumento de vendas na ordem de 43% (média do grupo) em relação ao último edição do evento. A boa performance foi comprovada, principalmente, em comparação com os resultados das vendas, que aumentaram 65% em relação ao mesmo período do ano anterior.

Outra empresa, especializada em moda praia, afirma que o Fashion Business proporcionou a oportunidade de fechar negócios. Depois de um primeiro contato com compradores japoneses na última edição do evento, a empresária ampliou seus contatos e desenvolveu peças com *shape* mais ajustado, adaptadas ao mercado japonês.

Além de melhorar a competitividade e de ampliar os negócios das micro e pequenas empresas, o grupo formado pelos segmentos de moda feminina, masculina, *beachwear*, infantil, *jeanswear* e malharia projeta ações conjuntas.

Divinópolis, com cerca de 213 mil habitantes e localizada a 127 quilômetros de Belo Horizonte, ocupa a quinta colocação com melhor Índice de Desenvolvimento Humano do Estado (IDH). O município também foi considerado um dos 10 melhores do estado para investimentos, segundo a Fundação João Pinheiro. O polo de confecção da cidade reúne cerca de 1,3 mil empresas, que geram aproximadamente 22 mil empregos diretos e indiretos.

Diante disso, este trabalho pretende descrever as estratégias adotadas por empresas de confecção da região de Divinópolis no sentido de se manterem no mercado e de superar os obstáculos.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Identificar e analisar as estratégias utilizadas por quatro empresas de setor de confecções feminina e masculina na cidade de Divinópolis, para a sua manutenção e crescimento no mercado.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar o mercado competitivo das empresas de confecção;
- Identificar e descrever as estratégias adotadas pelas empresas para lidar com as ameaças e oportunidades do mercado relacionado a marketing, produção, operações; e estrutura;
- Avaliar o sistema de controle dos resultados das estratégias implementadas em cada empresa;
- Identificar os motivos que levaram essas empresas a adotar suas respectivas estratégias;

- Identificar os principais resultados da adoção dessas estratégias;
- Identificar os indicadores que destacam essas empresas em seu mercado.

#### **1.4 Justificativa**

A maneira como as empresas planejam suas estratégias e agem no sentido de conseguir sobreviver, diante dos obstáculos impostos pelo contexto em que se inserem, deve ser estudada de forma aprofundada, pois poderá fornecer uma série de materiais fundamentais ao desenvolvimento de análises empíricas do meio acadêmico. Dessa forma, poderá servir de ferramenta auxiliar à compreensão das principais transformações ocorridas nos ambientes de pesquisa e na prática organizacional.

Concorrer em um mercado tão competitivo como o atual não é tarefa das mais fáceis. Requer, inicialmente, das empresas a consciência clara da real necessidade de melhoria constante em todo seu processo produtivo. Tal melhoria deve estar bem estruturada, com o auxílio providencial de um planejamento estratégico coerente e eficaz. Essa postura pode ser facilmente notada, uma vez que existem empresas que estão sobrevivendo com êxito diante das inúmeras dificuldades existentes pelo caminho, como a falta de recursos e a forte concorrência.

Honório (1998) afirma que esta situação exige das empresas alterações em seus métodos de organização do trabalho, dada a necessidade de adaptação às condições instáveis e intensas, por meio de requisitos importantes, tais como velocidade, agilidade, qualidade, competência, conhecimento, flexibilidade e profissionalização da força de trabalho.

Assim, a organização, que almeja ser chamada “global” ou que queira manter-se no mercado deve apresentar práticas que sejam consideravelmente divergentes das práticas tradicionais. E esta postura está diretamente relacionada à enorme

diversificação de contextos nacionais diferentes encontrados nesta nova composição do cenário do comércio mundial (BROWN et al, 2005, p. 49).

O estudo e a análise de empresas do setor confeccionista de Divinópolis, que vem conseguindo se diferenciar, de alguma maneira, no seu ambiente de atuação, mesmo diante deste quadro de incertezas, deverá contribuir diretamente para a identificação das principais estratégias capazes de proporcionar sucesso e sustentabilidade às demais organizações do setor, bem como de outros setores.

Este estudo, de um modo geral, pode também favorecer a sustentação para o desenvolvimento de novas estratégias, as quais poderão facilitar o alcance de melhores resultados em relação aos que inicialmente foram estipulados. Dessa forma, possibilitando o desenvolvimento de estruturas organizacionais mais flexíveis, além de permitir a simplificação do processo produtivo, a minimização dos desperdícios, a redução dos custos e a maximização da utilização dos recursos tecnológicos e humanos, melhorando a qualidade final dos produtos.

Por fim, a discussão em torno do tema “estratégia” é de vital importância para a compreensão adequada do atual cenário organizacional nas quais as empresas estão inseridas. Para o meio acadêmico, mesmo que esta discussão seja baseada na identificação de estratégias já existentes, há certo favorecimento ao desenvolvimento de novas teorias e novos conceitos em torno do mesmo. A partir daí, novas perspectivas poderão surgir e uma contribuição efetiva este trabalho terá sido prestadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

## **2.1 Estratégia: conceitos e evolução**

Chandler (1961) apresenta o conceito de estratégia como sendo a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, por meio da adoção de certas ações adequadas, sem deixar de visualizar os recursos necessários para atingir esses objetivos.

Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) e Andrews (1971) complementam o conceito anterior de estratégia com as principais políticas e planos para atingir os objetivos, estabelecidos de forma a definir o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.

Ansoff (1965) define a estratégia como o conjunto de regras associadas à tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Quinn (1980, p. 29) relaciona estratégia a uma postura integrada de toda a empresa em torno do mesmo pensamento:

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

O conceito de estratégia, segundo Porter (1999), em sua essência, tem a ver com a opção da empresa de desempenhar certas atividades que as diferenciam dos seus concorrentes. Significa, também, escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades com o intuito de promover um mix único de valores.

Porter (1999) ressalta que, mesmo sendo a essência da formulação de uma estratégia o confronto direto com a concorrência para a obtenção da fatia de mercado, existe outras quatro forças intrínsecas neste ambiente, que podem influenciar o desenvolvimento das estratégias: clientes, fornecedores, produtos

substitutos, e entrantes em potencial. Unidas, estas forças são denominadas “as cinco forças de Porter”.

Na compreensão de estratégia sob o ponto de vista de Porter (1999), o posicionamento da empresa em seu mercado de atuação está ligado ao nível de rivalidade encontrado neste ambiente. O que determina a intensidade desta rivalidade são alguns fatores como: a) *quantidade de concorrentes* existentes no mercado com reais condições de concorrer; b) *nível lento de crescimento do setor*, que abre espaço a entrada de concorrentes expansionistas; c) altos índices de custos fixos; d) *carência do produto* por algum tipo de diferenciação; e) *aumento da capacidade instalada*, na indústria, em larga escala; f) as *barreiras de saída* são altas; e g) *diversidade de estratégias* adotadas pelos concorrentes.

Vasconcelos e Cyrino (2000) fazem uma crítica a esta postura de Porter quando afirmam que ele enfatiza mais o ambiente, deixando de valorizar pontos importantes, como o que acontece dentro das fronteiras da empresa, ou seja, a influência da estrutura da indústria na formulação e implementação de estratégias.

Para Mintzberg (2000), o conceito de estratégia vai além de uma simples e tradicional concepção de plano de ações. Envolve várias outras definições e está diretamente ligado ao padrão de comportamento ao longo do tempo. Abrange, também, desde o início, quando foram estabelecidas as ações específicas, até o que realmente foi executado no decorrer do período implantação.

Corroborando com esta discussão, Chase, Jacobs e Aquilano (2006, p. 38) afirmam que a estratégia deve descrever como uma empresa pretende criar e sustentar valor para seus acionistas. Uma estratégia, para eles, se divide em três componentes principais: a) *eficácia da operação*, que se relaciona aos processos centrais de negócios que são necessários para operar o negócio; b) *administração do cliente*, está relacionada ao fato de melhor entender e alavancar os relacionamentos com os clientes; e c) *inovação do produto*, que envolve o desenvolvimento de novos produtos, mercados e relacionamentos para manter o crescimento.

Outro importante pensamento de Chase, Jacobs e Aquilano (2006, p. 38), já delimitando o foco de estratégia para a produção, é que:

[...] a estratégia de produção diz respeito ao estabelecimento de políticas e planos amplos para utilizar os recursos de uma empresa para melhor sustentar sua estratégia competitiva no longo prazo. A estratégia de produção é abrangente através da sua integração com a estratégias corporativa. Ela envolve decisões que se relacionam ao projeto de um processo e a infraestrutura necessária para sustentar o processo.

Chase, Jacobs e Aquilano (2006, p. 37) completam afirmando que uma empresa denominada de classe mundial é aquela que tem convicção de que a sua habilidade de competir no mercado tem ligação direta com o desenvolvimento de uma estratégia de produção estritamente ajustada à sua missão de servir aos seus clientes.

Silva, Porto e Cândido (2007) vinculam o conceito de estratégia à ideia das perspectivas futuras dos cenários, em que a empresa procura prever os acontecimentos externos e, a partir daí, desenvolver um plano de ações capaz de produzir os melhores resultados em torno deles. Já o conceito de estratégia de natureza emergente, de acordo com Silva, Porto e Cândido (2007, p. 1);

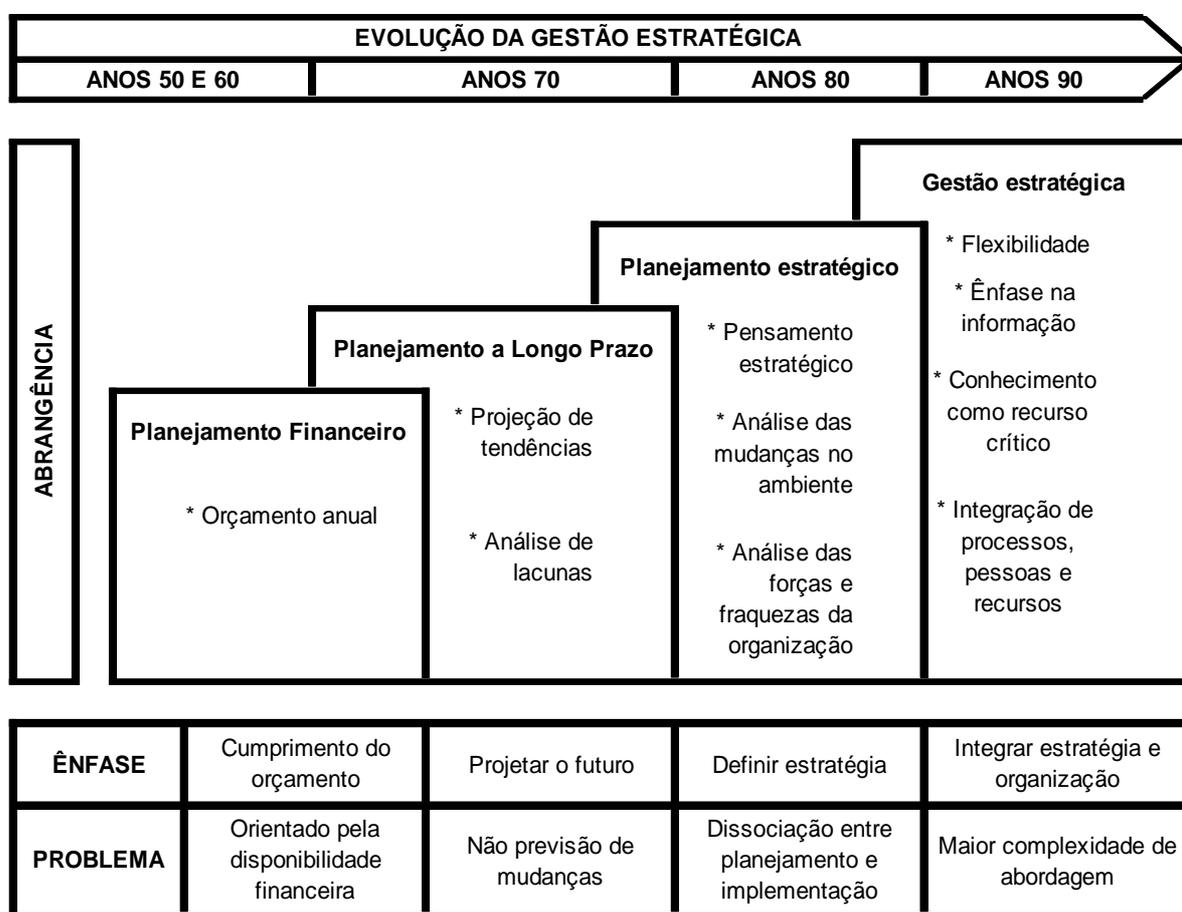
[...] é aquela que surge em resposta a uma oportunidade do ambiente, tendo um caráter *não-planejado*, no sentido em que só é percebida pela organização à medida que se desenrolando na ausência de um plano estabelecido ou em desacordo a um já existente.

Após a análise de alguns conceitos e tipos de estratégias, ficou evidenciado que é necessária a participação integral de todos na organização para que o planejamento estratégico produza os efeitos esperados e, também, que a escolha de determinado tipo de estratégia dependerá de fatores tanto externos quanto internos a ela. Isso será fundamental à construção da análise adequada das estratégias utilizadas pelas empresas estudadas neste trabalho.

O posicionamento de Porter e o pensamento de Mintzberg servirão de base para o estudo do modelo e do estilo de estratégias que as empresas foco deste trabalho adotaram ou adotam como meio de sustentação no mercado. Primeiro, por serem estes os principais nomes no estudo do tema estratégia e, também, pelo fato de que

seus estudos englobam melhor as várias análises possíveis em torno da postura de cada empresa diante da necessidade de se planejar adequadamente.

O ritmo e a intensidade das mudanças ocorridas no ambiente organizacional nos últimos cinquenta anos representam a evolução que parte do planejamento financeiro até a gestão estratégica (TAVARES, 2000). Para o autor, apesar de as primeiras contribuições para o surgimento da teoria sobre planejamento terem ocorrido por volta de 1904, somente a partir de 1961 é que a estratégia começa a ser vista com olhos mais apurados diante da gestão das empresas.



**Figura 1 - Do planejamento financeiro à gestão estratégica.**  
 Fonte: Tavares (2000, p. 23)

Tavares (2000) divide a estratégia em quatro períodos, nos quais ele considera uma evolução até aqui, porém sem deixar de atribuir-lhes seus devidos valores, já que para ele cada uma dessas fases representou importantes ações diante dos desafios

que cada período lhes impunha. Esses períodos são: planejamento financeiro; planejamento de longo prazo; planejamento estratégico; e gestão estratégica. Na Figura 1 está apresentada essa evolução relacionada ao contexto de sua abrangência, em um período de tempo, destacando, ainda, a ênfase e seus principais problemas.

## **2.2 Planejamento financeiro**

Conforme Tavares (2000), entre as décadas de 1950 e 1960 surge o primeiro indício de planejamento, representado pelo orçamento. Cresceu acentuadamente devido à sua aceitação no mercado. Denominado “planejamento financeiro”, foi estruturado como um sistema fechado, pois focava diretamente o ambiente interno da organização. A definição e o controle dos gastos orçamentários constituíram a ênfase do planejamento financeiro, cujos limites temporais eram de um ano.

A cultura organizacional influencia tanto a elaboração quanto a execução do planejamento financeiro. Sua ordem segue a premissa de, primeiro, estimar as receitas. Só a partir daí é que se projetavam os gastos a serem incorridos. Estes gastos seguiam a máxima de que a expectativa é que eles repetiriam nos mesmos níveis do período anterior, de acordo com Tavares (2000).

Tavares (2000) contempla a inversão da própria ação organizacional. Primeiro, quando ela procura conhecer a disponibilidade financeira, para só depois estimar como seriam feitos os gastos (pela lógica, deveria ser o contrário). Segundo, porque essa postura tende a privilegiar os gastos excessivos.

Paralelamente, é importante ressaltar que o planejamento financeiro estabelece importantes diretrizes de mudanças nas organizações. Para que ele se viabilize, é necessário que se definam metas, de acordo com o que afirmam Ross, Westerfield e Jaffe (1995). Essas metas financeiras devem ser congruentes com a situação corrente da empresa e deve haver o enunciado das ações necessárias para atingir

as metas definidas e que a empresa analise e saiba interpretar os dados internos e externos a ela.

Para Gitman (1997, p. 586) “o planejamento é uma parte essencial da estratégia de qualquer empresa”. Ainda segundo esse autor, para ser efetivado, o planejamento financeiro requer bom senso, amplo conhecimento do negócio e exame de como a empresa será afetada pelas forças externas e internas.

Gazzoni (2003) completa afirmando que uma função do planejamento financeiro de curto prazo é a criação de instrumentos que norteiem o alcance dos objetivos estratégicos delineados pelo planejamento estratégico de longo prazo.

### **2.3 Planejamento de longo prazo**

O planejamento de longo prazo, para Tavares (2000), surge ainda na década de 1960, como consequência de um intenso processo de mudanças, caracterizado como um importante desenvolvimento para o próprio planejamento, principalmente em relação à eficiência na tomada de decisão. Nesse momento, ainda segundo este autor, analiticamente, o contexto organizacional era interpretado da maneira mais realista possível, por meio de dados passados e, até mesmo, atuais, para a partir daí, vislumbrar o local que a empresa deveria ocupar no futuro.

Levando em consideração o momento em que surge esse novo posicionamento, o objetivo principal do planejamento de longo prazo é bem possível de ser alcançado, uma vez que a característica peculiar de estabilidade dos indicadores de crescimento da economia norte-americana, por um período considerável, proporcionava suporte para tal processo.

Ackoff<sup>1</sup> *apud* Tavares (2000) destaca a possibilidade de se derivarem três tipos de previsão na constituição do planejamento: a projeção de referência, usualmente denominada de “perspectiva pessimista”, que demonstraria um futuro problemático

---

1 ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

em decorrência da inatividade ou falta de criatividade estratégica da organização; a projeção chamada de “perspectiva desejável”, ou “perspectiva otimista”, que indicaria a posição ideal que a organização pode alcançar caso todas as projeções sejam satisfatórias; e projeção que tinha como base as suposições mais realistas, demonstrando de forma mais concreta onde a empresa chegaria, denominada de “projeção planejada” ou “projeção realista”.

A limitação do planejamento de longo prazo aparece a partir do momento em que as mudanças ambientais tornam-se aceleradas e as técnicas de projeção não acompanham com a mesma velocidade essas transformações, de acordo com Tavares (2000), que completa afirmando que o foco temporal do planejamento de longo prazo deixa de ser tão importante, cedendo espaço para outras questões mais significantes, como as ocorrências e mutações no mercado.

#### **2.4 Mudanças estratégicas em decorrência da abertura de mercado**

Inicialmente, é preciso destacar neste trabalho o impacto sofrido pelas empresas nacionais, principalmente as indústrias de confecção, em decorrência das transformações ocorridas no ambiente comercial, a partir do processo de extinção ou redução das barreiras comerciais e culturais no âmbito mundial, seja pelo aumento da concorrência ou pelas fortes crises nos mercados internacionais de capital.

Segundo Tavares (2000), em situações de mudanças não há uma receita preestabelecida que abrace todas as organizações. Ou seja, não se pode garantir que um processo estratégico adotado em uma organização que tenha obtido sucesso seja também bem sucedido em outra, mesmo que esta última pertença ao mesmo setor da primeira.

Gorini (2000, p. 31-32) sustenta que os impactos da abertura da economia brasileira e do aumento da concorrência externa a partir dos anos 1990 e a estabilização da moeda, que ampliou o consumo da população de renda mais baixa desde 1994,

levaram a transformações estruturais na cadeia têxtil nacional. Dentre estas, salienta o elevado volume de investimentos, que levou ao aumento da relação capital/trabalho na indústria têxtil, o que não ocorreu com as confecções.

A consequência direta deste processo de mudança foi a necessidade de uma reestruturação, que, de acordo com Gorini (2000), inicialmente, causou o declínio da produção em alguns segmentos. Um exemplo disso foi o declínio da produção de tecidos planos, ao qual se somaram dois efeitos: a) falência de muitas empresas, especialmente os produtores de tecidos artificiais e sintéticos, mais atingidos pelas importações da Ásia; e b) substituição da produção de planos pela de malhas de algodão, cujos investimentos são mais baixos e o produto, em geral, também é mais barato, estando mais acessível à nova parcela de consumidores que o Plano Real incorporou ao mercado.

Gorini (2000) ressalta, ainda, o deslocamento regional para o Nordeste brasileiro e demais regiões de incentivo, com formação de cooperativas de trabalho e menores custos de mão de obra. Algumas empresas vêm ainda procurando atuar mais diretamente no mercado externo, via investimentos em marcas e canais de distribuição ou via produção externa.

A globalização trouxe consigo a exigência da adoção de uma nova abordagem para a formulação das estratégias. Um bom exemplo para isso, conforme Buckley (1990) é a necessidade de estruturar as estratégias globais levando em conta as considerações políticas, legais e sociais, além das simples e costumeiras considerações econômicas.

Corroborando com essa ideia, Hamel e Prahalad (1989) afirmam que ser competitivo em um mundo globalizado, onde é difícil manter uma vantagem competitiva, envolve repensar muitos dos conceitos estratégicos básicos e ir além do que está sendo praticado rotineiramente por algumas empresas. Ultrapassar certos paradigmas pode representar quase que a criação do diferencial da organização, que levará ao topo as melhores.

Chase, Jacobs e Aquilano (2006, p. 38) relacionam as principais dimensões competitivas que formam a posição competitiva de uma empresa: a) custo; b) qualidade do produto e confiabilidade; c) velocidade na entrega; d) confiabilidade na entrega; e) preparo para conviver com as mudanças bruscas na demanda; f) flexibilidade e velocidade na introdução/lançamento de novos produtos; e g) outros critérios específicos ao produto.

Os efeitos da globalização são ressaltados com quase unanimidade pelos principais autores atuais como o fator mais significativo dentre os causadores pelas inúmeras transformações sofridas no mercado em geral. Portanto, não se pode deixar de considerá-lo, dada a sua importância para o momento e sua penetração no âmago dos problemas e desafios enfrentados pelas atuais organizações de sucesso, que direcionam suas ações no uso rigoroso de estratégias bem formuladas.

## **2.5 A estratégia no processo produtivo**

A importância do estudo de estratégias na compreensão dos verdadeiros objetivos organizacionais está ressaltada na afirmação de Gonçalves *et al.*(2008)

:

As estratégias organizacionais e seus condicionantes têm sido objeto de estudo desenvolvidos na busca por ampliar o conhecimento acerca dos fatores determinantes do desempenho organizacional, usualmente mensurado em termos financeiros e de participação de mercado.

Os principais alvos de toda e qualquer estratégia elaborada pelas organizações são direcionadas ou acabam por afetar os diversos tipos de processos existentes dentro delas. Isso é suficiente para assegurar que o estudo destes processos sejam relevantes. Conforme Costa, Pilatti e Coelho Jr. (2007, p. 2):

As organizações têm percebido cada vez mais que os seus processos de negócio lhes oferecem vantagens competitivas. Atualmente, para serem efetivas, as organizações devem ser capazes de definir, analisar, melhorar, medir e controlar os seus processos.

Porter (1989, p. 6), ressalta que “estratégias que modificam a estrutura industrial podem ser uma faca de dois gumes, porque uma empresa pode destruir a estrutura e a rentabilidade da indústria com a mesma facilidade com que pode melhorá-las”. Isso está diretamente ligado à questão do posicionamento individual de cada empresa em relação às suas próprias ações estratégicas no mercado.

Os processos no ambiente fabril são, até certo ponto, fáceis de observar, tanto nos períodos de funcionamento positivo como na ocorrência de problemas. O retrabalho e o desperdício são claramente identificáveis. O fluxo do material é tão importante que os equipamentos e equipes de trabalho são dispostos ao longo dele. Toda uma ciência de aperfeiçoamento dos processos industriais foi desenvolvida ao longo de décadas, chegando, inclusive, a ser aplicada a situações de trabalho nos escritórios (NAPOLI, 2006).

Entretanto, na análise da perspectiva do processo produtivo, Gorini (2000, p. 40) ressalta que alguns gargalos prejudicam de maneira contundente as exportações e, conseqüentemente, as empresas do setor confeccionista nacional. Neste setor, notam-se a ausência de parcerias/alianças estratégicas e, em um conceito mais abrangente, a ausência de redes integradas de empresas, tanto no varejo, com investimentos no ponto de venda para melhor expor o produto, como nas parcerias com fornecedores para o desenvolvimento conjunto de novos produtos; a aquisição conjunta de matérias-primas; o estabelecimento de etapas conjuntas de produção, como acabamento; a baixa informatização; a ausência de sistemas de *quick response*, como EDI e ECR; dificuldades para produzir em lotes menores e baixa agilidade; comercialização ineficiente, pequena equipe de vendas e grande inexperiência no mercado internacional (poucas empresas são responsáveis pela maior parcela das exportações têxteis nacionais); e baixos investimentos para o desenvolvimento de produto e design.

Olhando de outra maneira, os processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. Ou seja, os processos em geral e os negócios em particular representam uma nova abordagem para a coordenação de atividades ao longo da empresa, segundo Malhotra (1998).

A preocupação com os processos empresariais deu origem ao desenvolvimento das chamadas “disciplinas de processo”. Quando utilizadas de forma consistente na empresa, permitem que as pessoas assumam mais responsabilidades, adotem mecanismos mais eficazes de participação na realização do trabalho e empreguem melhores meios de comunicação e produção (KANTER, 1997).

Keen (1997) contribui claramente para o desenvolvimento deste estudo quando afirma que o aperfeiçoamento de processos, principalmente processos produtivos, tem importância fundamental na vantagem competitiva sustentada da empresa e que esta se relaciona efetivamente com a estratégia da empresa.

Quanto ao aspecto de organização do processo e, também, considerando a importância do planejamento estratégico, cabe ressaltar que o planejamento do leiaute é um ponto fundamental para a estruturação do processo. Segundo Reid e Sanders (2005, p. 63), o planejamento de leiaute é:

[...] a decisão sobre o melhor arranjo físico de todos os recursos que ocupam espaço dentro de uma instalação. Estes recursos podem incluir uma escrivaninha, uma pessoa, um centro de trabalho, um armário, um escritório inteiro ou mesmo um departamento, além disso, o arranjo dos recursos em uma instalação pode afetar significativamente a produtividade da empresa.

A importância de uma observação minuciosa em torno do processo produtivo das empresas envolvidas no estudo contribuirá diretamente para a identificação das ações estabelecidas no planejamento de cada uma. Desta maneira, a estratégia ou as estratégias utilizadas poderão ser mais bem avaliadas.

## **2.6 Tipos de estratégias**

Para explicar melhor como as estratégias são desenvolvidas pelos gestores, de acordo com Whittington (2002), existem quatro correntes que definem bem cada modelo e o posicionamento de cada empresa. Essas escolas são: Clássica, Evolucionária, Processual e Sistêmica.

Segundo Whittington (2002), os clássicos percebem o planejamento como um processo racional, para o longo prazo, em que a prioridade se concentra na busca da lucratividade máxima. O autor ressalta que os principais nomes desta escola são Alfred Sloan, ex-presidente da GM, Alfred Chandler e Igor Ansoff.

Para a Escola Evolucionista, a estratégia passa por um processo de seleção natural, tal qual é difundido pela teoria da evolução, de Darwin, que não são os gerentes dentro dos processos de planejamento quem fazem a seleção da melhor estratégia, tal como afirma Whittington (2002). Bruce Henderson é o principal nome desta linha de pensamento.

Whittington (2002) ressalta o posicionamento dos adeptos da Escola Processual, na crença de que o conhecimento profundo das operações e das forças básicas das empresas é que pode promover a formação de estratégias eficientes. Para eles, o mercado deve ser aceito assim como ele é e os esforços devem se concentrar na busca de estratégias que enfatizam a eficiência da empresa. Para o autor, Hamel, Prahalad e Mintzberg são os grandes nomes desta escola.

A Escola Sistêmica, conforme Whittington (2002), procura explicar a criação de estratégias como o resultado da influência dos sistemas sociais aos quais as organizações se relacionam. Neste caso, fatores como diferenças de mercado e de classes sociais, políticas governamentais e cultura causam interferência direta no processo de formação de estratégias.

Existem diversos tipos de estratégias, que variam de empresa para empresa, dependendo de uma série de fatores. Há, também, uma diversidade de modelos estratégicos sob a ótica de diferentes estudiosos. Neste trabalho, o pensamento dos principais nomes especialistas no assunto está exposto a seguir, de modo que possam ser esclarecidas as principais dúvidas e, também, fundamentar as melhores análises dentro da pesquisa.

Hitt *et al.* (2008) defendem a ideia de que as empresas optam necessariamente entre cinco tipos de estratégias quando o que se está em foco é o nível de negócios. Segundo eles, com o intuito de defender e definir melhor o posicionamento em relação à concorrência, a empresa poderá escolher a estratégia de liderança em custos, ou a de diferenciação, ou a liderança em custos focada, ou a diferenciação focalizada, ou a estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação. A Figura 2 demonstra esses tipos de uma forma estruturada, em um ambiente de mercado.

Outra afirmação importante que Hitt *et al.* (2008, p.104) fizeram, foi que:

...com base na natureza e qualidade de seus recursos internos, capacitações e competências essenciais, uma empresa busca formar uma vantagem competitiva em termos de custos ou uma vantagem competitiva de exclusividade como base para implementar uma determinada estratégia no nível de negócios.

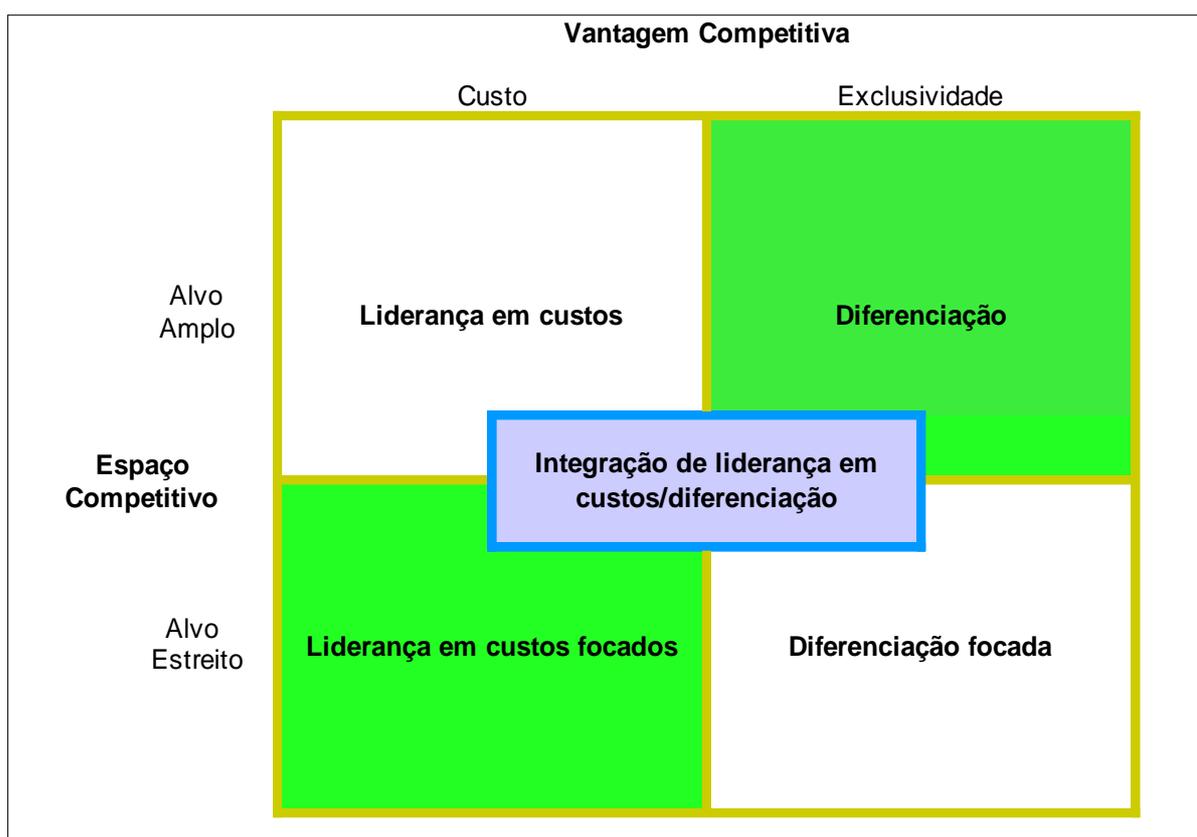


Figura 2 – As cinco estratégias no nível de negócios  
Fonte: HITT *et al.* (2008).

A estratégia de *liderança em custos*, de acordo com Hitt et al (2008), é aquela cujas ações estão pautadas na integração de ações, com o nítido propósito de produzir bens e serviços, segundo um padrão mínimo exigido pelos seus clientes e com o menor custo comparado com seu mercado concorrente.

Conforme afirmam Hitt *et al.* (2008) procura-se atingir o maior número de clientes em um segmento, concentrando seus esforços na descoberta de formas de reduzir os custos em comparação com seus principais concorrentes, sem que ocorra a perda do padrão de qualidade já estabelecido.

Construção de fábricas de produção de escala eficiente, seleção de transportadoras que reduzem o custo com transportes, programas de treinamentos intensos e eficazes para aumentar a eficiência, eficácia do trabalhador e processos frequentes de avaliação para monitorar o desempenho dos fornecedores são exemplos de atividades que criam valor em associação à estratégia de liderança em custo, citadas por Hitt *et al.* (2008).

A estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços (a um custo aceitável) que os clientes percebem como diferentes de maneira que sejam importantes para eles (HITT, *et al.* 2008). Nesta estratégia, mesmo visando atender os clientes comuns em determinado nicho de produtos, a diferenciação torna-se uma importante forma de criação de valor para eles.

Hitt *et al.* (2008) explicam que as empresas que adotam estas ações estratégicas, utilizando de algumas técnicas de diferenciação, fabricam produtos sem uma padronização para atender às necessidades de clientes que buscam algo composto de características diferenciadas além de tão somente o baixo custo.

Estes autores citam como exemplos de atividades que criam valor em associação à estratégias de diferenciação: fabricação constante de produtos atraentes, compra de peças de substituição da mais alta qualidade e investimentos em tecnologia que irão permitir que a empresa fabrique produtos de alto nível de diferenciação e qualidade.

Hitt *et al.* (2008) afirmam que as empresas utilizam estratégias de foco quando seu planejamento volta-se para o aproveitamento de suas competências essenciais, vislumbrando o atendimento de necessidades específicas de um segmento ou de um nicho da indústria, abrindo mão de concorrer em outros.

Ainda segundo Hitt *et al.* (2008, p. 114), “a estratégia de foco é um conjunto de ações integradas tomadas para produzir bens ou serviços que atendam às necessidades de um determinado segmento competitivo.” Com isso, as empresas procuram atender melhor os clientes do que seus concorrentes que atendem a toda a indústria.

São dois tipos de estratégias de foco, de acordo com o posicionamento de Hitt *et al.* (2008): a) estratégia focada na liderança em custos, cuja idéia se resume em atender um nicho específico da indústria por meio da prática de valores mais acessíveis; e b) estratégia focada diferenciação, em que as empresas buscam oferecer um produto com características diferenciadas a um determinado grupo de clientes dentro da indústria.

Hitt *et al.* (2008) completam seu pensamento afirmando que existem empresas que direcionam sua atenção ao atendimento daqueles clientes que são mais exigentes, que querem cada vez mais comprar produtos diferentes e a um preço razoável.

Normalmente, as empresas que adotam esse tipo de estratégia necessitam aprender como se adaptar rapidamente às novas tecnologias e às mudanças bruscas em seus ambientes externos; ou seja, aprender a ter maior flexibilidade nas ações.

É necessário também, levando-se em consideração o perfil das empresas que serão estudadas neste trabalho, que outros tipos de estratégias sejam analisados para que este trabalho possa enquadrar o maior número de possibilidades no desenvolvimento da pesquisa.

Outro modelo encontrado no estudo que poderá servir de base é aquele que abrange uma departamentalização e que ressalta ações prioritárias em competências específicas da empresa. Esses tipos são, basicamente três: estratégias de marketing; estratégias operacionais; e estratégias estruturais.

Dentre os tipos de estratégias mais utilizadas atualmente nas empresas, a estratégia de marketing está posicionada entre as primeiras e de maior representatividade na busca do tão almejado sucesso. Por isso, não se pode falar em estratégias sem fazer um breve comentário sobre as ações de marketing que contribuirão para o desenvolvimento de um planejamento eficiente.

Ensinam Certo e Peter (1993 p. 142):

Estratégias de marketing estão concentradas na determinação dos mercados apropriados para as ofertas da empresa e no desenvolvimento do mix de marketing efetivo. O mix de marketing inclui quatro elementos estratégicos: preço, produto, promoção e praça (CERTO e PETER, 1993 p. 142).

Certo e Peter (1993) afirmam, ainda, que esses quatro elementos são variáveis que a organização pode controlar e que são usados para a adaptação a um mercado-alvo ou, mesmo, para influenciá-lo. As estratégias, principalmente a de marketing, devem se estruturar sob o sincronismo de objetivos destas quatro variáveis para que o sucesso seja alcançado.

Os criadores da teoria dos 4 Ps, McCarthy e Perreaut Jr. (1997), conceituam o planejamento estratégico de marketing como um meio de encontrar oportunidades atraentes e de desenvolver estratégias de marketing rentáveis. Continuando nesta linha de pensamento, eles explicam que uma estratégia de marketing especifica o mercado-alvo e o composto de marketing relacionado.

Trata-se de uma situação ampla, que representa o que uma empresa fará em determinado mercado. Duas partes inter-relacionadas são necessárias:

- *Mercado-alvo* – grupo relativamente homogêneo de consumidores que uma empresa deseja atrair; e

- *Composto de marketing* – variáveis controláveis que a empresa reúne para satisfazer esse grupo-alvo.

Esse composto de marketing, ainda segundo McCarthy e Perreaut Jr. (1997), é uma forma de organizar e simplificar todas as decisões em relação aos vários tipos possíveis de variáveis existentes capazes de satisfazer às necessidades dos consumidores-alvos. Essas quatro variáveis são denominadas como os 4 Ps: Produto, Preço, Promoção e Ponto de venda. Para estes autores, o consumidor não deve ser considerado um composto de marketing, e sim o alvo de todos os esforços de marketing.

Outro ponto ressaltado por McCarthy e Perreaut Jr. (1997) sobre os 4 Ps é que cada um deles é igualmente importante e que quando um composto de marketing está sendo desenvolvido todas as decisões sobre os 4 Ps devem ser tomadas ao mesmo tempo.

McCarthy e Perreaut Jr. (1997, p. 43), destacam:

Para implementar uma estratégia de marketing faz-se necessário a utilização do plano de marketing que é o documento escrito de uma estratégia de marketing que contém um cronograma completo de sua implantação. Nele devem conter detalhes como: que composto de marketing será oferecido, a quem e por quanto tempo; que recursos da empresa serão necessários e em que periodicidade; quais os resultados são esperados: entre outros.

Las Casas (1997) alerta quanto à posição atual de alguns autores que vem modificando os 4 Ps (Preço, Produto, Promoção e Ponto de venda) para 6 Ps, 8 Ps, 4 Cs e assim por diante, alegando eles que isso ocorre em decorrência da mudança na forma de comercialização. Porém, o próprio autor discorda em parte dessa afirmação quando afirma que; “o que se percebe é que não houve necessariamente uma alteração na forma de comercialização, mas uma nova tendência na ênfase da ferramenta utilizada, devido a alterações ambientais”.

Com o aumento da concorrência e a maior exigência dos consumidores, a pesquisa de mercado pode e deve ser uma ferramenta utilizada com maior frequência para

atender às necessidades das empresas. Isso não significa que a pesquisa não tenha sido utilizada quando os 4 Ps foram popularizados por Jerome McCarthy.

Ainda de acordo com Las Casas (1997), o composto de marketing inclui uma série de subdivisões, que são denominadas “instrumentos de marketing”. Conforme o QUADRO 1, os compostos dos quatro P’s são apresentados relacionando-os com pontos específicos de cada um desses.

<b>Produto</b>	<b>Preço</b>	<b>Ponto de venda</b>	<b>Promoção</b>
<i>Testes e desenvolvimento de produtos</i>	<i>Política de preços</i>	<i>Canais de distribuição</i>	<i>Propaganda</i>
<i>Qualidade</i>	<i>Métodos para a determinação</i>	<i>Transporte</i>	<i>Publicidade</i>
<i>Diferenciação</i>	<i>Descontos por quantidades especiais</i>	<i>Armazenagem</i>	<i>Promoção de vendas</i>
<i>Embalagem</i>	<i>Condições de pagamento</i>	<i>Centro de distribuição</i>	<i>Venda pessoal</i>
<i>Marca nominal</i>			<i>Relações públicas</i>
<i>Marca registrada</i>			<i>Merchandising</i>
<i>Serviços</i>			<i>Marca nominal</i>
<i>Assistência técnica</i>			<i>Marca registrada</i>
<i>Garantia</i>			<i>Embalagem</i>

**Quadro 1 – Quadro de subdivisões dos 4 Ps**

Fonte: Las Casas (1997).

Kotler (1998) considera que as decisões do composto de marketing, ou seja, em torno desses quatro elementos, devem ser tomadas levando-se em consideração os canais de distribuição e os consumidores finais. Ele completa:

”A ferramenta mais básica do composto de marketing é o produto pois diz respeito a oferta tangível da empresa para o mercado. O preço é o elemento crítico deste composto pois demonstra a quantidade de dinheiro que o consumidor está disposto a desembolsar para adquirir determinado bem ou serviço. A praça ou distribuição constitui-se de elemento chave do composto por determinar a capacidade da empresa em disponibilizar ou tornar acessível ao consumidor-alvo o objeto de sua operação. Por fim, porém não menos importante, é a promoção que inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para tornar seu produto conhecido ou visível ao mercado-alvo (KOTLER,1998 p. 97).

De acordo com Campos e Nantes (1999), a importância da embalagem para a indústria de produtos de consumo é de tal forma vital e insubstituível que já se admite uma fusão de conceitos, em que embalagem assume o papel de representar o produto. Dessa forma o desenvolvimento de estratégias de marketing eficientes deve considerar este aspecto como uma importante ferramenta para a gestão alcançar seus principais objetivos.

Narayanan (1991), de certa forma reforça esta ideia quando afirma que as empresas, por perceberem que as embalagens podem representar uma importante diferenciação entre os produtos, estão investindo fortemente nos elementos de design (forma, cores, materiais, etc), procurando por meio das embalagens uma identidade própria para seus produtos.

Para complementar o entendimento do tema, é necessário que seja abordada a questão da estratégia de operações, que, de acordo com Brown *et al.* (2005, p. 49), deve incluir características como: capacidade de organização para alcançar seus objetivos, alternativas de localização das instalações, investimento em tecnologia para apoiar o desenvolvimento de processos e produtos, estreitamento do relacionamento entre compradores e fornecedores como parte da “empresa ampliada” da organização, taxa de lançamento de novos produtos ou serviços, estrutura organizacional bem definida focando o que a empresa “faz melhor”, terceirização das atividades diversas.

Conforme Gaither e Frazier (2001, p. 39), a estratégia de operações “é um plano de ação de longo prazo para a produção de produtos e serviços de uma empresa e constitui um mapa daquilo que a função de produção deve fazer se quiser que suas estratégias de negócios sejam realizadas”.

Eles complementam sua afirmação, conceituando estratégias de negócios como: “um plano de ação de longo prazo de uma organização e constitui um mapa de como realizar a missão corporativa” (GAITHER e FRAZIER, 2001, p.39)

Com estas definições, Gaither e Frazier (2001) projetaram um mapa de desenvolvimento de estratégias (FIG. 3) que visa mostrar exatamente como as estratégias de operações estão diretamente ligadas à missão corporativa da organização. Dessa forma, torna-se visível a real necessidade de um planejamento bem desenvolvido e fundamentado no conhecimento adequado da estrutura organizacional.

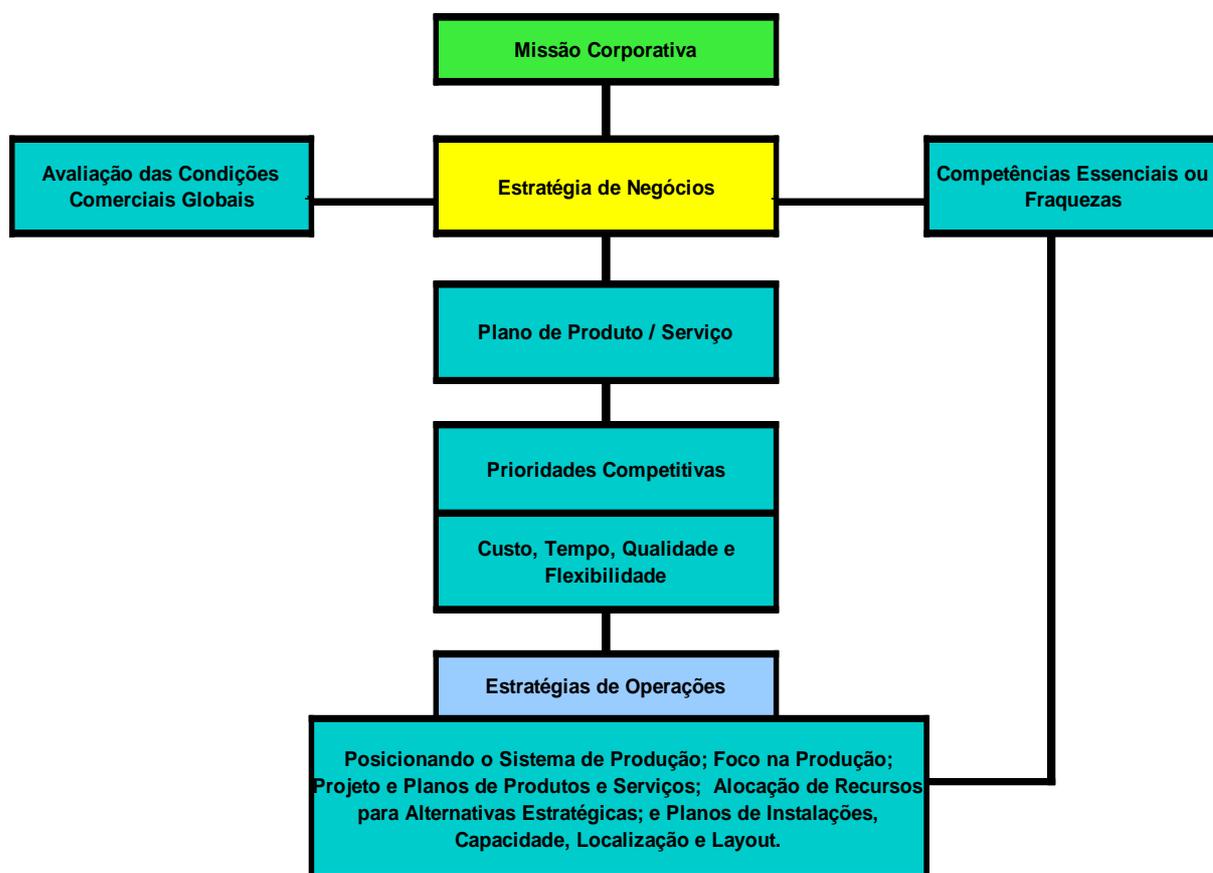


Figura 3 – Mapa de desenvolvimento de estratégia de operações  
Fonte GAITHER E FRAZIER (2001).

Zaccarelli e Fischmann (1994) ressaltam a importância de explicitar as diversas formas de estratégias que as empresas vêm adotando, o que determina a existência de um número maior do que inicialmente foi visualizado. Para eles, a forma como as

estratégias genéricas são definidas atualmente não tem proporcionado a melhor condição para a adoção e o uso amplo de seu conceito.

Esses autores apresentam um número substancial de estratégias que superam as já mencionadas nesse trabalho.

a) Estratégia de oportunidade - as empresas adotam uma postura de aproveitar as situações favoráveis em determinados períodos. Estas empresas operam em níveis de atividades quando estão fora destes períodos.

b) Estratégia de desinvestimento – procura-se reduzir possíveis perdas significativas para a organização, por meio de encerramento parcial ou, mesmo, total de atividades. Ações como terceirização e a concentração em partes mais atrativas da organização são exemplos simples deste tipo de estratégia.

c) Estratégia de intento - caracteriza-se pela busca por parte da empresa da liderança de mercado. Está firmemente sustentada em períodos de longo prazo e não deve ser confundidas com objetivos táticos operacionais.

d) Estratégia de adaptação - a perspectiva principal consiste em modificar sua maneira de atuação no mercado, a fim de conseguir manter certos níveis de equilíbrio no ambiente em que estão inseridas.

e) Estratégia de inovação - tem por objetivo principal criar perspectivas de mercado, mudando-o qualitativamente, com a inserção de novas empresas e a extinção de outras. A principal necessidade neste aspecto é a criação de produtos. Suas características maiores são a proatividade e a inovação, conforme afirmam estes autores,

f) Estratégia de evolução - a empresa enxerga que a evolução no ambiente empresarial ocorrerá independente de suas ações, o que faz com que esta adote uma postura reativa constantemente, utilizando-se, desta maneira, de ferramentas

de monitoramento do ambiente para conseguir melhores reações diante das alterações do curso no mercado.

g) Estratégias de reação – a empresa baseia-se nas ações dos concorrentes para, somente a partir daí, traçar seus planos.

h) Estratégia de despistamento - concentra-se na divulgação de dados surreais ou, mesmo, no controle rigoroso da divulgação de informações internas no mercado para que, desta forma, a concorrência não saiba realmente o que pretende a empresa.

i) Estratégia de cooperação - surge em meio a essa guerra concorrencial e vem promovendo o auxílio mútuo entre organizações, o que, aparentemente demonstra uma atitude altruísta, mas que, interpretada adequadamente, revela importantes resultados ocultados pelo tempo ou, mesmo, pela sua importância.

Por fim, Zaccarelli e Fischmann (1994) demonstram estratégias que focam especificamente a ação da organização em relação à concorrência:

j) Estratégia de agressão - a organização não mede as consequências de suas ações e busca incessantemente prejudicar seus principais concorrentes.

k) Estratégia de autoproteção - as empresas procuram desmontar quaisquer tipos de ações que venham, de alguma forma, influenciar nos seus resultados.

## **2.7 A influência das cinco forças de Porter**

Porter e Montgomery (1998) alertam que, independente do esforço coletivo de uma empresa, seu verdadeiro objetivo estratégico está fundamentado na busca de seu posicionamento no setor que promova uma melhor postura defensiva diante das cinco forças (concorrência, ameaça de novos produtos, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e ameaça dos produtos substitutos)

ou, até mesmo, utilizá-las a seu favor (p. 12). Essas cinco forças são mostradas na Figura 4.

Para Porter, uma estratégia deve conter clara e adequadamente, o posicionamento da empresa no setor, de modo que suas forças e suas fraquezas sejam mais bem aproveitadas ou exploradas diante da concorrência, que para eles se torna o centro das atenções dos estrategistas mais bem preparados.

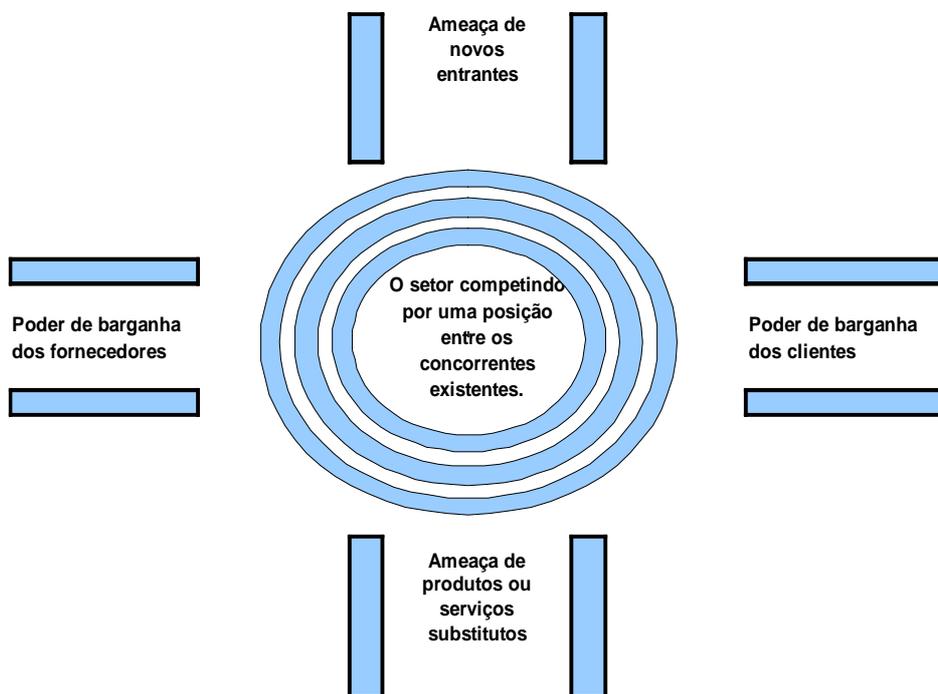


Figura 4 – Forças que Governam a Competição em um Setor Industrial.  
Fonte: Porter e Montgomery (1998 p.12)

Segundo o autor, a lucratividade de um setor é determinado pelo grau de competitividade de uma ou mais dessas forças. Isso justifica a preocupação com a formulação de uma estratégia. Naturalmente, cada uma dessas forças, exige um posicionamento diferente em relação à estratégia a ser adotada e cada setor tem uma propensão particular na configuração de sua competitividade. Para melhor compreensão do tema, serão observadas cada uma dessas forças separadamente, ainda sob a ótica desses autores destacados.

De acordo com Porter e Montgomery (1998), a ameaça que os novos entrantes representam para um setor depende diretamente das barreiras atuais, da reação estabelecida pelos concorrentes existentes e da própria expectativa destes entrantes em relação ao que vão encontrar pela frente.

Os autores ainda enumeram seis grandes fontes de barreiras para aqueles que desejam entrar no setor: a) economia de escala; b) diferenciação do produto; c) necessidade de capital; d) desvantagens de custo independente de porte; e) acesso a canais de distribuição; e f) política governamental.

O poder que um fornecedor exercerá em uma negociação poderá se basear no aumento de preços ou, mesmo, na redução de qualidade dos produtos e serviços adquiridos. Essa influência somente ocorrerá na eventualidade da ocorrência de pelo menos um dos seguintes aspectos: poucos fornecedores de determinado produto no mercado; característica de diferenciação que o produto deste fornecedor possui em relação aos seus concorrentes ou substitutos; inexistência de um produto que faça frente ou substitua-o; imposição de ameaça de integração maior nas atividades de seu segmento de negócio; e falta de representatividade de sua clientela para seu produto.

O comprador será poderoso nas negociações nas seguintes situações: volume de compra alto; nível de padronização ou diferenciação do produto que o mesmo irá adquirir; o produto é parte significativa de seu próprio produto; o produto do setor é de pouca importância para a qualidade dos produtos dos compradores; o produto do setor não proporciona uma economia significativa para o comprador; ou a empresa do comprador tem a possibilidade de ela mesma produzir este determinado produto.

Quando uma empresa faz sua escolha em relação aos seus fornecedores e seus compradores, ela está, de acordo com Porter e Montgomery (1998), diante de uma decisão estratégica essencial, pois quanto menos estes influenciarem em seu planejamento mais rapidamente os resultados poderão ser alcançados e melhores poderão ser estes resultados para a empresa.

Possuir um produto que possua as qualidades capazes de substituir outro produto exerce uma força considerável na formulação da estratégia de qualquer empresa. Além de limitar os níveis de lucratividade do setor em tempos de crise, é capaz de reduzir as taxas de crescimento deste mesmo setor nos momentos de abundância, conforme Porter e Montgomery (1998).

Atenção estrategicamente especial deve ser dispensada aos produtos substitutos que, primeiro, possuam uma forte propensão a sofrer melhorias em seu *trade-off* preço/demanda e, também, àqueles que se situem em setores de taxas de lucratividade.

A força exercida em um setor pela concorrência é considerada por Porter e Montgomery (1998) como a principal fonte de preocupação para as empresas. Táticas como políticas de preços, desenvolvimento da qualidade do produto, lançamento de novos produtos e investimentos com publicidade são as principais armas utilizadas nessa “guerra” contra a concorrência.

Os fatores que determinam a intensidade dessa força são: número de concorrentes existentes no setor; velocidade de crescimento do setor; nível de padronização do produto; custos fixos altos ou perecibilidade do produto, aumento brusco da capacidade de produção no setor; altas barreiras para a saída do produto e diferenciação acentuada entre o posicionamento estratégico dos concorrentes.

## **2.8 As dez escolas de Mintzberg**

Quando o assunto é “estratégias”, é imprescindível que o pensamento de Mintzberg seja abordado, pois, antes de mais nada, este autor circula no meio como um dos maiores especialistas nesta área. Assim, seria uma falha imperdoável a ausência de seu pensamento neste trabalho.

Falar das ideias de Mintzberg, inicialmente é também descrever suas dez escolas. O posicionamento de cada uma em relação à estratégia demonstra as várias perspectivas em que o tema foi abordado.

Para Mintzberg et al (2000), sobre a estratégia na prática gerencial, podem-se encontrar diversos pontos de vistas. Em alguns casos, podem ser considerados simplistas; em outros, bastante exagerados. Porém, estes mesmos pontos de vista, quando observados sob um olhar mais criterioso, apresentam-se providos de coerência, de critério e de sentido lógico.

Essas perspectivas diferentes são tratadas por Mintzberg et al (2000) como escolas que englobam os posicionamentos estratégicos, cuja análise apresentará tanto pontos positivos como certos limites. Dessa forma, a estratégia não pode ser conceituada de forma simples, pois ela possui uma complexidade que transcende o ambiente interno das organizações. A Figura 5 mostra as escolas e os adjetivo que melhor explica a visão da estratégia relacionado a cada uma.

	ESCOLA	FOMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMO UM PROCESSO
1	Design	Concepção
2	Planejamento	Formal
3	Posicionamento	Analítico
4	Empreendedora	Visionário
5	Cognitiva	Mental
6	Aprendizado	Emergente
7	Poder	Negociação
8	Cultural	Coletivo
9	Ambiental	Reativo
10	Configuração	Transformação

Figura 5 – As dez escolas e seus respectivos adjetivos.  
Fonte: Mintzberg *et al.* (1998).

### 2.8.1 A Escola de Design

Segundo Mintzberg et al (2000), a Escola de Design nasceu por volta de 1982, com a publicação de sua obra *Business Policy: Text and Cases* do grupo de Administração Geral da *Harvard Business School*, por Learned, Christensen, Andrews e Guth.

Esta escola possui o propósito claro de fornecer um modelo para a formulação de estratégias capazes de promover o equilíbrio nas empresas entre sua capacidade interna e as possibilidades externas, ainda de acordo com Mintzberg et al (2000). A ênfase desta escola está na avaliação das situações externas (ameaças e oportunidades) e internas (forças e fraquezas) com as quais a organização se depara em seu dia a dia.

A formação da estratégia, conforme Mintzberg *et al.* (2000), segue a estrutura exposta no mapa da Figura 6. Segundo a Escola de Design, dois fatores importantes (responsabilidade social e valores gerenciais) são inseridos de forma conveniente, pois tratam do próprio caráter da organização, vital para o momento atual.

O fato de as premissas desta escola do planejamento negarem aspectos importantes da formação das estratégias por exemplo, existência da estratégia emergente, influência da estrutura sobre a estratégia, e participação de outros atores, representam o ponto que Mintzberg *et al.* (2000) mais criticam.

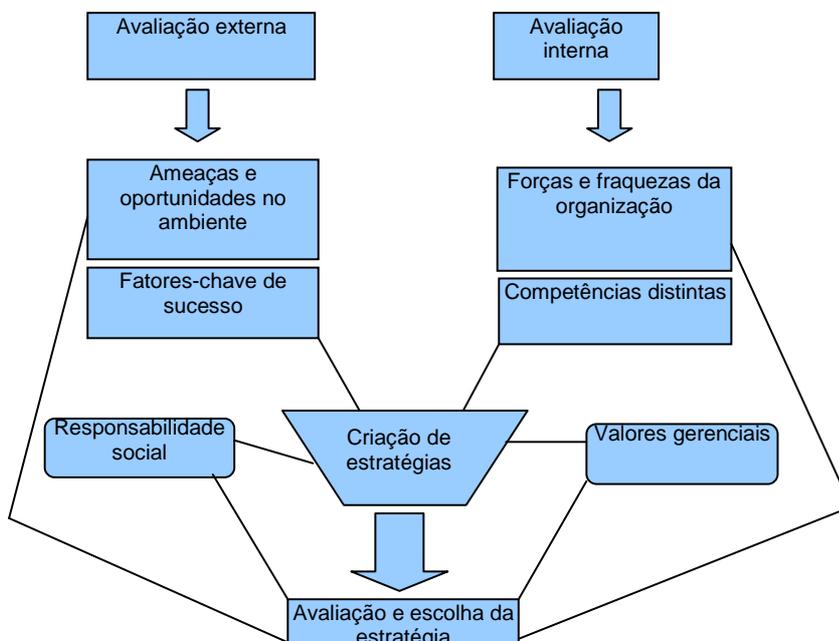


Figura 6 – Modelo Básico da escola de design.  
Fonte - Mintzberg *et al* (1998).

## 2.8.2 Escola do Planejamento

Conforme Mintzberg *et al.* (2000), esta escola, apesar de ter sua origem no mesmo tempo da Escola de Design, tomou um caminho diferente. Seu ápice foi na década de 1970, quando causou enorme impacto na administração estratégica. Ainda hoje influencia o meio empresarial, embora com menor intensidade que no seu auge.

O modelo do planejamento estratégico, de acordo com Mintzberg *et al.* (2000), resume-se em tomar como base o modelo SWOT, o qual deve ser dividido em etapas bem delineadas. Em seguida, é necessário fazer muitas listas de verificação e de técnicas para cada uma dessas etapas, concentrando a atenção na fixação de objetivos (parte inicial), orçamentos e planos (parte final).

Mintzberg *et al.* (2000) ressaltam que o planejamento estratégico é composto, basicamente, de algumas etapas: estágio de fixação de objetivos; estágio da auditoria externa; estágio da auditoria interna; estágio de avaliação da estratégia; e estágio de operacionalização da estratégia.

Na Figura 7, Mintzberg *et al.* (2000) apresentam um modelo que julgam básico de planejamento estratégico, extraído do livro de George Steiner (*Top Management Planning*, 1969).

A grande crítica a esta escola está concentrada, de acordo com Mintzberg *et al.* (2000), no planejamento estratégico, e não no planejamento em si, que possui várias funções essenciais nas organizações. Essa crítica se baseia na ideia de que não é possível estruturar e formalizar a estratégia como um processo, pois prever o futuro da indústria para as organizações em seu ambiente é uma tarefa complicada, uma vez que a inflexibilidade das ações dispostas nos planos dificulta todo o processo em um ambiente tão oscilante.

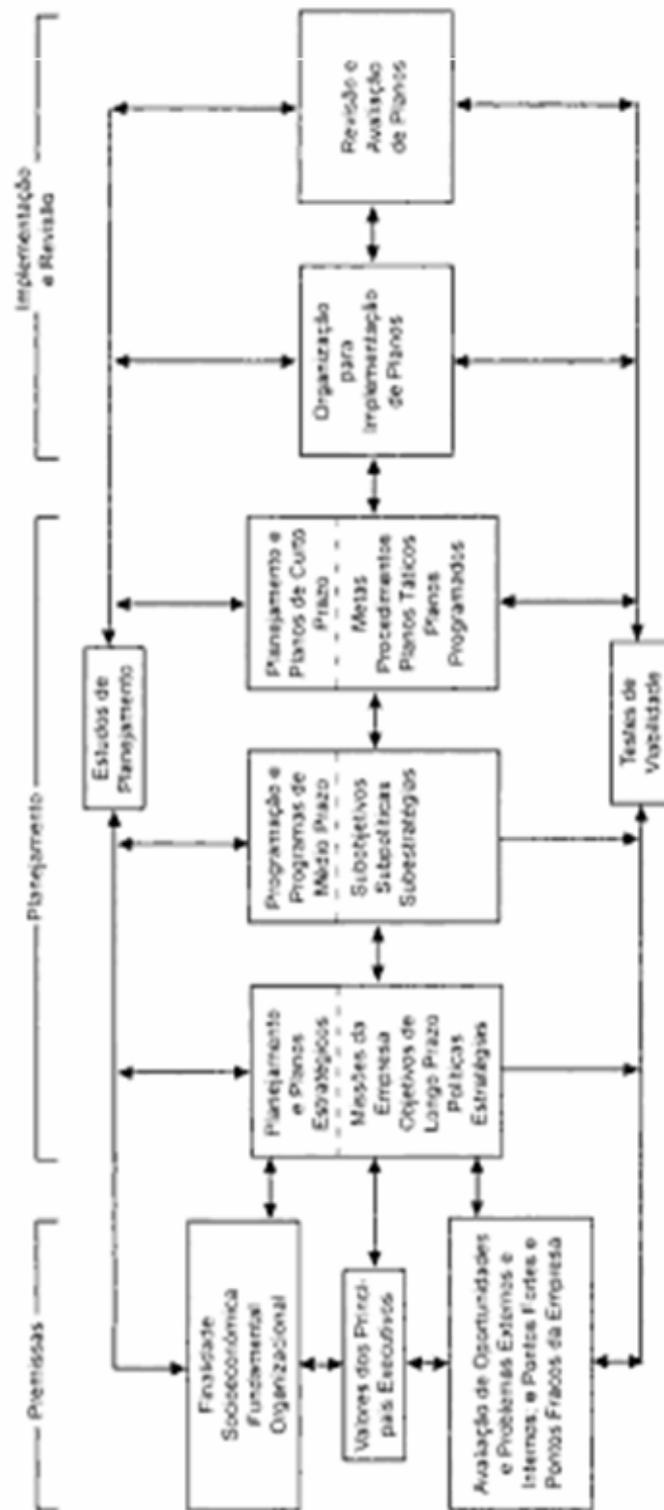


FIGURA - 7 O modelo de Steiner do planejamento estratégico  
 Fonte: Mintzberg *et al.* (2000)

### 2.8.3 Escola de Posicionamento

A Escola de Posicionamento, apesar de aceitar uma boa parcela das premissas das duas escolas anteriores, representa um marco divisor para o estudo e a prática da estratégia tanto no meio empresarial como no acadêmico. De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), o ponto inicial desta escola foi a publicação do livro *Competitive Strategy*, em 1980, por Michael Porter.

Mintzberg *et al.* (2000) afirmam que as grandes premissas desta escola são:

a) A estratégia deveria se orientar na busca de determinado posicionamento no mercado de atual, por meio de utilização de um conjunto de ferramentas analíticas. Tais ferramentas foram criadas e aperfeiçoadas pela Escola de Posicionamento, a fim de que a empresa pudesse se defender contra seus concorrentes.

b) A formulação da estratégia nesta escola deveria estar submetida à análise das características específicas de cada situação. Dessa maneira, apesar da consideração das estratégias genéricas, formula uma estratégia específica mais adequada ou correta às condições vigentes.

c) A influência de três ondas distintas que atuam diretamente na concepção das premissas desta escola: origem das estratégias nas máximas militares; busca por imperativos de consultoria; e desenvolvimento de proposições empíricas.

Conforme Mintzberg *et al.* (2000), tal qual foram criticadas as Escolas de Design e a Escola do Planejamento, a Escola de Posicionamento também pode ser criticada pelos mesmos motivos. No caso da Escola de Design, pelo fato de haver o distanciamento entre o pensamento e a ação propriamente dita; ou seja, a formulação ocorre no topo hierárquico e a implementação na base da pirâmide. Já no caso da Escola de Planejamento, o problema é o excesso de foco no futuro sem a devida cautela com tendências do presente quando da formulação das estratégias.

#### **2.8.4 Escola Empreendedora**

Mintzberg *et al.* (2000) destacam na Escola Empreendedora a ênfase em intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério como aspecto essencial para a formulação da estratégia, que vai além da perspectiva da Escola de Design, a qual, apesar de focar a formação de estratégias nos processos mentais do executivo principal, deixa de levar em consideração aspectos intangíveis e idiossincráticos da liderança.

A “visão”, como uma expressão mental de estratégia representada ou, mesmo, criada na cabeça do líder é o ponto central desta escola. Essa visão tem um aspecto mais de imagem do que um plano propriamente dito, o que, segundo Mintzberg *et al.* (2000), torna a estratégia mais flexível, possibilitando que esta possa sofrer modificações no decorrer do percurso, quando assim forem necessárias.

Esta escola, apesar de ter surgido na economia e de ter como principal nome Joseph A. Shumpeter, congrega poucos economistas que adotam uma postura de estrategistas de visão, preferindo se resguardar em previsibilidade e em passos menos arriscados na condução das políticas econômicas, conforme Mintzberg *et al.* (2000).

A natureza proativa, característica proeminente da Escola Empreendedora, além da visão estratégica e do papel forte da liderança personalizada, constituem pontos essenciais à formação de estratégia. Porém, não impediram que esta escola deixasse de considerar aspectos importantes, tais como a prescrição deste processo de formação, sendo esta uma das críticas apresentadas por Mintzberg *et al.* (2000).

### **2.8.5 Escola Cognitiva**

Interessada em compreender como surgem as estratégias, a Escola Cognitiva tenta interpretar o que se passa na mente dos estrategistas, por meio da psicologia

cognitiva, de acordo com Mintzberg *et al.* (2008). Além de atrair um enorme número de pesquisadores para esta área, a Escola Cognitiva reúne um conjunto de obras soltas que demonstram que está ainda em estágio de formação.

Mintzberg *et al.* (2008) revelam que com base neste pensamento da Escola Cognitiva, os estrategistas desenvolvem, por meio da experiência direta, tanto as suas estruturas do conhecimento quanto seu processo de pensamento. Dessa maneira é que se originam as duas importantes áreas desta escola, sendo uma positivista e outra que percebe tudo isso como subjetivo.

Enquanto a ala positivista relaciona a estrutura e o processamento do conhecimento a uma filmagem do mundo pelos olhos da mente - neste caso, a câmara, construindo um filme que conta a história do objetivo do mundo, mesmo contendo nestas imagens colhidas, situações distorcidas, a segunda percebe esse filme de uma maneira subjetiva, procurando entender de que modo essas tomadas feitas pela mente são registradas, considerando a própria cognição como o fator que cria o mundo.

Nesta escola, a decodificação das informações pode ser até realizada por meio de mapas cognitivos capazes de mostrar a trajetória a seguir quando o que está em jogo é a decisão, e podem também ser considerada como esquemas nos quais está representado o conhecimento em diversos níveis.

#### **2.8.6 Escola de Aprendizado**

Esta escola, não tão rígida em complexidade quanto a Escola Cognitiva, propõe uma resposta à pergunta “Como devem proceder os estrategistas em meio a um mundo tão cheio de complexidade?”. Para esta escola, ao longo do tempo, é possível aprender em determinadas situações o que a estratégia pode fazer emergir.

Esta escola surge, efetivamente, segundo Mintzberg *et al.* (2008), com a publicação do livro *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, em 1980, de Brian Quinn. Trouxe à baila um debate mais acirrado sobre a administração estratégica, o qual derrubava as premissas mais clássicas do tema em discussão. É uma afirmação dos defensores desta escola a ideia de que pessoas informadas, em qualquer nível da organização, podem contribuir diretamente para o processo de estratégia.

Os estudiosos reformulam a ideia de rotina, segundo a ótica da Escola de Aprendizagem, de uma maneira que sua concepção ultrapassa os conceitos dela como padrões repetitivos de atividade que dão sustentação ao funcionamento da empresa, afirmando que a rotina também é responsável pela criação de mudanças, quando estas interagem com situações novas.

Um novo conceito que surge no meio da discussão sobre a Escola de Aprendizado, de acordo com Mintzberg *et al.* (2008), é a estratégia emergente, que vem reforçando ainda mais o aspecto de aprendizado como foco, pois esta estratégia deriva-se do próprio processo de desenvolvimento de algum plano cuja reestruturação é uma ação inquestionável.

Por fim, a compreensão de como são criadas e implementadas as estratégias passa pela maneira como a gerência lida com as experiências passadas e as transformam em ações consistentes na busca do tão almejado resultado positivo.

As críticas sobre a adoção das ideias da Escola de Aprendizagem passam principalmente, pela preocupação de que as pessoas, no intuito de buscar soluções melhores, analisam tão somente o fato de as iniciativas serem novas para os padrões até então utilizados, mas não garantem que a estratégia que está sendo adotada não seja a melhor. É necessário cautela e um controle eficaz para a sua implementação.

### **2.8.7 Escola do Poder**

Mintzberg *et al.* (2008) afirmam que esta escola trata a formação da estratégia como um processo de influência que enfatiza o uso de poder e da política, no sentido de criar estratégias favoráveis a determinadas situações. Assim, o conceito de estratégia tende a alcançar o status de política, de modo sutil, fazendo valer certas forças sobre a concorrência e o mercado para alcançar seus objetivos. Isso caracteriza certa ilegalidade de postura.

Há pouco na literatura sobre a Escola do Poder, que, segundo o que consta, iniciou-se nos anos de 1970, mesmo considerando que o poder e a política sempre se fizeram presentes na vida das organizações, principalmente aquelas de grande porte.

Há uma defesa dos estudiosos quanto à estratégia de poder, que se sustenta no fato de que nenhuma estratégia pode alcançar êxito sem que haja uma força atuando paralelamente para garantir sua execução. Essa força faz parte dos “jogos políticos” em organização, aqui descritos por Mintzberg *et al.* (2008), o que afasta imediatamente a ideia de a formação da estratégia ser obra de um arquiteto único ou de uma equipe de estrategistas homogêneos.

As novas estratégias são consideradas apenas como guias de ação neste caso, mas também como uma sinalização clara de mudanças na hierarquia do poder. As empresas nascem com o claro objetivo de atender às necessidades de determinados clientes. Nesse caso, a utilização de estratégias de poder deve causar impactos desproporcionais e desnecessários na vida organizacional.

### **2.8.8 Escola Cultural**

É importante, primeiro, ressaltar a diferença entre a Escola Cultural e a Escola do Poder. Tal diferença reside no interesse de cada uma. Enquanto a última focaliza o

interesse próprio, a primeira prioriza o interesse comum. A formação da estratégia na Escola Cultural ocorre com base em um processo enraizado na força social.

A cultura, para este contexto, deve ser considerada como essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que as refletem. Associando a cultura organizacional com a cognição coletiva, Mintzberg *et al.* (2008) afirmam que esta escola busca reforçar que a formulação da estratégia é um processo de interação social entre os membros da organização.

Essa interação social na empresa afeta o indivíduo diretamente, tornando-se parte de um complexo maior. Assim, ganha raízes mais densas, o que torna as mudanças estratégicas uma possibilidade de melhor aceitação por cada membro.

A tomada de decisão é influenciada positivamente pela cultura e pela análise cuidadosa de cada decisão a ser tomada, agindo como uma lente de aumento para que haja uma visão mais aclarada da verdadeira situação. Organizações com culturas diferentes, mesmo atuando no mesmo ambiente, podem tomar posicionamentos totalmente antagônicos entre si, por causa da sua cultura.

### **2.8.9 Escola Ambiental**

Até então, as outras escolas atribuíam pouco ou nenhuma importância ao ambiente, considerando este apenas como mais um fator. Isso para a Escola Ambiental é inadmissível, isto é, não considerar o ambiente como uma das forças centrais para a formação da estratégia perante a liderança e a organização.

O ambiente chega a ser citado na Escola de Cognição, na Escola de Aprendizado e na Escola de Posicionamento, porém de uma maneira pouco expressiva diante da possibilidade de seu poder de influência sobre a formação da estratégia. Usualmente, o ambiente pode ser considerado como o conjunto de dimensões

abstratas, não uma série inesperada de avanços tecnológicos significativos, mas a dinâmica.

A Escola Ambiental se origina da teoria da contingência, quando esta descreve certas relações entre algumas dimensões do ambiente e os atributos específicos da organização. A partir daí, surgem os chamados “ecologistas de população” pregando que as forças externas é que direcionam a organização para determinado nicho de mercado.

O elemento liderança para a Escola Ambiental torna-se um mero agente passivo no processo de geração de estratégia, visto que o ambiente é o agente central nesse processo. E esta centralidade é subjugada sob duas perspectivas; a dos teóricos contingenciais, que, mesmo se pautando no ambiente como uma força, é condescendente com possíveis adaptações; e a dos ecologistas da população, que questionam firmemente se as principais características do mundo das organizações se originam de aprendizado ou de adaptações, conforme Mintzberg *et al.* (2008).

### **2.8.10 Escola de Configuração**

Mintzberg *et al.* (2008) apresentam esta escola como uma importante oportunidade de conciliação entre as principais ideias das escolas anteriores. Para estes autores, ela possui dois lados principais: um que trata de escrever estados como configuração; e outro que descreve o processo de geração de estratégia como transformação. Esta é como consequência direta daquela.

Considerando, a perspectiva de Escola de Configuração, as diferentes dimensões em uma organização se agrupam sob condições específicas para se definir estados, modelos ou, até, tipos ideais. Essas diferentes dimensões são sequenciadas ao longo do tempo, no intuito de definir estágio, períodos ou ciclos de vida.

Na administração estratégica, a parte da configuração fica com o comportamento mais defensivo, enquanto que a outra parte, a da transformação, percebe o processo como sendo uma reformulação necessária ao sucesso organizacional. Um lado não pode viver sem o outro apesar de suas gritantes diferenças. Nesse aspecto, também é possível perceber a característica agrupadora da Escola de Configuração.

Outra importante afirmação desta escola é que na maior parte do tempo uma organização passa por períodos configurados como estáveis distinguíveis ao longo do tempo e que, ainda, esses períodos são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação.

A principal crítica de estudiosos à Escola de Configuração reside na questão de que é conceitual e empiricamente errado afirmar que as organizações ou são estáticas ou estão em processo acelerado de mudança.

## **2.9 Estratégias e os cinco Ps**

Há uma visível necessidade humana em definir conceitos específicos para cada assunto ou tema em discussão. Diante deste posicionamento, Mintzberg (2006), apoiado em uma postura coerente em relação ao seu pensamento de não limitar o conceito de estratégia, explicita os tipos de definições que este tema agrega em diferentes posicionamentos. Dentre estas, cinco definições resumem bem essa ideia principal: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

O conceito de estratégia como um plano é o mais comum para quase todos, de acordo com o pensamento de Mintzberg (2006). Este autor também afirma que associado a algum tipo de curso de ação, há uma diretriz, ou um conjunto de diretrizes, cujo objetivo principal é lidar com determinada situação. Explica que, nesta ótica, há duas características fundamentais: são desenvolvidas de forma consciente e propositadamente; e são desenvolvidas antes das ações às quais vão se aplicar.

Como plano Mintzberg (2006) relata que a estratégia pode também ser subentendida como um pretexto ou apenas como uma manobra específica, cujo intuito principal é subjugar ou, até mesmo, superar determinado concorrente ou oponente.

Mintzberg (2006) relata que estratégia também pode ser percebida como um padrão ou, mais diretamente, como um padrão em uma corrente de ações. Isso porque a estratégia está relacionada à realização. Desta forma, ela absorve a característica de comportamento resultante em certos momentos.

Para Mintzberg (2006), a estratégia também é conceituada como posição quando a organização a utiliza como um meio de localizar-se no ambiente ao qual se insere. Reforça que, ecologicamente, a estratégia como posição torna-se “nicho”, em termos econômicos como um local gerador de renda e, por fim, em termos administrativos, como um domínio, ou o local no ambiente onde os recursos se encontram.

Finalizando, Mintzberg (2006) apresenta a visão de estratégia como uma perspectiva, que vai além de uma posição escolhida ou de uma visão externa da organização e para baixo nas posições concretas. E, de forma mais ampla, vislumbra dentro das organizações. Mais especificamente, no interior da mente dos estrategistas coletivos. Explica, ainda, que esta perspectiva é mais bem capturada pela visão alemã, que atribui um melhor significado da palavra literalmente, “*weltanschauung*”, que quer dizer “visão do mundo”.

## **2.10 A arquitetura estratégica**

Nota-se a ausência clara de uma estratégia bem definida por parte de grande número das empresas nacionais. Isso pode ser o principal obstáculo para que estas alcancem um lugar de destaque no cenário mundial. Prahalad e Hamel (2004) argumentam que toda empresa, para conquistar um espaço verdadeiramente significativo em seu setor, necessita construir uma arquitetura estratégica (p. 122).

Essa arquitetura estratégica “é basicamente uma planta de alto nível do emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e reconfiguração da interface com os clientes” (HAMEL e PRAHALAD, 2004, p. 122).

Estes autores explicam que a arquitetura estratégica não se trata de um plano detalhado, mas que deve ser suficientemente específica para oferecer uma noção geral da direção a ser tomada na busca dos objetivos. Essa função do detalhamento fica sob a tutela de um plano, ou melhor, de um planejamento.

Prahalad e Hamel (2004) completam afirmando que o combustível capaz de ampliar a capacidade de uma empresa chegar ao futuro com sucesso não envolve apenas dinheiro, mas também a energia emocional e intelectual dos funcionários. Reforçam que as posições iniciais, em termos de recursos, são uma forma muito fraca de se prever o futuro da liderança no setor.

A capacidade de dinamização dos recursos, conforme o pensamento de Prahalad e Hamel (2004), deriva-se não de uma arquitetura estratégica elegante, mas de uma noção profunda de propósito, de um sonho amplamente compartilhado, de uma visão realmente sedutora de oportunidade que o amanhã oferece.

## **2.11 Competitividade e vantagem competitiva**

São inúmeros os autores que fazem um link direto entre estratégia e vantagem competitiva. Por isso, não se deve deixar de discutir essa ligação, que vai de encontro com a necessidade do projeto. Para Porter (1989), uma estratégia competitiva, ou seja, o modo como uma empresa pode criar e sustentar uma vantagem competitiva em seu setor baseia-se no modo como é a atratividade da indústria à qual esta se enquadra e na posição relativa da empresa dentro dessa indústria.

A importância para a competitividade das empresas da análise estratégica está baseada em sua capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhes proporcionem a manutenção ou ampliação de sua posição sustentável no mercado, segundo Ferraz *et al*, (1997, p. 3).

A competitividade então, possui um caráter sistêmico, que resulta da integração de fatores e não apenas da análise destes fatores isoladamente. A competitividade de uma empresa pode ser definida ou analisada sob duas perspectivas. A primeira se relaciona à fatia de mercado que a empresa possui. A segunda diz respeito à capacidade de competir no mercado a longo prazo ( BNDES, 1991).

Para melhor nortear os conceitos até aqui desenvolvidos, é importante que se ressalte que a competitividade de uma empresa se refere a sua posição relativa em comparação com outras empresas no mercado local ou global (CHASE, JACOBS e AQUILANO, 2006, p. 38).

Concatenando estratégias e competitividade, Henderson (1989) destaca que uma estratégia adequada deve buscar a criação de vantagens competitivas sustentáveis e, também, melhorar as vantagens competitivas atuais da empresa, para que ela possa enfrentar a concorrência de forma precisa e contundente.

Prahalad e Hamel (1995) apresentam uma abordagem diferente, segundo a qual são enfatizados os fatores internos da organização. Esses autores afirmam que a vantagem competitiva se origina das capacidades essenciais da organização, que compreendem o aprendizado coletivo desenvolvido para coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as tecnologias.

Há uma associação direta das capacidades essenciais à organização, com a entrega de valor, a comunicação e o envolvimento e comprometimento das pessoas. Dessa maneira, a empresa adquire o acesso ao mercado e ao desenvolvimento de produtos cujos benefícios sejam percebidos pelos clientes. Além disso, essas competências essenciais devem ser difíceis de ser imitadas.

Stalk e Hout (1990) percebem que a vantagem competitiva tem uma dependência direta com o bom gerenciamento do tempo na organização. Será obtida se a empresa conseguir lançar produtos à frente de seus concorrentes ou, ainda, se tiver mais agilidade na produção, nas vendas e na distribuição. Chandler (1990) corrobora com esta afirmação quando também destaca como condição essencial para se obter vantagem competitiva a importância de a empresa se antecipar no lançamento de novo produto.

## 2.11 Terceirização

O processo de terceirização é caracterizado por determinada atividade que deixa de ser desenvolvida pelos trabalhadores de uma empresa e é transferida para outra empresa, chamada de “terceira”. A atividade de terceirização origina-se do conceito inglês de *partnership*, ou seja, parceria com o próprio mercado e com os trabalhadores, e do ideal de *outsourcing*, isto é, busca de suprimento ou fornecimento vindo de fora, de acordo com Melo (1998).

Curiosamente, porém, ainda que possamos visualizar os termos empregados e terceiro como extremos, posições diametralmente opostas numa escala bipolar, a verdade é que algo continua unindo esses dois conceitos: a empresa para qual trabalham! Empregados e terceiros têm em comum o fato de que ambos trabalham para a mesma empresa, e dela necessitam para a sua sobrevivência. (OLIVEIRA, 1994, p. 47)

Dias (2002) complementa o pensamento sobre a terceirização ao se referir a esta como uma tendência a se transferir para terceiros as atividades que não são consideradas o negócio principal de uma empresa. Dessa maneira, esta empresa pode ficar concentrada em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Uma importante consideração a respeito de terceirização é fornecida por Fontanella (1994 p. 19);

A terceirização é uma tecnologia de administração que consiste na compra de bens e/ou serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, para

serem integrados na condição de atividade-meio à atividade-fim da empresa compradora, permitindo a concentração de energia em sua real vocação, com intuito de potencializar ganhos em qualidade e competitividade.

## Segundo Silva, terceirização é

[...] é transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada com sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando em competitividade (SILVA, 1997 p. 30).

Cenários altamente competitivos têm imposto severas restrições à sobrevivência das empresas, demandando esforços contínuos no aprimoramento dos processos produtivos, afirmam Souza *et al.* (2008), completando que os diferenciais competitivos, outrora centrados no preço e na qualidade de um produto ou serviço, têm se transferido para a capacidade de resposta às exigências do mercado, tornando imprescindível o desenvolvimento das competências da empresa.

A definição de competência surgiu na década de 1930 por intermédio dos programas de treinamento e capacitação, estruturados por supervisores e gerentes de empresas, que contaram com rápida difusão no contexto industrial por conta dos seus notáveis resultados (SOUZA *et al.*, 2008). A gestão de competências busca a melhor alocação dos recursos produtivos, com vistas à elevação do patamar de desempenho do processo. Tal gestão depende de fatores relacionados ao mercado e de métodos de controle gerenciais, tornando-se altamente complexa na maioria das aplicações práticas, de acordo com o pensamento de Souza *et al* (2008).

Estes autores também acrescentam que, como consequência, percebe-se que diversas atividades não centrais de uma organização anteriormente desempenhadas por áreas de apoio passaram a ser desempenhadas por equipes terceirizadas.

O atual ambiente da gestão de negócios, caracterizado pelo aumento da competição entre as empresas e, simultaneamente, por clientes mais exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço dos bens e serviços, faz com que os gestores

busquem novas metodologias e práticas que ajudem no gerenciamento cada vez mais complexo das organizações. Dessa forma, entre as práticas do mundo empresarial a terceirização estratégica surge pelo fato de as empresas cada vez mais tenderem a se concentrar em suas competências básicas, guardando as energias despendidas em atividades de apoio ou complementares.

A terceirização se afirma nos manuais de administração na década de 1980 como elemento importante da flexibilidade estratégica exigida pelos contextos negociais competitivos. As práticas de sublocação, entretanto, em uma perspectiva operacional, são certamente tão antigas quanto as noções de trabalho e de propriedade.

Na gestão contemporânea, o estratégico e o operacional se fundem para definir a terceirização como a transferência administrada de funções ou serviços de uma organização para uma ou várias empresas executoras. A experiência, em cada época, relacionou esse princípio geral às atividades de apoio e/ou às atividades fins, à terceirização das atividades acessórias ou de apoio para permitir uma atenção mais efetiva às atividades negociais, ao núcleo do negócio, às vantagens competitivas como singulares segmentos a serem protegidos da terceirização e à desintegração produtiva total.

A apreensão conceitual do termo *terceirização* não é, portanto, uma tarefa simples. Como técnica — ou conjunto de processos que resultam de habilidades especiais no plano de execução —, o conceito se mostra de baixo valor estratégico e insuficientemente gerenciado.

No Brasil, o emprego da terceirização não estratégica — orientada por motivações exclusivas de custo — disseminou-se no decorrer da década de 1990, ao ponto de incrustar nos atributos da exploração e da segregação social, o qual fora inicialmente apenas um preceito de racionalidade e eficiência administrativa. A terceirização não estratégica pode, no limite, estar associada a destruição de valor, a desmotivação e a desalinhamento em torno de objetivos comuns.

A terceirização, porém, requer níveis mais elaborados de gestão, porque amplia as capacidades da cadeia de valor e sugere a expansão da habilidade técnico-gerencial da empresa. Terceirizar não é, portanto, necessariamente mais fácil, nem mais barato. A terceirização estratégica, aquela que se fundamenta na avaliação de causas e efeitos em uma perspectiva de longo prazo, requer modelos de gerenciamento e padrões comportamentais específicos (LEOCÁDIO, 2005).

Em termo dos processos, questões relativas à gestão da qualidade, da produtividade e dos tempos passam a exigir mais dos gerentes. Em contrapartida, a terceirização estratégica de um processo permite inserir uma “base de conhecimento” mais robusta e especializada, podendo agregar maior valor ao processo produtivo e, conseqüentemente, aos bens e serviços requeridos pelos clientes.

Importante salientar que, para efeitos de discussão neste estudo, entende-se que a “base de conhecimento” de uma organização é uma relação direta com que Walsh e Ungson (1991) denominam de “memória organizacional”, sendo constituída não apenas pela memória dos indivíduos, mas também pelos seguintes elementos de retenção: indivíduos, cultura, transformações, estruturas e ecologia. Ou seja, para esses autores, trata-se de um construto composto da estrutura da sua facilidade de retenção, da informação contida, dos processos de aquisição e recuperação da informação e de seus efeitos conseqüentes.

A intensificação da estratégia de terceirização nas organizações brasileiras como uma abordagem de gestão que permite repassar a um agente externo a responsabilidade operacional por processos até então realizados pela empresa ganhou maior destaque nos anos de 1990 (FERREIRA, 1994), em decorrência da abertura de mercado e da globalização da economia, fatores que forçaram as empresas a desenvolverem estratégias competitivas baseadas na cooperação para alcançarem maior produtividade e qualidade, e a conseqüente redução dos custos, visando a atender às necessidades e expectativas dos clientes.

Bezerra (1994) destaca a terceirização como uma ferramenta amplamente adotada pelas organizações, com delegação da maioria dos serviços de apoio e, até mesmo, de importantes etapas do processo produtivo, numa corrida à redução de custos.

Paralelamente, Bianchi (1995) retrata que as atividades-fim, críticas ou estratégicas, não devem ser terceirizadas, pois isso comprometeria a vantagem competitiva atual e/ou futura da empresa. A autora continua a análise afirmando que a terceirização de atividades meio ligadas à produção quando realizadas após a análise da cadeia de valor e custo da empresa apresentam maior ganho de vantagem competitiva, seja pela redução de custos, pelo aumento da qualidade, pelo acesso a novas tecnologias ou pela liberação de recursos para as atividades-fim.

Ampliando esse entendimento, outra definição do conceito de terceirização foi formulada por Silva (1997), considerando uma transferência de atividades ou processos para fornecedores especializados, detentores de tecnologia, própria e moderna, que assumem esta atividade terceirizada como atividade-fim. A esta realidade deve-se incorporar a possibilidade de utilizar um elemento externo nos processos da organização como sendo um fornecedor de conhecimento especializado, permitindo a integração de uma “dupla” base de conhecimentos.

Para Souza *et al.* (2005), porém, é importante que a empresa conheça quais são seus processos críticos ou estratégicos que proporcionam um diferencial competitivo ao produto. E, também, precisa definir quais são suas atividades essenciais (negócio principal) e não essenciais. A popularidade da terceirização pode ser explicada por constituir alternativa de solução de problemas organizacionais que vão da simples redução de custos até a canalização dos talentos e capacidades para atividades que associem maior valor.

Nesse sentido, como enfatizam Souza *et al.* (2005), a terceirização também possibilita vantagens quando aplicada em sistemas de produção de conhecimento para “aproveitar a profundidade intelectual, as economias de escala e as reviravoltas mais rápidas no conhecimento especializado oferecidas pelos fornecedores”.

Diante dessas realidades, estes pesquisadores compreendem que a difusão da prática da terceirização por toda a cadeia de valor redefine a terceirização como uma transferência de atividades para fornecedores com uma base de conhecimentos especializados, permitindo à empresa direcionar suas forças para a sua atividade

principal, recebendo de terceiros os bens e/ou serviços não diretamente ligados ao seu *core business*.

Apesar de a terceirização ser uma técnica que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros das atividades de apoio das empresas, o que se verifica atualmente é uma evolução dessa prática, pois o processo de transferência a terceiros passa a incluir também atividades diretamente relacionadas ao processo produtivo empresarial.

Nesse sentido, a indústria automobilística, tradicionalmente, delega serviços de atividade-fim em decorrência das novas técnicas de produção e de tecnologia para terceiros, trazendo mais valor ao produto, por meio da especialização do terceirizado, conforme destacam Souza *et al.* (2005). Ou seja, a empresa contratante abre mão da execução do processo e transfere para um terceiro, portador de uma base de conhecimento mais especializada, com o objetivo de agregar mais valor ao produto final.

Os estudos de outros autores, como Porter (1989), Prahalad & Hamel (1990) e Valença & Rodrigues da Silva (1999), também sinalizam a difusão da prática de terceirização por toda a cadeia de valor. Isto é, se no início do movimento de reorganização estrutural organizacional a terceirização era indicada como alternativa para dar condições às empresas de focalizarem sua atenção nas atividades essenciais ou para reduzir os custos e aumentar o nível de qualidade dos serviços em atividades complementares, atualmente verifica-se seu uso de modo generalizado.

Um número significativo de empresas brasileiras desenvolve a terceirização de maneira ampla e intensa. Chegam a terceirizar 100% do seu processo produtivo. Empresas como a Arezzo terceirizam seu processo produtivo desde dezembro de 1997 (Fundação Dom Cabral, 2000). Esta empresa, pertencente à indústria de calçados e sediada em Belo Horizonte/MG, só não terceirizou a contratação dos estilistas e a venda de tecnologia de varejo. Portanto, a Arezzo hoje cuida da marca, contrata os estilistas que vão desenhar os calçados e vende tecnologia de varejo.

Isso sugere um redirecionamento das suas competências básicas, antes relacionadas à fabricação de calçados.

Com isso, os desdobramentos mais recentes da terceirização sinalizam uma ferramenta adotada pelas organizações brasileiras com a delegação da maioria das atividades de apoio e, diferentemente da sua concepção original, até mesmo de importantes etapas do processo produtivo. Costa (1994, p. 7) há mais de dez anos antecipava essa evolução ao definir a terceirização apenas como a “prática de comprar externamente bens e serviços necessários ao processo produtivo empresarial”, fugindo da habitual clivagem entre atividade-fim e atividade-meio.

Para Souza (2008), a terceirização estratégica, entretanto, sugere ampliar perspectivas para responder de modo mais durável à necessidade de otimizar os processos operacionais internos e externos, de modo a tornar a organização mais resistente, mais enxuta e mais flexível. Para isso, exige-se gerenciamento efetivo e sistêmico, podendo ser facilitado quando a organização é representada por um conjunto de processos.

Para Quinn et al (1990), toda organização que busca competitividade por meio de produtividade e qualidade deve ter o controle de seus gastos. A maior parte dos gastos de muitas empresas está locada como custos fixos. Atacar esses custos deve ser uma prioridade de qualquer organização. Por essa razão, as tecnologias associadas à prestação de serviço estão revolucionando a estrutura interna das organizações.

Segundo Quinn e Hilmer (1994), existem duas abordagens estratégicas que, quando combinadas adequadamente, permitem aos administradores alavancar as habilidades e os recursos de suas organizações, além dos níveis obtidos por meio de outras estratégias. Essas duas estratégias são: concentrar os recursos próprios da organização nas suas competências essenciais; e terceirizar as atividades em relação às quais a organização não possui uma necessidade estratégica e nem uma capacidade especial.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo, pretende-se informar os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa: problema, objetivos específicos, objetivo geral, caracterização da pesquisa, tipo, natureza e método. E, também, os instrumentos de coleta de dados e o tratamento desses dados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso múltiplo, de natureza qualitativa, em quatro empresas da cidade mineira de Divinópolis do ramo de confecção.

Classificada como do tipo descritiva, conforme Vergara (2007, p. 47), esta pesquisa expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, possibilitando estabelecer correlações entre variáveis e definir a sua natureza. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A abordagem desta pesquisa é qualitativa. Segundo Godoy (1995), é o próprio pesquisador o instrumento de coleta de dados oriundas do ambiente natural, que é a principal fonte neste caso.

O método de pesquisa deste trabalho é o estudo de caso múltiplo, sobre o qual De Bruyne *et al.* (1997) afirmam que sua característica fundamental é a capacidade de reunir numerosas e detalhadas informações, as quais objetivam, principalmente, a apreensão da totalidade de determinada situação, mediante a utilização de uma gama variada de técnicas de coletas de dados, como observações, entrevistas, e documentos.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso representa uma estratégia de estudo quando o pesquisador tem pouco controle sobre os fatos ou acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos representativos no contexto atual na vida real.

O método de pesquisa é caracterizado por pesquisa de campo.

### **3.2 Unidade de análise**

Foram selecionadas como unidades de análise quatro empresas do ramo de confecção situadas na cidade de Divinópolis e que foram escolhidas por possuírem representatividade no mercado regional, além do destaque no polo deste setor na cidade. As empresas foram escolhidas por acessibilidade do pesquisador, primeiro porque apesar da cidade ser composta de um grande número de confecções, poucas se dispuseram a participar de qualquer pesquisa e fornecer informações. Além disso, a cidade de Divinópolis foi o espaço de formação acadêmica e profissional do próprio pesquisador.

### **3.3 Unidade de observação**

No estudo de caso realizado, a unidade de observação foi composta dos diretores/proprietários das empresas de confecções. A escolha intencional destes indivíduos decorreu de suas participações no desenvolvimento do organizacional das empresas, uma vez que são eles que normalmente se envolvem mais diretamente a esse propósito.

Na Empresa 1, a pessoa que respondeu aos questionários foi o Sr. Edson José da Costa, que é proprietário e também administrador da mesma. Bacharel em Administração de Empresas pela UFB - Universidade Federal de Brasília, é ocupante de um cargo de direção dentro do SINVEDS sindicato patronal em Divinópolis, o. Neste trabalho ele recebe o nome de respondente 1.

A pessoa que respondeu à pesquisa na Empresa 2, foi o Sr. José Eurides, fundador e administrador da mesma. Este é graduado em Ciências Contábeis, neste trabalho receberá a denominação de respondente 2.

O respondente 3, aqui representando a Empresa 3 foi o Reginaldo Sérgio Pereira, foi por muito tempo representante de algumas confecções. Atualmente está cursando a graduação de Administração na cidade de Divinópolis.

E, por fim, pela Empresa 4, a pessoa que se prontificou a responder ao questionário proposto foi a Sra. Silvana Monteiro, graduada em Administração e sócia desta organização, também desenvolve o trabalho de direção dentro da mesma, Foi identificada neste trabalho como a respondente 4.

### **3.4 Procedimentos para coleta de dados**

Os procedimentos de coleta dos dados estão relacionados a seguir de forma seqüenciada de acordo com o modo como foram realizadas. Inicialmente foram

contatadas as empresas por agendamento, no qual foram explicadas as bases e os objetivos da pesquisa para os responsáveis de cada organização. Neste contato foi também solicitado as autorizações de cada um dos representantes das empresas, para o procedimento de pesquisa. Para Collis e Hussey (2005), os dados qualitativos coletados durante a pesquisa, devem ser conhecidos para que sua análise seja adequada.

O levantamento documental ocorreu, a partir de dados fornecidos pelas empresas, como relatórios, reportagens da mídia local e documentos diversos. Esta fase procurou-se identificar as informações relacionadas ao histórico das empresas envolvidas na pesquisa. A investigação documental, conforme Vergara (2003, p. 48), “é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas”. Aliado a estes documentos, a busca da literatura referente ao tema de pesquisa também foi de fundamental importância para o levantamento eficaz dos dados necessários ao projeto, como ensina Vergara (2003).

Durante a pesquisa de campo, foram aplicados questionários aos diretores proprietários das empresas de confecções. Esta etapa procurou identificar, através da coleta de dados, as perspectivas de cada uma das organizações, a respeito do mercado competitivo, as estratégias adotadas (marketing, produção e operação, e estrutura), do sistema de controle de qualidade dos seus produtos.

Os questionários foram testados previamente antes de sua aplicação, para garantir que atendessem realmente aos objetivos do trabalho e que fossem mais bem estruturados em relação ao seu entendimento e clareza. Vergara (2003, p. 56) corrobora para tal afirmativa ao declarar que “útil e necessário é também submeter o questionário e o formulário a testes prévios, que antecedam a aplicação”.

Finalizando foram realizadas algumas entrevistas semiestruturadas, junto aos diretores/prorietários com o claro objetivo de complementar e identificar detalhes, mais específicos das respostas dos questionários, anteriormente não percebidas. De acordo com Lakatos e Marconi (1992) a entrevista trata-se de uma conversação

realizada frente a frente entre o pesquisador e o entrevistado, de forma verbal sobre as informações necessárias.

Em relação à entrevista semiestruturada, esta ferramenta é utilizada para obtenção de informações a respeito do que as pessoas entendem acreditam sentem bem como em relação as explicações ou razões para quaisquer das coisas precedentes conforme afirma Selltiz (1967).,

### **3.6 Procedimentos de análise de dados**

Adotou-se como estratégia de análise a técnica de construção da explanação, pois melhor atendia aos propósitos fundamentais desta pesquisa. Conforme Yin (2005), esta técnica ocorre em grande parte dos estudos de casos em que explicar um fenômeno significa estipular um conjunto presumido de elos causais em relação ao próprio fenômeno, podendo ocorrer a partir da utilização de uma narrativa, desde que esta seja minuciosa e detalhada.

Buscando reunir, de modo gradual e contínuo, o conjunto de ideias extraídas na etapa de coleta dos dados é que a explanação deve ser construída, devendo, inclusive, examinar, durante sua elaboração, os posicionamentos teóricos revisados durante o estudo, conforme afirma Yin (2005).

### **3.6 Limitação da pesquisa**

Esta pesquisa como qualquer outra, possui suas limitações, as quais devem ser levadas em consideração para a sua compreensão mais adequada. Destaca-se o fato de este estudo tratar-se de um estudo de casos múltiplos, o que, normalmente, limita a possibilidade de se fazer generalizações, conforme recomendações dos principais nomes especializados no assunto. Outro ponto é que, pelo fato de esta

pesquisa ter sido realizada apenas no segmento de confecções da cidade de Divinópolis, fica mais difícil o desenvolvimento de uma inferência mais precisa ou apurada em relação ao universo de pesquisa.

Por fim, este ainda, limita-se a avaliações das respostas apenas dos diretores ou proprietários das empresas pesquisadas, e isso pode caracterizar, na maioria das vezes, a construção de um cenário evidentemente unilateral, deixando de captar outras perspectivas capazes de fotografar melhor o cenário real que representa o mercado confeccionista de Divinópolis.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização das unidades de análises**

A Empresa 1 foi criada em 1991, na cidade de Divinópolis, Minas Gerais, Brasil. Sempre direcionou seu foco ao atendimento de necessidades das mulheres de todas as idades. A marca atua no segmento de roupa feminina casual. Seu trabalho com camisaria e peças de tecidos de fibras naturais já é reconhecido e muito bem aceito no mercado. A empresa possui loja própria (Divishop) e representantes em todo o Brasil, além de outros países.

A empresa 1 surgiu a partir do interesse de um casal. A esposa já trabalhava na área como vendedora. Na época, suas atividades consistiam apenas em comprar roupas em Divinópolis e vendê-las em Brasília, cidade na qual possuía parentes próximos. Antes, ela havia sido sócia de outra empresa, em parceira com a irmã. Após o

casamento, em 1990, nasce a ideia de criar uma empresa voltada para aproveitar especificamente essa oportunidade. Em 1992, a Empresa 1 inicia suas atividades .

Na época da constituição da Empresa 1, estava acontecendo a ECO92, no Rio de Janeiro, palco de vários debates sobre assuntos relacionados à preservação da natureza, tais como equilíbrio sustentável e preservação do meio ambiente, entre outros. Isso serviu de inspiração para batizar a empresa, optando-se pelo nome de uma planta muito debatida na Conferência.

Inicialmente, a Empresa 1 concentrou-se na produção de peças infantis, para crianças entre 2 e 10 anos, até o ano de 1996. Identificada uma demanda crescente por roupas femininas tamanho adulto, deu-se início a uma nova coleção, que vem sendo, desde então, a grande responsável pelo sucesso da empresa.

A Empresa 2 começou suas atividades em 2000, pela iniciativa de um empresário de Divinópolis do ramo de materiais para a construção civil. Desde sua fundação, concentrou suas atenções na produção de moda masculina tamanho adulto, especificamente de camisas de malha. Possui apenas a unidade apenas na cidade de Divinópolis, onde estão concentradas as atividades dos setores de produção, comercial e administração.

A marca desenvolvida pela Empresa 2 é uma mistura de personalidade, inovação e qualidade, decorrente da visão aguçada e determinada em criar algo próprio que sugerisse ousadia e exclusividade. São oito anos de evolução em confecção e vendas em camisas masculinas, como afirma o próprio proprietário e administrador.

Com a missão de progredir com as tendências nacionais, a Empresa 2 segmentou suas linhas de produção, aperfeiçoando técnicas de fabricação e aumentando a captação de clientes. Logo, os produtos da marca se consolidaram no mercado, gerando aumento de produção, de vendas e de clientes, além de melhorias no aspecto da qualidade final dos produtos.

Atuando com representantes em todo o Brasil, a Empresa 2 se destaca pelos altos investimentos em marketing e pela participação no Rio *Fashion Business* durante os últimos quatro eventos no Rio de Janeiro na Feira Nacional da Indústria Têxtil e do Vestuário (FENIT) em São Paulo em três edições, o que rendeu uma publicação especial na revista Pequenas Empresas Grandes Negócios na edição de março de 2008.

A empresa faz parte do projeto DivinoMinas, patrocinado por um grupo de empresas cuja proposta consiste em elaborar uma estratégia de mercado para inovação, consolidar o funcionamento do grupo para aumentar o número de empresas participantes e estruturar estratégias de trabalho em grupo. O objetivo é posicionar o grupo como gerador de conceito e design, diferencial imprescindível no mundo da moda. O trabalho inclui ações voltadas para o aprimoramento da gestão de negócios, os investimentos em qualidade do produto, a responsabilidade social e ambiental, e a promoção comercial das empresas para que estejam mais bem preparadas para competir nos mais diferentes mercados de confecções vinculadas ao projeto DivinoMinas.

A primeira fase do projeto, de 2005 a 2007, sob a coordenação do conceituado estilista Ronaldo Fraga, serviu para nortear e desenvolver o trabalho de criação do grupo, mas principalmente para fortalecer o DNA de cada uma das confecções participantes.

Nascida, a partir do sonho do negócio próprio do casal Reginaldo e Luciene, a Território Nacional surge em Divinópolis no ano de 1996, buscando os nichos que lhes dessem a melhor oportunidade de mercado.

Com a experiência adquirida no mercado, seus empreendedores notaram que os consumidores buscavam algo mais que um simples produto. Também perceberem que as variações entre um nicho de mercado e outro não lhes rendiam uma identidade própria, dificultando a inclusão da marca no mundo da moda.

A análise mais profunda do público alvo, aliada ao bom gosto de um dos sócios e ao conhecimento de mercado de outro sócio, levou a empresa a centralizar seu foco no conforto e na beleza da moda para o público jovem feminino.

Nasce, então, uma nova fase na empresa, apoiada em sua Missão: "Proporcionar conforto e beleza em moda feminina, buscando para isso a gestão profissional do negócio, o investimento permanente em pesquisa de tendência e design de moda, fazendo crescer uma identidade própria."

A Empresa 3 foi criada a partir da união de um representante comercial e uma funcionária da empresa em que ambos atuavam, os quais hoje são marido e mulher. Por volta de 1994, eles abriram uma pequena produção de conjuntos infantis nos fundos da própria residência. Porém, somente em 1996 é que a empresa foi registrada, iniciando oficialmente suas atividades.

A princípio, atendia uma parte de Minas Gerais, mas hoje este atendimento, que representa 50% de suas vendas, é estendido aos estados da Bahia, Espírito Santo, Tocantins, Pará, Goiás, Piauí e Paraná. Sua produção inicial era pautada em roupas infantis, mas a partir da mudança para a produção de roupas tamanho adulto, neste caso para os gêneros masculino e feminino, é que a Empresa 3 conseguiu alavancar um crescimento maior e uma melhor disseminação da marca.

O proprietário, graduando em Administração de Empresas, hoje cuida da administração geral da empresa. Sua sócia, graduada recentemente em Design de Modas, possui a responsabilidade de criar e de desenvolver novos produtos. A empresa conta também com irmão do proprietário com atuação à frente do setor financeiro.

Atualmente a Empresa 3 possui uma capacidade de produção de 8 mil peças por mês, sendo aproximadamente 80% é produzido na própria empresa e o restante por meio de terceirização (facções). Seu público-alvo é formado por pessoas entre 15 e 40 anos de ambos os sexos. Possui uma loja no Divishop.

A Empresa 4 foi fundada no ano de 2000 pelas irmãs Silvana e Maristela. Daí o nome “SILVANA MARIS”. Uma das sócias era empresária do ramo de serviços de hotelaria na cidade de Belo Horizonte e a outra era proprietária de uma pequena facção na cidade de Divinópolis.

Uma das características desta empresa que a diferencia das demais é o fato de ter ocorrido uma pesquisa de mercado antes de iniciar suas atividades. Nesta pesquisa ficou evidenciada a necessidade do mercado de uma empresa que atendesse especificamente o público feminino de manequim para pessoas acima do peso, que serve para definir a missão da empresa. Com sede própria e loja localizada no centro de Divinópolis, está estrategicamente bem posicionada em relação ao ponto de vendas do polo confeccionista.

#### **4.2 Caracterização dos respondentes**

Na Empresa 1, a pessoa que respondeu aos questionários foi o Sr. Edson José da Costa, que é seu proprietário e administrador. Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Brasília, ocupa cargo de direção no SINVEDS, sindicato patronal, em Divinópolis. Neste trabalho ele recebe o nome de respondente 1.

A pessoa que respondeu à pesquisa na Empresa 2 foi o Sr. José Eurides, seu fundador e administrador. Graduado em Ciências Contábeis, neste trabalho receberá a denominação de respondente 2.

O respondente 3, aqui representando a Empresa 3 foi Reginaldo Sérgio Pereira. Por muito tempo foi representante de algumas confecções. Atualmente, está cursando Administração, na cidade de Divinópolis.

Pela Empresa 4, a pessoa que se prontificou a responder o questionário proposto foi a Senhora Silvana Monteiro, graduada em Administração e sócia desta organização.

Também desenvolve o trabalho de direção da mesma, Foi identificada neste trabalho como a respondente 4.

### **4.3 Análise das respostas**

Em relação às respostas dos empresários sobre a definição do perfil de seus clientes, embora a maioria trabalhe com clientes do varejo e do atacado, fica claro que todas as empresas buscam concentrar seus esforços no atendimento do cliente de atacado, e isso pode ser comprovado de acordo com o seguinte discurso:

*Respondente 1* : “Temos clientes atacadistas, que compram porque têm loja, compram para revender. Também temos clientes de varejo, que compram para consumo próprio. Na loja, nós trabalhamos com a diferenciação de preço, para privilegiar o cliente atacadista, dando um desconto, para que a roupa fique com um preço competitivo. Assim sendo, o cliente de varejo comprar em menor quantidade paga um pouco mais em função disto”.

*Respondente 2* : “Fazemos vendas no varejo e atacado, o que na prática representam 50% para cada um destes. A empresa atua no mercado da moda para atender um público bastante exigente, que faz do conforto, do estilo e da sofisticação ingredientes indispensáveis aos nossos produtos. Localizados em todo o País, as butikues, lojas especializadas em moda, magazines, dentre outros, compõem o público da nossa empresa. Nossos representantes comerciais identificam os clientes–parceiros de forma a não saturar qualquer região que seja, pois certa exclusividade valoriza o produto e possibilita maior retorno aos nossos revendedores.

*Respondente 3* : “O foco está concentrado no público feminino, com vendas diretas ao consumidor na loja do shopping. Porém, a empresa utiliza representantes com venda em diversos estados do País, principalmente nas regiões Norte e Nordeste. Porém o cliente de atacado, além de possuir um tratamento especial em relação aos preços, recebe primeiro”.

*Respondente 4* : “Os maiores clientes são lojistas, principalmente de várias outras cidades do estado de Minas Gerais. E também existem lojistas de vários outros estados do País que também compram nossos produtos. Estas vendas no atacado correspondem a 75% do total de peças produzidas”.

O principal produto de venda em todas as empresas pesquisadas, conforme os próprios respondentes, são as blusas, tanto para o público masculino como para o feminino, mesmo ocorrendo venda de outras peças, tais como calças e vestidos.

A atuação das empresas entrevistadas neste trabalho é, de certa forma priorizada dos clientes do estado de Minas Gerais. Porém fora de próprio estado também ocorrem vendas, mesmo que em menor intensidade. Os respondentes das empresas demonstram esta afirmação da seguinte forma:

*Respondente 1*: “Nós temos o setor de renda, que trabalha com a pronta entrega. Temos uma loja no Divishop onde recebemos várias excursões de vários locais de todo o País. Para você ter uma ideia, recebe especial de Aracajú, Brasília, Bahia, Espírito Santo etc. Nós optamos por trabalhar nesse primeiro momento com loja de pronta entrega. Temos uma cliente atacadista do Pará que vem duas vezes ao ano para fazer compras. A nossa clientela é bem diversificada, mas a nossa maior parte da venda é concentrada no estado de Minas Gerais. Até mesmo por uma questão de logística, fica mais difícil vender para fora”.

*Respondente 2*: “Nossos clientes estão distribuídos pelos estados Pará, Piauí, Alagoas, Sergipe, Bahia e Rio Grande do Sul. Mas, com certeza, o estado de Minas Gerais é o nosso principal estado comprador”.

*Respondente 3*: “O estado de Minas Gerais é o maior consumidor de seus produtos, além dos estados Piauí, Maranhão, Pará, Bahia, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Goiás, Tocantins e o Paraná”.

*Respondente 4*: “Vende para todo o País, com ênfase para Minas Gerais, cujas as vendas têm maior representatividade no resultados.

Outro ponto que evidencia uma postura convergente entre essas empresas pesquisadas é o fato de que elas procuram direcionar sua preferência para a aquisição de suas matérias-primas e insumos na própria região onde estão atuando, ou seja, na própria cidade de Divinópolis. Isso ocorre, segundo eles próprios, principalmente por dois aspectos. O primeiro se refere ao fato de promover uma maior interação entre as partes, o que facilita uma possível parceria e, conseqüentemente, as negociações. O segundo é que na cidade existem importantes fornecedores capazes de atender com excelente grau de competitividade e eficiência às suas necessidades.

A participação das empresas em entidades de apoio organizacional em sua região fica evidenciada, com destaque para o sindicato patronal, o SINVESD, que está mais freqüente em seu dia a dia. Outro ponto de relevância é que a Empresa 2 faz outras alianças além do sindicato, Empresa 4 é a única que não está ligada ao SINVESD. Isso pode ser visualizado a seguir:

*Respondente 1:* “Atualmente, estamos desenvolvendo algumas atividades em conjunto com SINVESD – Sindicato das Empresas de Vestuário de Divinópolis, na qual frisamos a promoção de cursos e treinamentos de qualificação dos nossos colaboradores. Não há projeto hoje de fazer qualquer parceria com outra instituição deste porte.

*Respondente 2:* “A nossa empresa relaciona com a comunidade circunvizinha as suas instalações de maneira tranquila e harmoniosa, uma vez que a empresa está instalada em bairro próximo ao centro da cidade, onde a infraestrutura é bem privilegiada. Outras comunidades também relacionam com a nossa empresa: as associações e sindicatos, tais como o SINVESD, FIEMG, ACID, CDL, SEBRAE e ABIT; os parceiros que nos dão suporte financeiro: BANCO DO BRASIL, DIVICRED e BRADESCO. Nossa empresa mantém constante ótimo relacionamento com todas as partes envolvidas, ou seja, os sócios, a cidade, os clientes, os fornecedores e os colaboradores. Importante destacar também que a empresa interage assiduamente com os colaboradores indiretos, que são aqueles que prestam serviços para nossos terceirizados”.

*Respondente 3:* “Uma das parcerias atuais é com o SINVESD, que é o sindicato patronal. A empresa fez também um convênio com uma faculdade da região para a utilização de alunos do curso de Design de Moda para o setor de desenvolvimento e criação de produtos”.

*Respondente 4:* “Foi contratada uma equipe especializada em desenvolvimento de peças, do CETIQ, um órgão ligado ao SENAI no Rio de Janeiro, para auxiliar no projeto de qualificação dos produtos vendidos”.

O fator que fica claramente evidenciado nas respostas dos entrevistados quando o assunto é o mercado concorrencial é a falta de união dos empresários do setor no sentido de promover uma ação conjunta para atrair novos clientes. Eles não percebem a concorrência como uma séria ameaça, mas sim como potencial gerador de riquezas, pois a união, para eles, facilitará mais a vida principalmente do polo do que a cidade. As respostas a seguir vêm confirmar exatamente esta explicação:

*Respondente 1:* “Eu vejo como um aspecto negativo o fato de que quanto mais confecções (fábricas) estiveram aqui maior será a concorrência. Pelo contrário, está fortalecendo a cidade como um todo, como um polo de confecção. Quando você tem várias empresas do mesmo setor atuando em uma mesma região, o local ganha destaque e vira referência, e isso é um fator positivo, pois faz com que outras pessoas de outras localidades busquem essa determinada região para adquirir seus produtos”.

*Respondente 2:* “Os concorrentes da nossa empresa também atuam em todo território nacional. Como nossos principais produtos são as camisas de malha, nos estilos *sport wer*, *street wer* ou *casual wer*, podemos destacar que trabalhamos com preços abaixo das grandes marcas e um pouco acima dos demais concorrentes, pois temos um produto de ótima qualidade e que ainda não tem a força de uma marca internacionalmente conhecida. Nossa empresa consegue praticar esta política comercial, pois, ao ser uma empresa de dimensões modestas, consegue ser muito ágil e atende com personalização os seus clientes. E esta agilidade é possibilitada porque seu organograma é muito simples e a burocracia não emperra em nenhuma outra fase dos processos”.

*Respondente 3:* “De maneira geral, ele vê o empresário da cidade de Divinópolis como pessoas pouco empreendedoras e unidas, com visões arcaicas e ultrapassadas do mercado”.

*Respondente 4:* “Na minha visão, a cidade de Divinópolis é um mercado potencialmente pouco explorado, pois, sendo considerado o polo de confecções como o é, não desenvolve adequadamente sua imagem junto aos seus potenciais clientes. Quanto à concorrência, potencialmente, não representa grande ameaça, primeiro porque na região este nicho de mercado é pouco explorado pelas empresas e segundo porque o consumo vem crescendo de maneira superior aos números normais da economia no geral.

*Respondente 1:* “Eu vejo que a grande dificuldade é a questão da comercialização em si do setor de confecção em Divinópolis; é a desunião. Se nós nos reuníssemos para tentar somar nossos esforços e discutir sobre os principais obstáculos enfrentados, com certeza, poderíamos alcançar melhores resultados. Um exemplo claro é a absurda falta de infraestrutura para a acomodação de nossos turistas/clientes, como rede de hotéis especializados para este público, estacionamento de caravanas de ônibus e outros. Outro ponto que poderia facilitar no sentido de diminuir os prejuízos com clientes mal pagadores é a ausência de um cadastro único que atenda a todas as empresas da região, evitando, assim, que clientes indesejados sejam identificados antes da venda. Apesar do SINVESD procurar solucionar este problema, falta ainda uma maior ação política, principalmente dos órgãos públicos municipais e estaduais, que podem efetivamente colaborar na solução do problema”.

A concorrência internacional, para todos os respondentes, não representa grande ameaça, pois, segundo suas perspectivas, atuam em nichos de mercado diferentes dos seus, o que pode ser percebido nas respostas abaixo:

*Respondente 1:* “A concorrência, principalmente internacional, traz, segundo nossa visão, importantes lições, tanto que estamos, inclusive, desenvolvendo projetos em feiras e eventos internacionais para buscar ampliar nossos horizontes”

*Respondente 2:* “A entrada de produtos importados e o crescimento da atividade confeccionista em outras regiões do Brasil, assim como Goiânia, Cianorte, Maringá, São José do Rio Preto, não representa um grande problema. Isso acontece porque a nossa organização está atenta e faz da diferenciação e a customização dos produtos a principal estratégia para não só manter o espaço conquistado, mas também continuar crescendo, pois acreditamos que o concorrente não deixa de ser também um passageiro que embarca conosco para uma mesma viagem, e está sujeito às mesmas dificuldades e sucessos que outrora encontramos”.

*Respondente 3:* “Em relação aos produtos que são desenvolvidos em minha empresa, não, pois a atuação de empresas internacionais no mercado estão basicamente direcionada a níveis e preços dos quais eu não participo”.

*Respondente 4:* “Não, porque a empresa acredita que o mercado não possui ainda grandes opções externas de produtos”.

Um ponto de vista compartilhado por todas as empresas pesquisadas é a questão do planejamento de longo prazo. Fica constatada a busca por uma reestruturação e ampliação interna em todas elas, com o intuito de atender à expectativa de aumento de demanda do setor para os próximos anos.

*Respondente 1:* “Sempre almejando mais. Estamos com projetos novos, visualizando trabalhar com pedidos. Até então só trabalhamos com pronta entrega. É um processo que está sendo amadurecido e trabalhado de uma forma mais tranquila”.

*Respondente 2:* “A demanda crescente faz com que a competitividade seja aumentada de forma expressiva. Está sendo implantado o programa **Rumo à Excelência**, que consiste em adequar a empresa aos moldes atuais de gestão administrativa e uma revisão de todos os processos internos e externos de acordo com as normas do PMQP – Programa Mestre de Qualidade de Produção. Para a implementação deste programa, foram contratados um gerente administrativo, um gerente comercial e uma consultoria externa. A expansão da empresa acontece em todos os níveis, ou seja: aumento de produção e produtividade, expansão da área de atuação, principalmente a entrada nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, reestruturação administrativo-financeira e implantação de

programas de capacitação de colaboradores e agregação de maior valor aos produtos”.

*Respondente 3:* “Atualmente, estamos planejando uma reestruturação da empresa, que abrangerá tanto setores como a produção e o administrativo, como também a implantação de um plano de desenvolvimento profissional interno, cujo objetivo principal é produzir melhores parceiros internos”.

*Respondente 4:* “Como única visão da empresária, a ideia de ampliação dos pontos de venda, através da criação de novas lojas espalhadas em outras cidades do estado de Minas Gerais, é o principal pensamento estratégico da empresa”.

Apesar de o Respondente 4 citar a localização em um polo confeccionista como o seu principal elemento diferenciador, os demais consideram, simultaneamente, que o desenvolvimento de peças diferenciadas ou seja, um produto com valor agregado é ponto de destaque de suas empresas em relação à sua concorrência. Eles se posicionam da seguinte forma:

*Respondente 1:* “Hoje, a necessidade de diferenciação é um fato, e nós optamos por tentar fazer um produto diferente, com design próprio, o que tem sido um grande salto que temos dado. Isso porque, com a globalização tornou-se necessário ser diferente, pois continuar na mesmice, o grau de dificuldade é muito maior. Pelo menos você está fazendo um produto bem feito, diferente. Assim, optamos pela redução de números de peças e agregamos valores às mesmas, com melhoria da qualidade: bordado quase artesanal, entre outros. Optamos por uma maneira de fazer isso melhor do que fazer muitas peças com a cara igual de todo mundo, trabalhando mais com a pesquisa, fabricando peças diferentes para alcançar uma fatia melhor de mercado”.

*Respondente 2:* “Nosso produto por ser fabricado por EAP (Estrutura Analítica de Projeto), É um diagrama com níveis hierárquicos formado pelos pacotes de trabalho que compõem um projeto. Em projetos com ações sequenciadas facilita o detalhamento dos processos e do gerenciamento do escopo da equipe e dos recursos ao longo da realização do produto. Com a maior parte terceirizada, possui um custo menor, o que nos coloca em

condições de permanecer no mercado. Nosso produto é desenvolvido por um estilista profissional, que utiliza as mais atualizadas estampas, cortes, tecidos, etc. Temos uma clientela formada e fidelizada, que, sendo bem atendida, com certeza, compra”.

*Respondente 3:* “Uso de tecnologia eficiente no processo de criação e de modelagem que diferenciam nossos produtos no mercado. São modelos que apresentam características próprias inovadoras e vestem especialmente bem”.

*Respondente 4:* “Estar situada dentro de um polo do setor. O produto possui qualidades que os diferencia dos demais, pois tratam-se de roupas com designers modernos e de modelagem qualificada”.

O que se nota nessas empresas sobre a questão de divulgação dos seus produtos no mercado é que há certa tendência em aproveitar a excelente oportunidade que é a internet, a partir do desenvolvimento de *sites* personalizados, por exemplo. Há outras formas de marketing utilizadas, como destaca a Empresa 4, que utiliza seu próprio cliente para promover essa divulgação.

*Respondente 1:* “O Divishop trabalha com outdoor, revistas. E hoje nós estamos fortalecendo a questão do site, tem uma abrangência maior, uma vez que o outdoor abrange mais o varejo, e isso não é o nosso objetivo no momento. Seria mais nesse sentido o marketing através da revista. Alguns catálogos nós já fizemos, mas recuamos um pouco para investir no site, por achar mais interessante. Porém, existe o pensamento de voltar a trabalhar com catálogos a partir do momento que começarmos a executar o novo projeto de vender com pedido. Seria uma ferramenta a mais para mostrar para mostrar para o cliente”.

*Respondente 2:* “O investimento em marketing também é uma necessidade dos nossos clientes, sendo apresentado através da mídia em novelas, catálogos, *website*, *outdoor*, *banners*, brindes, entre outros, pois isso agiliza o giro dos produtos”.

*Respondente 3:* “A utilização principal em divulgação concentra-se no desenvolvimento de um site próprio. Utilizo também um catálogo e

panfletos estruturados com extrema qualidade, em parceria com a gestão do shopping onde possui uma loja. Faço divulgação em revista, rádio e televisão, em âmbito regional. Os carros dos representantes também são caracterizados com decalques de divulgação de minha marca”.

*Respondente 4:* “A empresa não utiliza nenhuma forma de mídia e propaganda específica para difusão no mercado. Somente o boca a boca e a participação em alguns desfiles na cidade é que são utilizados para divulgação da marca no mercado”.

Quanto ao lançamento de coleções, estas organizações não deixam de, pelo menos, acompanhar as duas principais estações que norteiam as tendências de moda no Brasil e no resto do mundo, ou seja, a estação de calor e a estação de frio. Para cada um desses tipos de clima há uma coleção, segundo a operação das empresas pesquisadas. O que também deve ser destacado é que as Empresas 1 e 3 procuram lançar coleções fora dessas duas estações principais, o que é denominado por eles de “meia estação” .

*Respondente 1:* “São de duas a três coleções por ano. Duas com certeza, e a terceira, essa ainda esse ano estamos criando uma mentalidade mais ousada. Mas temos que buscar melhorias. É preciso ter consciência para buscar melhorias que a gente vai se destacando, despontando no mercado, porque, se acomodar, eu fecho as portas. Buscar algo que vai melhorar o produto, seja costura em si, buscar alternativas, tecidos diferentes, e isso é muito importante”.

*Respondente 2:* “São duas coleções, uma atendendo as tendências de inverno e outra para acompanhar a nossa principalmente estação, o verão”.

*Respondente 3:* “São desenvolvidas pelo menos três coleções, com média de oitenta modelos em cada lançamento. Estas coleções são estruturadas por meio de uma pesquisa econômica de previsão de demanda”.

*Respondente 4:* “Somente duas coleções, inverno e verão”.

Outra ação, com o objetivo de elevar as vendas, além de realizar liquidações, bazares e promoções, é utilizada por estas organizações com frequência. De modo

geral, são promovidas em conjunto com o principal shopping da cidade. O respondente 1 corrobora claramente com esta informação.

*Respondente 1:* “O próprio Divishop está engajado nisso, pelo menos, duas vezes, uma no final do verão e outra do inverno, haja vista que nós fazemos promoções, liquidações até mesmo fora de época, uma forma de estar desovando o nosso estoque, principalmente para aquele produto que não tem uma boa saída como desejamos. Nós, então, reduzimos o preço não tanto como na liquidação anual, e aí conseguimos girar o produto antes de chegar na liquidação geral, porque quando chega na liquidação nós estamos concorrendo com todo mundo (Divishop). É mais difícil. A gente promove antes, baixando o preço”.

Quanto à contratação de colaboradores, assim se manifestam os respondentes:

*Respondente 1:* “A seleção é feita, normalmente, fora da empresa, ocorrendo por indicação, sem deixar de levar em consideração as experiências comprovadas. O quadro de funcionários é pequeno, e este posicionamento pode ser utilizado”.

*Respondente 2:* “O primeiro critério de seleção dos colaboradores é a referência e a avaliação do período de experiência”.

*Respondente 3:* “Através do SINE de Divinópolis, que direciona algumas pessoas as quais podem preencher as vagas. Após a minha entrevista, faço a seleção do profissional”.

*Respondente 4:* “Através dos serviços de seleção do SINE – municipal, a empresa busca os candidatos que podem atender melhor o perfil de vagas que surjam internamente. E a entrevista com a proprietária finaliza o processo, com a escolha da pessoa que tenha o perfil adequado”.

A respeito da mão de obra qualificada, as empresas 1 e 2 não têm dificuldade em contratar ao contrário das empresas 3 e 4, conforme declararam:

*Respondente 3:* “Sim, o mercado está bastante aquecido, e com isso os bons profissionais estão sumidos. Quando buscamos treinar, aqui dentro da empresa, o

trabalho fica perdido, pois essas pessoas costumam, após se sentirem capazes, buscar oportunidades frequentemente fora”.

Respondente 4: "Existe. E foi por isso que a empresa buscou treinamento no Rio de Janeiro, a fim de melhorar a capacitação e qualificação dos membros da equipe”.

A divisão dos setores nas empresas aponta pequenas seções. Isso pode ser verificado nas seguintes afirmações:

Respondente 1: " Nós temos a estilista modelista. É minha esposa que compõe o setor de criação. E são responsáveis por ele. Temos o setor administrativo, comercial e produção. Basicamente, são quatro, mas nada que seja um isolado do outro. Todos fazem parte da empresa. Um setor exerce autoridade-autonomo sobre outro”.

Respondente 2 : “Na J. E., as pessoas da força de trabalho são chamadas de “colaboradores”. E estão assim divididos:

Diretora: 1 diretor (Bacharel em Ciências Contábeis ).

Administração: 8 sendo 1 gerente (Bacharel em Ciências Contábeis), e 2 técnicos em Contabilidade, e 1 possui formação acadêmica em Matemática.

Produção: 12 pessoas, sendo 1 destes, gerente.

Comercial: 14 colaboradores, sendo 1 gerente.

E os terceirizados: faccionistas 12, arrematadores/passadeiras 12, além de parceiros nas áreas de estamparias, tinturaria, lavanderias e bordados;

*Respondente 3:* “Eu fico com a responsabilidade de administrar a empresa, contando com um irmão na área financeira, que é diretamente ligada a mim. Além disso, trato diretamente com os representantes e também os fornecedores. A parte de criação, modelagem e produção estão sob a responsabilidade de minha esposa (minha sócia). Existem pessoas que nos auxiliam na supervisão e operacionalização das demais tarefas dentro da empresa:

*Respondente 4:* A empresa está dividida em:

Setor administrativo;

Setor de pesquisa, criação e desenvolvimento;

Setor de modelagem e peças piloto;

Vendas;

Setor de terceirização; “Contrata os serviços de facção para a produção de todos as peças”.

No processo de terceirização dessas organizações pesquisadas, observou-se, de forma geral, que a confecção das peças produzidas é realizada fora da empresa. Apenas o respondente 3 não terceiriza 100% da produção. Segundo relato deles mesmos:

*Respondente 1:* "A empresa passa por processos constantemente. Até janeiro deste ano (2009) estávamos dividindo o espaço entre corte e costura hoje toda a costura está sendo terceirizada. Temos apenas uma costureira. Basicamente, ela fica fazendo peça piloto (que era o protótipo de cada modelo). Ah, tem tempo de produzir aqui, mas é muito pouco. Passamos a terceirizar toda a parte da costura. E aqui na Andreia fica por conta do acabamento (por exemplo, pregas, botões, pressões, passar o ferro, etiquetar e embalar). As fações são exclusivas. Nós mostramos a necessidade do trabalho e elas foram fidelizando. Tem a ver com uma parceria, pois ora, eu preciso do serviço delas e elas estão trabalhando para outras empresas e não têm condição de me atender. Então, não funciona. A condição de fidelização é de não deixar faltar serviços para elas".

Não há contrato apenas verbal. Não há vínculo empregatício. São independentes. Tem uma costureira que trabalhava aqui na fábrica com a gente. Agora trabalha em casa, tranquila, e nós mantemos esse serviço na casa dela para ela. Necessariamente, nós exigimos que se produza, mas elas recebem, ganham por peças produzidas. Nós não influenciemos na forma de trabalho. Se elas produzem com qualidade que nos atenda, elas têm liberdade de fazer. Os nossos lotes de corte são de aproximadamente 20 peças por tamanho. Por exemplo, quando se corta: tamanhos 40, 42, 44 ou 38, 40, 42. São lotes de 80 peças por modelos. Preferimos fazer cortes menores para não correr riscos de não ter uma boa aceitação daquele modelo no mercado. Para superar a necessidade de venda, quando percebemos que aquele modelo saiu bem, a gente repete o corte em outra cor ou, estampa ou até mesmo, em outro tecido.

*Respondente 3:* "50% da produção de peças é feita por fações, cuidadosamente escolhidas".

As principais dificuldades enfrentadas no mercado pelas empresas que participaram desta pesquisa estão diretamente ligadas à pouca interação e união entre as empresas que se estabeleceram no polo, sendo essa a principal barreira ao crescimento e ao melhor aproveitamento deste ponto forte.

*Respondente 1:* "Eu vejo a grande dificuldade é a questão da comercialização em si. O setor de confecção em Divinópolis é desunido, é muito desunido. Se a gente se reunisse para tentar somar nossos problemas é a comercialização, defeitos de cada um, com certeza a gente iria crescer. O maior problema é a comercialização. Tem vários shoppings na cidade, e cada um trabalha isoladamente, como por exemplo: hoje não temos uma central de guias, de corretores de moda, para que pudesse estar valendo esses turistas (comercial) que estão vindo aqui na cidade para poder comprar de uma forma mais eficiente. Então, o que acontece? Você vê vários ônibus

chegando, mas sem local adequado até mesmo para estacionar, sem dormitório, hotel (próprio para turistas comerciais). Não tem estrutura. É péssimo. O que podemos ver outros estados já têm estrutura completa montada. A questão da formação do cadastro; não temos. As pessoas compram em uma loja, dá o cano e para de comprar nessa determinada empresa e passa a comprar em outra. Não temos um cadastro único de pessoas que são inadimplentes. Está faltando na parte de comercialização e na parte de união do setor como um todo. O Sinvesdi tem se esforçado para isso, mas é muito difícil. É porque, na realidade, o surgimento dos shoppings começaram como uma especulação imobiliário. E, então, não pensavam em melhorar a cidade. Outra coisa que nós nunca tivemos é o apoio governamental tanto quanto o estadual como municipal. Não temos esse apoio. A partir do momento que o prefeito enxerga isto, ele ia ser parceiro. Vamos trabalhar, destinar uma área, vamos construir, vamos receber esses turistas comerciais de uma forma decente, como os outros estados já estão fazendo, como, por exemplo, Cianort. Eles vêm captam os clientes, levando-os de graça, com jantar, hotel, café da manhã tudo gratuito. Vejo que eles estão mais evoluídos e tem uma participação mais ativa”.

*Respondente 3:* “A escassez de mão de obra qualificada que possa suprir as necessidades internas e, também, a ausência de uma entidade que dê suporte adequado às empresas em seus projetos e pesquisas de desenvolvimento do setor e do polo”.

*Respondente 4:* “Falta divulgar o setor. Não tem uma estrutura adequada na cidade que possa atender os clientes que vêm de fora da cidade. A falta de recursos para investimento é o principal ponto fraco na região”.

#### **4.4 Discussão dos resultados**

Em relação ao primeiro objetivo da pesquisa “caracterizar o mercado competitivo das empresas de confecção” as organizações estudadas acreditam que, no que diz respeito à concorrência local, não existem obstáculos significativos, mas que é um importante fator que auxilia na geração de riqueza e no fortalecimento do próprio polo confeccionista.

Por outro lado, as empresas 2 e 4 acreditam que o crescimento da atividade confeccionista em outras regiões do Brasil como Goiânia (GO), Cianorte (PR), Maringá (PR), e São José do Rio Preto (SP), representa uma importante ameaça ao

mercado. Segundo eles, estas cidades possuem uma organização estrutural mais adequada para receber os turistas comerciais.

Todas as empresas pesquisadas acreditam que a falta de integração entre os empresários e entre estes com o governo do município é um ponto negativo para o planejamento e gerenciamento do polo. A cidade não possui uma estrutura adequada para receber o “turista comercial”, como são chamados os clientes que vêm de outras localidades para fazer compras. Para eles, esta ação pode representar uma importante forma de fortalecimento do setor e também de cada uma das empresas inseridas neste mercado.

A falta de divulgação do setor de confecção e da cidade como polo é uma das características que emperram o seu desenvolvimento. Outro ponto que contribui para este cenário é a dificuldade para a comercialização dos produtos traduzida por: falta de um cadastro único dos clientes inadimplentes; os vários shoppings da cidade trabalham isoladamente; não há uma central de guias, ou central de corretores de moda, para que pudesse atender melhor os turistas comerciais; ausência de uma entidade para dar suporte adequado; e, não menos importante, não há um local específico para estacionar os ônibus dos clientes.

As Empresas 2 e 4 estão certas de que a falta de investimento e de capital de giro representa outro problema para a região. Já do ponto de vista da Empresa 3, é a escassez de mão de obra qualificada que vigora dentro desta perspectiva.

A entrada de novas confecções no mercado regional é um aspecto que não aparece como prioridade para os gestores destas empresas foco deste trabalho. Segundo eles, o fato de o setor possuir certas características específicas que exigem conhecimento mais aprofundado dificulta e inviabiliza a criação de forças concorrentes no mercado. A maioria das pessoas que buscam investir neste ramo de negócios acaba por desistir antes mesmo de conseguir algum resultado expressivo. São pessoas que se aventuram no mundo dos negócios sem nenhuma preparo técnico para lidar com o mercado. Acabam ficando no mercado por pouco tempo e, conseqüentemente, fechando suas fabricas.

A concorrência internacional também não representa uma ameaça importante para estes empresários entrevistados. Segundo eles, seu foco de atuação não está relacionado com a atuação dos principais investidores do setor confeccionista internacional e, ainda, o mercado é potencialmente pouco explorado.

Apesar de as empresas estudadas não citarem a concorrência como uma de suas principais ameaças, elas adotam táticas importantes, que estão intimamente ligadas à teoria das cinco forças de Porter (1998), principalmente quando são citadas as ações de políticas de preço, de desenvolvimento da qualidade de produto, de investimentos em novos produtos e, até, de investimentos com publicidade, que estão presentes em suas práticas diárias.

Outra característica percebida no modelo de gestão das empresas pesquisadas é o fato de que elas adotam uma postura de prática da conveniência do momento e das circunstâncias, no sentido de balizar suas ações em relação à concorrência. Assim, costumam acompanhar a Escola de Posicionamento de Mintzberg (2000) quando este afirma que a formulação da estratégia nesta escola deve estar submetida à análise características circunstanciais de cada situação, ou seja, abandonar as estratégias genéricas momentaneamente para adotar estratégias específicas.

O segundo objetivo deste trabalho - identificar e descrever as estratégias adotadas pelas empresas para lidar com as ameaças e oportunidades do mercado, relacionadas a marketing, produção, operações e estrutura como segundo objetivo deste trabalho, pode ser visualizado por meio da prática comum entre elas no sentido de promover a pesquisa e o desenvolvimento constantes de seus produtos de acordo com o que dita a moda nacional e a internacional.

As matérias-primas e os insumos são adquiridos nos fornecedores locais, pois representam e distribuem muitas marcas de expressão no mercado, além de possuírem uma ampla variedade de produtos e preços que atendem bem às necessidades das confecções, o que demonstra a inexistência de uma das forças de

Porter e Montgomery (2008): a força que exercem os fornecedores nas negociações.

Quanto às metas futuras, ou o planejamento de longo prazo, estas empresas estão focadas tão somente na reestruturação e ampliação interna, com o claro objetivo de atender ao aumento de demanda no mercado, de acordo com as tendências evidenciadas pelos resultados obtidos nos últimos anos.

Na Empresa 2 houve a redução da produção e de grau do endividamento, gerando o aumento de capital de giro.

Em relação ao segundo objetivo desta pesquisa, na questão de estratégias de marketing, o que se notou foi que todas as empresas estudadas procuram desenvolver seus trabalhos estabelecendo como prioridade o atendimento de um público-alvo específico, seja pelas características físicas como peso, seja pela faixa etária, como os jovens entre 18 e 25 anos.

Dessa forma, este estudo percebeu que as empresas estão posicionadas estrategicamente de acordo com a teoria dos 4 Ps de McCarthy e Perreaut Jr. (1997). Antes de qualquer ação, os gestores das empresas estabeleceram a prioridade do consumidor como ponto de partida, para somente a partir daí estabelecerem outras estratégias.

Todas as empresas possuem um setor de pesquisa, desenvolvimento, *design* de moda e confecção do protótipo (peça piloto). Essas investem em pessoas qualificadas, livros e revistas de tendência *bureaux* para desenvolver modelos exclusivos que acompanhem as tendências mundiais de moda, conforto e tecnologia.

Em relação à estratégia de preço, todas as empresas procuram oferecer privilégios aos clientes que comprem no atacado, por exemplo, produtos com preços mais baixos daqueles praticados no varejo. As Empresas 2 e 3 também adotam como estratégia uma diferenciação dos preços de seus produtos, procurando trabalhar em

uma faixa de valores abaixo do preço praticado pelas grandes marcas, e ao mesmo tempo, acima dos preços praticados pelas marcas populares.

Outro aspecto que está presente nas estratégias adotadas por todas estas empresas é a venda de produtos em todas as regiões brasileiras. O fato de darem maior ênfase às vendas no estado de Minas Gerais, por questões de maior facilidade de controle logístico e também porque este é um mercado potencialmente substancial, capaz de absorver grande parte da produção das mesmas.

Outro ponto que se destaca em relação às estratégias das empresas é fato de que elas procuram ao máximo explorar a força comercial do polo que é a cidade onde elas se situam, mediante a instalação e manutenção de lojas, principalmente nos shoppings.

Com base nesse raciocínio, a Empresa 2, além destas ações estratégicas de distribuição anteriores, procura identificar clientes-parceiros, para não saturar a região trabalhada.

Quanto à estratégia de divulgação de suas marcas, três das empresas estão centralizadas na ferramenta da internet, a partir da criação de *web sites* personalizados, que podem melhorar a interação com seu público alvo, atingido um número maior de possíveis consumidores. Porém, estas empresas também adotam outras formas de divulgação, em menor proporção, tais como: folhetos, anúncios em rádio e televisão local, revistas distribuídas nos shoppings da cidade, outdoor, banners e catálogos.

O lançamento das coleções em duas das empresas ocorre duas vezes ao ano. Nas outras, três vezes ou mais. Geralmente são realizados em feiras, eventos, desfiles, coquetéis, divulgados pela mídia local. Apenas a Empresa 4 utiliza como forma de divulgação de seus produtos o boca a boca, realizado pelos próprios clientes da loja.

Na Empresa 2 investe alto em marketing, com participação no Rio Fashion Business na cidade do Rio de Janeiro, na FENIT São Paulo, o que lhe valeu uma publicação

especial na revista PEGN (em março de 2008). As roupas são apresentadas, também por meio da mídia em novelas.

A Empresa 1, investe alto em marketing com participação importante no Minas Trend Prewien, em Belo Horizonte, na Feira Mundial da Moda, em Paris, com subsídio da ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil, uma publicação na revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, edição de março de 2009.

As Empresas 1 e 3 possuem lojas no shopping, que realiza três grandes liquidações durante o ano uma de inverno, uma de verão e outra que é novidade, realizada uma semana antes do Carnaval. Fora estas ocasiões, são realizadas algumas promoções para aquele produto que não teve uma boa venda, uma forma de desovar o estoque, de girar produto.

As Empresas 2 e 4 realizam promoções como meio de promover uma elevação de venda em determinados períodos, como final de estação. A Empresa 4 trabalha com numerações especiais 42 a 54. As outras com tamanhos pequeno, médio e grande, correspondentes à numeração 38 até 42.

As vendas das Empresas 1 e 4 são caracterizadas pela loja de pronta-entrega e as tradicionais sacoleiras. As demais empresas, além destas, trabalham com pedidos via representantes e Internet.

Em relação ao composto de marketing, as empresas estudadas desenvolvem estratégias que abraçam cada uma das variáveis de modo diferente, porém sem deixar nenhuma delas sem nenhuma estratégia.

Quanto às estratégias de produção e operações, para diminuir os gastos com o custo fixo e de flexibilizar a produção, em decorrência do fator de sazonalidade de mercado, as empresas estudadas utilizam-se da estratégia de terceirização de parte expressiva de sua produção, por meio da utilização de facções de costura.

As organizações alvo desta pesquisa terceirizam 100% da produção. Apenas a Empresa 3 terceiriza 50% da produção. Outro fator preponderante que faz com que estas empresas adotem esta ação é fato de não se conseguir mão de obra especializada em sua região que produza com um padrão de qualidade exigido pelo mercado.

As facções são empresas informais que funcionam na própria residência de seus titulares conciliando as atividades profissionais com o trabalho doméstico, sem vínculo empregatício, apenas com contrato verbal. São independentes. Funcionam como uma parceria. O trabalho é pago tendo por base o número de peças produzidas. Elas se obrigam a respeitarem a fidelização e a produzirem com qualidade. De sua parte, o empresário se compromete a não deixar de oferecer trabalho.

Com a terceirização dos produtos, mediante a utilização das facções de costuras, as empresas reduzem alguns dos seus custos fixos significativos, tais como gastos com mão de obra, energia elétrica e aluguel do espaço físico (galpão). Dessa forma, o impacto causado pelas despesas relacionadas a encargos trabalhistas, treinamento de pessoal, necessidade de pessoas ocupando cargos de supervisão e manutenção de máquinas e equipamentos é minimizado acentuadamente.

Outro ponto a ser destacado com a terceirização prende-se à redução dos investimentos com tecnologia de máquinas e equipamentos, além da diminuição drástica do retrabalho e dos refugos de peças com defeito. Estes fatores afetam diretamente o desempenho e a gestão da organização, pois possibilitam maior concentração da direção em áreas importantes da organização.

As perspectivas sobre a terceirização desveladas pelas organizações estudadas denotam simetria com a teoria de Souza *et al* (2008) quando destacam as importantes vantagens em terceirizar uma parte do processo produtivo. Tal observação vem complementar o pensamento de Brasil (1993) de que a terceirização possibilita o “enxugamento” da estrutura da organização, podendo

ocorrer tanto na diminuição dos níveis hierárquicos quanto na largura de sua base estrutural.

Já em relação às estratégias envolvendo a estrutura de cada empresa, em 50% destas, foram realizadas pesquisas sobre o mercado antes de iniciar suas atividades, para somente a partir daí definir o nicho do mercado que iriam atender. As outras empresas iniciaram suas atividades fabricando peças infantis, porém, depois de constatarem a demanda por outro segmento que acompanhasse essa nova tendência mudaram de idéia. Isso lhes proporcionou uma ascensão dos resultados positivos.

Quanto ao terceiro objetivo específico 1 - avaliar o sistema de controle dos resultados das estratégias implementadas em cada empresa – revelou-se a ausência de programas específicos para realizar controles. Fazem isso de forma simples, utilizando apenas planilhas de Excel. Alguns controles informais são realizados por meio da equipe de vendas. Nesta perspectiva, são os clientes que mostram se os resultados são satisfatórios.

Em relação ao quarto objetivo - Identificar os motivos que levaram essas empresas a adotar suas respectivas estratégias -, ficou evidente que a leitura do mercado que essas empresas fizeram por meio de pesquisa foi o ponto de partida para a elaboração de cada uma das estratégias. Posteriormente, à medida que alguma nova necessidade surgisse, outras estratégias foram adotadas.

Quanto ao quinto objetivo – Identificar os indicadores que destacam essas empresas em seu mercado -, apresentaram-se pontos importantes para a análise do que foi proposto. Todas as empresas estudadas possuem como diferencial um posicionamento específico em relação às características tanto de seus produtos quanto do nicho de mercado. A Empresa 1 busca lançar peças com design próprio, desenvolvido por meio de pesquisas de tendências de moda e da criação de modelos exclusivos.

Pode ser ressaltada ainda na Empresa 1 a riqueza de detalhes (bordado artesanal e aviamentos sofisticados, entre outros). Assim, o número de peças produzidas foi

reduzido. Nesse sentido aumentou o valor agregado, para atender um público mais exigente, que compra produtos diferentes com um preço mais satisfatório. Esta ação é, de acordo com o pensamento de Hitt *et al.* (2008), uma estratégia integrada de lideranças custos / diferenciação. No intuito de minimizar os custos, esta empresa adotou a estratégia de terceirizar a produção.

A Empresa 2 desenvolve todas as suas coleções por intermédio de um profissional especializado, um estilista ou um designer de moda exclusivo, adotando, assim, uma estratégia de customização dos produtos. Esta ação tem por objetivo manter o espaço conquistado no mercado e, principalmente, continuar crescendo.

O posicionamento desta empresa apóia-se na teoria de estratégias genéricas contemporâneas, mais especificamente na estratégia de evolução. Porém, conforme Hitt *et al* (2008), as empresas que adotam técnicas de diferenciação na fabricação de seus produtos sem promover a padronização estão adotando a estratégia de diferenciação. Em associação a esta estratégia, a Empresa 2 procura desenvolver uma parceria com uma grande emissora de televisão do país como meio principal de divulgação de suas peças.

A Empresa 3 sustenta seu foco no processo de criação e modelagem das peças, proporcionando maior conforto e beleza, sendo esta, sua principal ação de diferenciação. Dessa forma, mantém um investimento constante em pesquisas de tendência e design de moda, o que sustenta a identidade da marca.

Por fim, a Empresa 4 trabalha para atender um público específico, acima do peso, com tamanhos especiais, entre os números 42 ao 54. Essa modelagem é desenvolvida com formas, detalhes, recortes, cores e tecidos que melhor se adequam aos manequins deste público específico.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho foi a identificação das estratégias adotadas pelas empresas de confecção da cidade de Divinópolis, considerada polo do setor, que fizeram com que estas conseguissem sobreviver neste mercado tão competitivo. Seleccionadas as empresas cujo perfil se enquadrava nas características que as evidenciavam em seu meio de atuação foi a primeira providência tomada no sentido de conhecer os resultados esperados desta pesquisa.

O capítulo introdutório deste trabalho mostrou, além da apresentação do tema, uma caracterização do mercado interno e externo ao polo confeccionista da cidade de Divinópolis. Por meio de dados levantados de diversas fontes, a indústria têxtil nos cenários nacional, estadual e regional, é retratada de forma que seja possível entender melhor como este se encontra atualmente.

No segundo capítulo, o pensamento dos principais pensadores e as principais teorias que discorrem sobre o tema “estratégia” são colocados em debate e confronto. Desta maneira, o embasamento sobre tema, tornou-se um ponto de referência para as possíveis discussões e conclusões realizadas posteriormente. Nesta parte do trabalho, ainda foram levantadas algumas das principais ações ligadas ao tema, tais como terceirização e competitividade, de fundamental importância para o esclarecimento de pontos do mesmo.

No terceiro capítulo, foram esclarecidos, além do tipo de pesquisa, o modo como esta foi realizada e as técnicas empregadas para se chegar aos resultados. Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso múltiplo, em que foram seleccionadas quatro empresas da cidade de Divinópolis que possuem forte atuação no mercado de confecções, Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas aos

principais gestores dessas empresas, a fim de coletar os dados necessários ao desenvolvimento do trabalho.

Outro ponto de destaque deste capítulo foi a caracterização das empresas estudadas e dos respondentes, em que se fez o desenho de toda a estrutura organizacional de cada uma delas e de seus respectivos gestores. Esta etapa foi crucial para que as ações estratégicas adotadas por elas, pudessem ser mais facilmente interpretadas e entendidas no âmbito da realização dos trabalhos.

Após o levantamento dos dados, a pesquisa passou para a etapa seguinte, que consistiu na seleção dos dados mais convenientes ao objetivo geral e aos objetivos específicos da pesquisa, passando logo a seguir para o tratamento destes dados, o que foi devidamente desenvolvido pelo método de explanação deles. Por meio desta técnica, cada um dos objetivos foi respondido satisfatoriamente.

O estudo apontou que as empresas possuem certos pontos que podem ser considerados comuns, como o modo como percebem e reagem à concorrência. Estas não estão convictas de que a concorrência pode realmente representar uma séria ameaça, mas que, ao contrário, podem ser uma ferramenta capaz de fortalecer o comércio na região em que atuam.

É fácil perceber a leitura que estas empresas fazem das necessidades que o mercado vem apontando para cada uma delas, pois desenvolvem coleções recheadas de produtos ricos em pesquisa e desenvolvimento, o que, de maneira geral, facilita na adoção de estratégias mais positivas e eficazes.

Ficou claro que as principais estratégias adotadas pelas quatro organizações estudadas apontam diretamente no sentido de reforçar uma maior qualidade e um melhor desenvolvimento do design de cada peça produzida por elas. Uma ação estratégica presente nas organizações é a busca pela excelência em custo. A terceirização de parte significativa do setor produtivo de cada uma delas demonstra claramente essa tendência.

De modo geral, os resultados demonstram que as empresas têm uma maior preocupação com os resultados de curto e de médio prazo, devido à maneira como traçam a direção a seguir, e trabalham hoje para alcançar os seus resultados. Não buscando inferir nenhuma destas conclusões, mas os resultados contribuem para uma melhor interpretação de como as empresas vêm conseguindo manter-se, mesmo de forma pouco profissionalizada, diante das inúmeras dificuldades impostas pelo mercado globalizado.

No posicionamento das empresas, apontado dentro desta investigação, pode ser percebido claramente a definição dos principais objetivos que estas procuram alcançar diante do ambiente em que estão inseridos. De modo geral, as evidências das respostas, denotam a busca de um nicho de mercado específico, onde não se perde em qualidade, porém sem forçar nos preços, com intuito de buscar melhores resultados.

A pesquisa mostrou por meio da análise dos dados levantados, que a classe empresária possui uma visão, mesmo que limitada, porém de representativa eficácia em torno de resultados positivos e crescimento diante da concorrência. A estratégia comum entre as empresas pesquisadas foi de desenvolver produtos exclusivos para atender um nicho de mercado específico. Isso possibilitou o desenvolvimento de marca diante do mercado.

O desenvolvimento deste estudo de caso pode contribuir no entendimento do contexto dentro das atuais posições adotadas por empresários diante das crescentes mudanças ocorridas. Porém, diante da riqueza de detalhes que se pode encontrar ao se estudar um pólo industrial, e também pela quantidade e diversidade de outras empresas que estão presentes neste ambiente especificamente, a ampliação da pesquisa a outras organizações, é uma sugestão deve ser considerada, uma vez que as experiências somadas levam ao aprimoramento e ao conhecimento maior.

Por fim, a impossibilidade de inferir os resultados deixa uma porta aberta ao desenvolvimento de novos estudos, dos quais a base quantitativa seja o ponto de partida. Desta forma, a conciliação de metodologias diferentes, porém não

contrapostas, permitiria a ampliação do conhecimento em torno das novas tendências e modelos de estratégias que surgem diante dos novos desafios.

## REFERÊNCIAS

**ANÁLISE da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira**/IEL, CNA e SEBRAE. Brasília, D. F.: IEL, 2000, 483 p.

ANSOFF, I., 1965, **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1977,(Trad. ed. 1965).

BROWN, S., LAMMING, R., BESSANT, J., e JONES, P. **Administração da Produção e Operações** – Um enfoque estratégico na manufatura e nos serviços. 2 ed. Rio de Janeiro, Campus , 2005.

BRUCKLEY, P. **Problems and developments in the core theory of international business**. Journal of International Business. 21(1): 657-665, 1990.

CAMPOS, Heloisa Camargo Moura, e NANTES, José Flávio Diniz. **Embalagens Convenientes: uma estratégia na diferenciação de produtos**. Departamento de Engenharia de Produção – UFSCar . São Carlos, SP, 1999.

CERTO, Samuel C.; e PETER, J. Paul. **Administração Estratégica** : planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANDLER, A. . **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, MA,1962.

CHANDLER, A. K. **The enduring logic of industrial success**. Harvard Business Review. 68(2), 130-141, 1990.

CHASE, Richard B.; JACOBS, E. Robert; e AQUILANO, Nicholas J. **Administração da Produção** para a vantagem competitiva. 10 ed. Bookman, São Paulo, 2006.

COLLIS, J., HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guiaprático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, Lourenço; PILATTI, Luiz Alberto; e COELHO Jr., Thalmo de Paiva. **O Gerenciamento de Processos de Negócios como uma estratégia de gestão empresarial**. XIV SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção. Novembro de 2007.

COUTINHO, Luciano. G.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da Copetitividade da Indústria Brasileira (ECIB)**. 2 ed. Campinas. Papirus: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

DE BRUYNE, P.; JACQUES, H.; DE SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

DIAS, João Batista. **Análise do Processo de Terceirização no Centro de Informática de uma instituição financeira estadual: estudo de caso**. Dissertação (Mestrado Gestão de Qualidade e Produtividade). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David. Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FONTANELLA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto; **O lado (des) humano da Terceirização**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

GAITHER, Norman; e FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. 8 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GAZZONI, Elizabeth Inêz. **Fluxo de Caixa – Ferramenta de Controle Financeiro para a Pequena Empresa**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina UFSC. Florianópolis, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7.ed. São Paulo: Ed. HARBRA Ltda. 1997.

GONÇALVES, Carlos Alberto, DIAS, Alexandre Teixeira, & MUNIZ, Reinaldo Maia. **Análise Discriminante das Relações entre Fatores Estratégicos, Indústria e Desempenho em Organizações Brasileiras Atuantes na Indústria Manufatureira**. RAC, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 287-311, Abr./Jun. 2008

GORINI, Ana P. F. **Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no Mundo: reestruturação e perspectivas**. BNDS, Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, p. 17-50, set. 2000.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competing of the future**. Cambridge, MA : Harvard Busines School Press, 1994.

\_\_\_\_\_ **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus 1995.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; e HOSKSSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 7 ed., São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HONÓRIO, Luiz Carlos. **Cisão e Privatização: impáctos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular**. Dissertação (Pós-Graduação e Pesquisa em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1998.

IEMI – INSTITUO DE ENSNO E MARKETING INDUSTRIAL. **Conjuntura e Comércio Externo Têxtil**. Junho / 2009.

KANTER, Rosebeth Moss. **Frontiers of management**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KEEN, Peter G. **The process edge**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KENEDY, Paul. **Preparando para o século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo, Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**.4 ed. São Paulo. Editora Atlas, 1992.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: Conceitos, exercícios e casos. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1997.

LEARNED, E. P.; C. R. CHRISTENSEN; K.R. ANDREWS e W.D GUTH, 1965, **Business Policy, Text and Cases**, Richard D. Irwin. 1965

MALHOTRA, Yogesh. **Business process redesign**: an overview. s.l.: Brint Research Institute, 1998.

McCARTHY, E. Jerome, e PERREAULT Jr., WILLIAM D. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo, Atlas, 1997.

MELO, A. S. C. et al. Na corda bamba do trabalho precarizado: a terceirização e a saúde dos trabalhadores. In: MOTA, A. E. (Org.). **A nova fábrica de consensos**. São Paulo: Cortez, 1998.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph, QUINN, James Brian, e GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre. Bookman, 2006.

MOUTINHO, Lúcia Maria Góes; e CAMPOS, Mabel Jaqueline Carmona de. **Globalização e Competitividade da Indústria Têxtil da Paraíba e do Nordeste**: um estudo comparativo. UFPB – Universidade Federal da Paraíba, 2002.

NÁPOLI, Sílvio. **Diferenciação do produto**: estratégia da indústria têxtil para enfrentar a concorrência estrangeira. Associação Brasileira da Indústria Têxtil, São Paulo, v.3 , n.1 , p. 6-9 , 2006.

NARAYANAN, P. V. **Packing advertising marketing**. Packing India. p.13 -7, 1991

OLIVEIRA, Marco. **Terceirização: estruturas e processos em xeque nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1994.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 13 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro. Elsevier, 1989.

PROCHNIK, Victor. **A cadeia têxtil/confecções perante os desafios da Alca e do acordo comercial com a União Européia**. Revista Economia: v. 4, n. 1, p. 53-83, jan./jun. Niterói, R. J., 2003.

QUINN, J. B.; DOORLEY, T. L.; PAQUETTE, P. C. Technology in Services: Rethinking Strategic Focus. Sloan Management Review, p. 79-87, vol. 31, iss. 2, Winter, 1990.

QUINN, J. B.; HILMER, F. G. Strategic Outsourcing. Sloan Management Review, p. 43, vol. 35, 4, 1994.

QUINN, James B. **Estratégias para Mudança**, 1980. IN: MINTZBERG, Henry: et al. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

REID, R. D.; SANDERS, N. R. **Gestão de Operações**. 1 ed. Rio de Janeiro - LTC, 2005.

**RELATÓRIO DO SETOR TÊXTIL BRASILEIRO** – Brasil Têxtil 2001. São Paulo, 2001: IEMI, 2001. v. 1.

ROCHA, Maria Alice Vasconcelos, RAMOS, Francisco S. **Planejamento de produto para a indústria do vestuário brasileira**: uma abordagem segundo Maslow. Recife, 2000.

RODRIGUES, Maria Esmeralda. **Mercosul e a Tributação Sobre as Empresas**: um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado em Economia. João Pessoa: UFPB, março / 1999.

ROSS, Stephen A .WESTERFIELD, Randolph W. JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

SABÓIA, João. **Desconcentração Industrial no Brasil nos anos 90**: um enfoque regional. UFRJ - Pesquisa de Planejamento e Economia. v. 30, n. 1, p. 69 – 116. Rio de Janeiro: 2000.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESA. **Análise da eficiência econômica e a competitividade da cadeia têxtil brasileira**

(2000). Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/cadeia produtiva\\_vj.asp](http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/cadeia_produtiva_vj.asp). Acessado 22/10/08

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESA. **GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA A RESULTADOS – GEOR** – Projeto Confecções, Divinópolis. MDA Pesquisa, Setembro, 2009.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2 ed. São Paulo: editora Herder, 1967.

SILVA, Ciro Pereira da. **A Terceirização Responsável - Modernidade e Modismo**. São Paulo: LTr, 1997.

SILVA, Adilson da. **A Organização do Trabalho na Indústria do Vestuário: uma proposta para o setor de costura**. 2002. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SILVA, Aroldo. **A cadeia têxtil e de confecção: Desafios e oportunidades** Divinópolis/M. G. ABIT/SINVED, Abril de 2009.

SILVA, Liane Márcia Freitas e; PORTO, Elisângela Silva; e CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **A Natureza Deliberada e Emergente do Processo de Formação Estratégica**. XIV SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção. Novembro de 2007.

SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de; DÁVILA, Guillermo Antonio; e DONADEL, André Coelho. **Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos**. REVISTA INGEPRO – INOVAÇÃO E GESTÃO PRODUTIVA - Incubadora Tecnológica de Santa Maria. Universidade Federal de Santa Maria - Centro de Tecnologia. Santa Maria, RS, 2005.

SOUZA, Diego Vinicius de; FILOMENA Tiago Pascoal; ANZANELLO Michel Jose; e KLIEMANN NETO Francisco José. **DIMENSIONAMENTO DE CARGA-HUMANA**

**BASEADO NA EFICIÊNCIA DE PROFISSIONAIS TERCEIRIZADOS VERSUS PROFISSIONAIS VERTICALIZADOS.** Revista Gestão Industrial, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR Campus Ponta Grossa – Paraná, v. 04, n. 04: p. 110-123, 2008

STALK, G., Jr., & HOUT, T. M. ***Competing against time: how time-based competition is reshaping global markets.*** New York: The Free Press, 1990.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C..**Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4ª. ed.. São Paulo: Atlas, 2003.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.

## APÊNDICE

### Apêndice A

#### QUESTIONÁRIO - FASE 1 IDENTIFICAÇÃO

**Esta etapa tem por finalidade pesquisar os dados que caracterizam o seu perfil.  
Por favor, escolha a alternativa que se adequa ao seu caso.**

##### **1 – Escolaridade:**

- |                                |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| 1.( ) 1º grau incompleto       | 2.( ) 1º grau completo       |
| 3.( ) 2º grau incompleto       | 4.( ) 2º grau completo       |
| 5.( ) Superior incompleto      | 6.( ) Superior completo      |
| 7.( ) Pós-graduação incompleto | 8.( ) Pós-graduação completo |

**Se sua resposta foi o item 7 ou 8, qual é o curso?**

##### **2 – Qual é o tipo de vinculação que o(a) Sr.(a) possui com a empresa:**

- |               |                  |                  |
|---------------|------------------|------------------|
| 1.( ) efetivo | 2.( ) contratado | 3.( ) estagiário |
|---------------|------------------|------------------|

##### **3 – Qual a sua função dentro da organização?**

- |                           |                 |                             |
|---------------------------|-----------------|-----------------------------|
| 1.( ) sócio/administrador | 2.( ) gerencial | 3.( ) supervisão/assistente |
|---------------------------|-----------------|-----------------------------|



## **Apêndice B**

### **QUESTIONÁRIO - FASE 2 LEVANTAMENTO DE DADOS DA EMPRESA**

- 1 – Qual é a sua percepção, do ponto de vista de competitividade e de tecnologia, sobre o mercado de atuação de sua empresa?
  
- 2 - Qual é o principal mercado de atuação que sua empresa no momento? (cidade e região, todo Estado, todo território nacional ou mercado internacional)
  
- 3 - Quantos são os seus principais clientes de sua empresa e qual é participação percentual deles em relação ao faturamento da mesma?
  
- 4 - Quantos são os principais concorrentes de sua empresa? Identifique a posição de mercado que sua empresa ocupa em relação a eles.
  
- 5 - Sua empresa possui uma malha de fornecedores mais restrita ou ampla? Quem são os principais?
  
- 6 - Qual(is) é(são) o(s) principal(is) produto(s) comercializado(s) em sua empresa?

7 – Como está dividida a hierarquia dentro de sua empresa? (Quantos níveis hierárquicos sua empresa possui)

8 – Como são tomadas as decisões estratégicas dentro de sua empresa? Quem é ou são as pessoas responsáveis pela decisão final?

9 – Toda a equipe de colaboradores (empregados) tem algum tipo de participação no processo de tomada de decisão?

10 – Quais são as principais barreiras que sua empresa enfrenta para se manter no mercado?

11 - Existem metas formais de médio e de longo prazo estipuladas na empresa? Em caso afirmativo, cite-as.

12 - Existe algum tipo de plano estratégico em ação para lidar com as atuais dificuldades enfrentadas pela empresa?

13 – O(A) Sr.(a) percebeu algum impacto sofrido pela empresa nos últimos anos em decorrência do aumento acelerado da concorrência no mercado nacional?

14 – Na sua análise, quais são as principais dificuldades enfrentadas por sua empresa em seu mercado de atuação?

15 – Sua empresa sofreu ou sofre com a abertura do mercado nacional aos produtos internacionais?

16 – Quais são as características principais de sua empresa, que o(a) Sr.(a) acredita que promova um DIFERENCIAL da mesma dentro de seu mercado de atuação?

17 – Quais são as principais medidas estratégias adotadas por sua empresa para lidar com as barreiras impostas pelo mercado atual?

18 – Quais são as ferramentas adotadas por sua empresa no sentido de controlar ou monitorar o andamento dos seus planejamentos estratégicos implementados?

19 – Como são desenvolvidos os planos de ação ou processo de planejamento de curto, médio e longo prazo em sua organização?

20 – As estratégias adotadas ou planejadas por sua empresa são registradas formalmente em algum documento interno? Se a resposta for afirmativa, como é feito e quem fica responsabilizado por esta parte?

21 – Como são desenvolvidos os novos produtos? Existe um setor especializado em pesquisa e desenvolvimento?

22 – Existindo algum planejamento de longo prazo em execução, são feitos controles específicos para a avaliação do andamento do plano? Se há, como é feito esse controle?

23 - Em relação ao perfil profissional de sua equipe de colaboradores (empregados), qual é, basicamente, o critério ou método de contratação atualmente?

24 – A sua empresa enfrenta dificuldades de conseguir mão de obra especializada no mercado?

25 – Descreva, de acordo com a sua visão, as características principais que sua empresa hoje tem necessidade de desenvolver para melhorar os seus resultados.