

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

**ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE *JEANS*  
DO PÓLO DE MODA BARRO PRETO EM BELO HORIZONTE: um  
estudo de três casos**

**CLEONICE ALVES RIBEIRO**

**Belo Horizonte  
2007**

**CLEONICE ALVES RIBEIRO**

**ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE *JEANS*  
DO PÓLO DE MODA BARRO PRETO EM BELO HORIZONTE: um  
estudo de três casos**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Orientador: Prof. Dr. Anthero de Moraes Meirelles

Belo Horizonte  
2007

## FICHA CATALOGRÁFICA

R484e.

Ribeiro, Cleonice Alves.

Estratégias das empresas de confecção de *jeans* do Pólo de Moda Barro Preto em Belo Horizonte: um estudo de três casos. Cleonice Alves Ribeiro. Belo Horizonte: FNH, 2007. 118f.

Orientador: Anthero de Moraes Meirelles

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Estratégia. 2. Empreendedorismo. 3. Estudo de caso - Pólo de Moda Barro Preto. I. Meirelles, Anthero de Moraes. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Estratégias das empresas de confecção de *jeans* do Pólo de Moda Barro Preto em Belo Horizonte: um estudo de três casos.

CDD: 658.4012

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

**“Estratégias das Empresas de Confecção de *Jeans*  
do Pólo de Moda Barro Preto: um estudo de três casos”, de autoria da mestranda  
Cleonice Alves Ribeiro, aprovada pela seguinte banca examinadora:**

Prof. Dr. Anthero de Moraes Meirelles – Orientador

Instituição: Faculdade Novos Horizontes

Assinatura: \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Instituição: Faculdade Novos Horizontes

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Afrânio Aguiar

Instituição: Universidade FUMEC

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data de aprovação: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Belo Horizonte, 21/12/2007.

Aos meus pais,  
irmãos e sobrinhos.

### **Agradeço...**

Aos empreendedores das empresas pesquisadas, pela colaboração e tempo despendidos na realização das entrevistas e por entenderem a importância da sua colaboração no trabalho de pesquisa, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento do nosso País.

À Associação Comercial do Barro Preto e à Associação Comunitária do Barro Preto, pelo auxílio às informações.

Ao prof. Dr. Anthero de Moraes Meirelles, por orientar-me de forma eficaz, a dar passos seguros no processo de desenvolvimento desta dissertação. Obrigada pelas aulas, pelo exemplo estimulador, pela dedicação e pela paciência.

Aos profa. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo e, prof. Dr. Alfredo Alves de Oliveira Melo, pela oportunidade.

Aos professores do mestrado. E a eles deixo registrada minha admiração, os quais cumpriram sua missão com competência.

Aos funcionários, solícitos em todos os momentos.

A Capes, pelo apoio financeiro do curso.

Aos colegas e amigos do mestrado, pelo crescimento pessoal e profissional.

Aos colegas, bolsistas de pesquisa, pelo convívio e aprendizado.

Aos meus amigos, pelo apoio, pela torcida e incentivos recebidos desde o início deste projeto.

Aos meus familiares, minha primeira escola.

Acima de tudo a Deus, pela vida, o suporte, o ânimo, a força, os dons e os talentos necessários para a realização deste sonho. A Ele seja dada toda a glória!

“Quero dizer que nada nasce grande. As coisas nascem de dentro para fora, da motivação, da vontade interior. Quem acredita em uma idéia, mesmo que seja pequena, deve colocar nela todo o entusiasmo, toda vontade, toda motivação interior, toda energia e força de vontade. Só assim as coisas acontecem. E quando você olhar para trás e ver o tamanho do caminho que percorreu [...] dirá: Eu consegui!”

Beth Pimenta

## RESUMO

RIBEIRO, Cleonice Alves. Estratégias das empresas de confecção de *jeans* do Pólo de Moda Barro Preto em Belo Horizonte: um estudo de três casos. Dissertação. Novos Horizontes. Belo Horizonte. 2007.

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de estudar as estratégias e o empreendedorismo das empresas na indústria do vestuário em um *cluster* em Belo Horizonte - MG. Uma vez que esta indústria possui setor produtivo diversificado foi escolhido para análise as empresas que fabricam e comercializam os seus produtos no *jeans*. O foco foi direcionado para as estratégias adotadas a partir de 1990. O trabalho pesquisou como as estratégias são formuladas e implementadas nas empresas estudadas e como as características empreendedoras dos seus dirigentes influenciam essas estratégias. A abordagem metodológica adotada foi uma pesquisa qualitativa que teve como base a revisão da teoria. As conclusões do estudo revelaram que as empresas adotam estratégias informais, intuitivas e que operam baseadas nas atitudes e habilidades adquiridas nas experiências diárias de seus líderes.

Palavras-chave: estratégia, empreendedorismo, ambiente organizacional, *cluster*.



## ABSTRACT

RIBEIRO, Cleonice Alves. Business strategies of firms dedicated to the manufacture of *jeans* in the Barro Preto Fashion *cluster* in Belo Horizonte. Dissertation. Novos Horizontes Business School. Belo Horizonte. 2007.

This research was carried out aiming at studying strategies and entrepreneurship characteristics of firms in the clothing industry in an specific *cluster* in Belo Horizonte – MG. As this industry is largely diversified, it was then chosen for analyses companies that both product and sell their products in the *jeans* production sector. Focus was directed to studying strategies adopted from 1990 on. The field work undertook searched to disclosure how strategies were formulated and implemented in the studied firms and how entrepreneurial characteristics of their leaders influenced those strategies. The methodological approach was a qualitative one taking as basis the appropriated theoretical support and the field work undergone. The conclusions revealed that the studied companies adopt informal, intuitive strategies and that the enterprises operated quite based on attitudes and skills of their leader acquired in their daily experiences.

Key words: strategy, entrepreneurship, organization environment, *cluster*.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 .....	62
Tabela 2 .....	63
Tabela 3 .....	64
Tabela 4 .....	65
Tabela 5 .....	65
Tabela 6 .....	66
Tabela 7 .....	66
Tabela 8 .....	68
Tabela 9 .....	69
Tabela 10 .....	70
Tabela 11 .....	84

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### 1 Lista de Figuras

Figura 1- Os dois aspectos da estratégia: conteúdo e processo .....	23
Figura 2– Estratégias deliberadas e emergentes .....	27
Figura 3 – Modelo das cinco forças competitivas .....	34
Figura 4– Macro-modelo da pesquisa .....	54
Figura 5- Dimensões estudadas .....	55
Figura 6– Percurso teórico-empírico proposto para a pesquisa .....	56
Figura 7– 1920 - Av. Augusto de Lima - Colégio Militar, hoje, Fórum Lafaiete.....	71
Figura 8– Antigo mercado municipal e Praça Raul Soares .....	72
Figura 9 – Mapa do Pólo Barro Preto.....	73
Figura 10- 1950 -Vista aérea do Bairro Barro Preto Fonte- Associação Comercial do Barro Preto .....	75
Figura 11– Processo de confecção.....	76

### 2 Lista de Quadros

Quadro 1 – Modelos de planejamento racional e aprendizado intuitivo.....	25
Quadro 2 – Escolas de pensamento na formação de estratégia .....	29
Quadro 3– Sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo .....	42
Quadro 4 – Formação da visão do empreendedor .....	49
Quadro 5– Percurso metodológico da pesquisa.....	57

## **LISTA DE SIGLAS**

ABRAVEST – Associação Brasileira do Vestuário

ACBP – Associação Comunitária do Barro Preto

ASCOBAP – Associação Comercial do Barro Preto

CNI – Confederação Nacional da Indústria

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDVEST – Sindicato dos Vestuários de Minas Gerais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Justificativa.....	18
1.2 Objetivos .....	19
1.2.1 Objetivo geral .....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 Estratégia: evolução e conceitos.....	20
2.2 Estratégias deliberadas e emergentes .....	25
2.3 O ambiente e a formulação de estratégias .....	29
2.3.1 Processo prescritivo .....	29
2.3.2 Processo descritivo .....	37
2.4 Empreendedorismo .....	41
2.4.1 Empreendedorismo e ambiente .....	41
2.4.2 Linha dos economistas .....	44
2.4.3 Linha dos comportamentalistas .....	47
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>51</b>
3.1 Tipo de pesquisa.....	51
3.2 Categorias do estudo .....	54
3.3 Coleta dos dados.....	55
3.4 Percurso teórico empírico da pesquisa .....	56
3.5 Percurso metodológico da pesquisa .....	57
3.6 Universo e amostra .....	59
3.7 Unidades de análise e unidades de observação .....	59
3.8 Locais dos casos .....	60
3.9 Limitações do método.....	60
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
4.1 A indústria do vestuário .....	61
4.2 A indústria do vestuário no Brasil .....	64
4.3 A indústria mineira do vestuário .....	67
4.4 O Pólo de Moda Barro Preto.....	70
4.5 Os casos estudados .....	77
4.6 Análise dos dados primários .....	80
4.6.1 Mudanças no ambiente de atuação das empresas a partir dos anos de 1990 .....	80
4.6.2 A percepção e o comportamento dos empreendedores em relação ao ambiente macro e operacional .....	84
4.6.3 Estratégias deliberadas e emergentes das empresas .....	92
4.6.4 As estratégias das empresas do Pólo de Moda Barro Preto.....	95
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>104</b>
5.1 Recomendações para as empresas entrevistadas e estudadas .....	109
5.2 Sugestões para novas pesquisas .....	110
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>118</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Importantes mudanças aconteceram ou foram implementadas na política econômica brasileira a partir da década de 1990, dentre as quais destacam-se: a abertura comercial, a estabilização da moeda, após longo período de alta inflação, altas taxas de juros, o que, em alguns setores, provocou redução na competitividade e substituição da produção nacional pela estrangeira.

Esse cenário trouxe novos desafios tanto sociais quanto políticos e econômicos em vários ramos de atividades e segmentos, com reflexos também para as pequenas e médias empresas. Em alguns casos, acarretou o fechamento de linhas de produção inteiras e desemprego (TAVARES, 1999).

Até a implementação do Plano Real, devido aos altos índices de inflação, as pequenas e médias empresas tiveram dificuldades para dimensionar seus investimentos e analisar seu processo industrial, pois não tinham o controle exato dos custos. O uso intensivo de técnicas avançadas de produção e a inovação tecnológica de máquinas e equipamentos ficaram restritas a um reduzido número de empresas (TAVARES, 1999).

Essas mudanças, presentes no mercado em constante mutação, têm levado as organizações a adotarem estratégias para se anteciparem ou se adaptarem às mudanças. Tal argumentação fundamenta-se na idéia de que as organizações são permeáveis ao ambiente para o desenvolvimento de suas estratégias. A necessidade do conhecimento das condições tanto internas quanto externas da empresa leva os empreendedores a reconhecerem e interpretar o ambiente, respondendo a ele constantemente a partir de escolhas estratégicas vistas como determinantes para a sobrevivência organizacional (PORTER, 1999).

Segundo Berry (1998) e Bhide (1996), a formulação de estratégias para pequenas e médias empresas é uma atividade fundamental para o desenvolvimento e sucesso no longo prazo. Para as empresas crescerem, é essencial que busquem a orientação estratégica para ganharem mercado e longevidade. Quando a empresa começa a crescer, suas atividades ficam mais complexas, levando o empreendedor a pensar estrategicamente. Assim, torna-se também importante agir de forma proativa, planejando o futuro da empresa, ao invés de responder de forma reativa às mudanças do ambiente.

Ansoff; McDonnell (1993) ressaltam essa inter-relação entre organização e ambiente.

A administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 15).

O ambiente de competição no qual estão inseridas as empresas é consequência da dinâmica do setor, assim como da globalização da economia. O novo contexto alterou a forma de os empreendedores verem seus empreendimentos e a forma de administrá-los (PORTER, 1999).

Nesse contexto, as pequenas e médias empresas desempenham papel fundamental. Cassaroto Filho e Pires (1998) destacam.

A competição [...], não tanto através das poucas grandes empresas, que, não restam dúvidas, são também fundamentais para a economia como um todo, mas principalmente através da infinidade de pequenas e médias empresas que fazem da sua especialização, flexibilidade e intuição empresarial, a base de sua vantagem competitiva (CASAROTO FILHO; PIRES, 1998, p. 11).

Segundo Rossetto *et al.* (1996), o avanço das mudanças no ambiente organizacional provoca maior pressão nas organizações para a adaptação. Esse cenário exige das organizações a capacidade de se anteciparem a mudanças e de aproveitarem as novas oportunidades mediante a ação rápida, e a capacidade de reagir com flexibilidade para amenizar ameaças e pressões ambientais. As organizações estão inseridas em um ambiente organizacional de mudanças frequentes e surpreendentes. Em meio à turbulência desse ambiente, surgem novos produtos, novas tecnologias e novas formas de administrar o negócio.

Para enfrentar essa realidade, as empresas devem entender o processo de mudança e utilizar, de forma adequada, estratégias disponíveis para tal processo. A mudança estratégica pode ser vista como uma resposta da organização às mudanças no ambiente dos negócios (TAVARES, 1999).

As organizações têm de ser competentes para administrar da melhor maneira seus negócios diante das turbulências impostas pelo ambiente, no contexto da globalização da economia, com novos padrões de competição, de tecnologia sobre a competitividade, de interferências políticas nacionais e internacionais, de influências culturais e de diversos fatores ambientais que interferem no seu dia-a-dia (CASAROTO FILHO e PIRES, 1998).

As organizações dotadas de melhor gestão apresentam vantagem competitiva destacada, pois conseguem adaptar seus recursos internos às situações presentes no ambiente. Os pontos que se destacam na identificação da situação da organização no contexto são as análises internas, que identificam seus pontos fortes e fracos; e as análises externas, que identificam as oportunidades e ameaças no ambiente. Esses aspectos procuram auxiliar as empresas a se tornarem mais competitivas (PORTER, 1999).

A identificação de estratégias potenciais em decorrência das análises internas e ambientais pode permitir à organização prever conseqüências adversas e formular estratégias para eliminar ou minimizar as ameaças (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006).

Segundo Hill e Jones (2004), a identificação de estratégias eficientes pode auxiliar a empresa a alcançar vantagem competitiva. Nesse entendimento, Khogh e Cusumano (2001) afirmam que, para se desenvolverem continuamente, as empresas precisam elaborar um plano de crescimento que contemple as combinações de produto e mercado, o tamanho que esperam alcançar, o *know-how* e as estruturas organizacionais que sustentarão a sua expansão e diversificação. Para isso, as empresas precisam formular as estratégias que irão impactar o seu direcionamento e o posicionamento de mercado.

Diante desse contexto, o presente estudo norteou-se pela seguinte questão: quais são e como se formam as estratégias adotadas pelas empresas de confecção do segmento de *jeans* do Pólo Barro Preto em Belo Horizonte, em face das pressões ambientais a partir dos anos de 1990?

Este estudo divide-se em cinco capítulos. O capítulo 1 é composto por uma introdução, que inclui os objetivos geral e específicos, justificativa e relevância e estrutura da pesquisa.

O capítulo 2 trata da revisão da literatura acerca do termo estratégia, compreendendo os conceitos e a evolução da estratégia e do empreendedorismo. Essa revisão teórica aborda temas que são relevantes para a realização de contribuições ao processo de formulação das estratégias das empresas do Pólo de Moda Barro Preto, objetivo geral desta dissertação. Na seção 2.1, busca-se descrever e definir a evolução e os conceitos de estratégia. Nas demais seções, as considerações referem-se a temas ligados a estratégias da empresa, ambiente de atuação e formação de estratégias. Finalmente, apresentam-se os conceitos de



empreendedorismo, empreendimento e ambiente e as características do empreendedor nas visões econômica e comportamental.

O capítulo 3 descreve a metodologia utilizada na realização da pesquisa, caracterizando-a e apresentando o percurso metodológico adotado: coleta e tratamento dos dados, categorias de estudo, percurso teórico-empírico, universo e amostra, unidades de análise e unidades de observação, locais dos casos e limitações da opção metodológica.

No capítulo 4, apresentam-se a análise de dados e seus resultados, incluindo: indústria de confecção; indústria de confecção no Brasil, indústria de confecção mineira, Pólo de Moda Barro Preto. E também casos estudados, mudanças no ambiente de atuação das empresas a partir dos anos 90, estratégias deliberadas e emergentes das empresas, percepção dos empreendedores diante das mudanças e desafios no ambiente macro e operacional, e estratégias das empresas estudadas.

O capítulo 5 contém as considerações finais, recomendações para as empresas estudadas e sugestões para novas pesquisas.

As referências bem como os apêndices e o anexo completam este estudo.

## 1.1 Justificativa

A estratégia tem por finalidade estabelecer quais serão os caminhos para alcançar os objetivos estabelecidos nas organizações. Assim, Porter (1999, p. 63) define estratégia como sendo uma oportunidade para [...] “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

Com base nessa definição, pode-se destacar que a administração estratégica está associada, fundamentalmente, ao reconhecimento de que as organizações estão inseridas em uma realidade da qual fazem parte e de que não podem pensar a sua ação sem levar em conta as demandas ambientais (MEIRELLES, 2003).

Essa argumentação fundamenta-se na idéia de que as empresas são permeáveis, no desenvolvimento de suas estratégias, ao ambiente no qual estão inseridas. Por isso, em condições competitivas, a percepção dos empreendedores no sentido de reconhecer e interpretar o ambiente, respondendo a ele com novos produtos e ou novos serviços, é vista como determinante para a sobrevivência organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006).

A necessidade de perceber os acontecimentos externos à organização teve ênfase com o desenvolvimento das teorias contemporâneas de administração, segundo as quais as organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar às condições externas mutáveis (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Ao considerar os empreendedores como um dos recursos fundamentais, pelo caráter intangível de suas competências e habilidades potenciais específicas, as empresas utilizam estratégias visando a uma realocação ou à reorganização de seus recursos e atividades.

Este estudo buscou ampliar os conhecimentos sobre as estratégias adotadas pelas empresas do Pólo de Moda Barro Preto, em face das pressões ambientais a partir da revisão de estudos teóricos sobre estratégia e empreendedorismo.

Por outro lado, o estudo se justificou pelas potenciais contribuições práticas ao fornecer subsídios e informações que poderão auxiliar as empresas, no ramo estudado, ou segmentos que competem no dia-a-dia das mesmas e no processo de tomada de decisões estratégicas.

Finalmente, este estudo buscou ampliar a base de informações e fornecer subsídios para futuras pesquisas acerca do tema estratégia e empreendedorismo no Pólo de Moda Barro Preto.

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo geral

Descrever quais são e como se formam as estratégias adotadas pelas empresas de confecção do segmento de *jeans* do Pólo Barro Preto em Belo Horizonte, em face das pressões ambientais a partir dos anos de 1990.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as mudanças ocorridas no ambiente de atuação das empresas de confecção do segmento de *jeans* do Pólo Barro Preto, a partir dos anos de 1990;
- Identificar a percepção e o comportamento dos empreendedores em relação às mudanças e desafios no ambiente macro e operacional;
- Identificar as estratégias e os processos de formação das mesmas nas empresas estudadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia: evolução e conceitos

O conceito de estratégia passou a integrar, de maneira definitiva, o mundo dos negócios nos anos 50 e 60 do século XX. A estratégia como disciplina da administração, sobretudo como prática gerencial formal, ganhou impulso e reconhecimento a partir da disseminação do uso do que hoje pode ser considerado como um instrumental: o planejamento estratégico. Em praticamente toda metodologia de elaboração de planejamento estratégico, a estratégia apresenta-se como uma etapa do processo do planejamento, que contemplaria os caminhos selecionados para serem trilhados a partir da identificação dos pontos fortes e fracos da organização e do diagnóstico das ameaças e oportunidades em seu ambiente de atuação (MEIRELLES, 2003).

Essa época trouxe significativas modificações à concepção de planejamento, quando se iniciou a prática do chamado *planejamento estratégico*. Passou-se a utilizar recursos analíticos, extrapolando-se o contexto organizacional por meio de avaliações do impacto das decisões atuais no longo prazo, conforme destacado por Tavares (2000):

A crescente rapidez das mudanças ambientais foi revelando a limitação das técnicas de projeção utilizadas, já que essas não previam descontinuidades nessas mudanças. Gradualmente, o planejamento deslocou sua ênfase no prazo para a compreensão dos fenômenos que ocorrem no mercado e no ambiente de forma geral (TAVARES, 2000, p. 24).

A evolução dos conceitos e as abordagens sobre planejamento e estratégia podem ser analisadas a partir de uma resposta teórica e gerencial à crescente complexidade das organizações e à velocidade do ritmo das mudanças ambientais.

Internamente, o conceito e o uso das ferramentas de planejamento e estratégia vieram ao encontro da necessidade de promover maior integração entre áreas funcionais, como produção, *marketing* e finanças (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Externamente, a estratégia desempenharia a função de orientar as ações da organização na busca de oportunidades, mercados e concorrência, ou seja, a própria sobrevivência.

No contexto da evolução do planejamento, percebe-se que a mudança de ênfase – antes, no planejamento em longo prazo e, atualmente, na estratégia e na ação estratégica – está fundamentalmente associada ao reconhecimento de que as organizações estão inseridas em uma realidade da qual fazem parte e não podem pensar mais a sua ação sem levar em conta as demandas ambientais (THOMPSON; STRICKLAND *et al.*, 2000). Nessa visão, a atividade estratégica ocupa-se do equilíbrio da empresa, em termos de mudanças, em seu ambiente externo.

A abordagem denominada *gestão estratégica*, posterior à época do planejamento estratégico, surgiu com o sentido de superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação. Entre as causas apontadas para essa ocorrência, estava a dissociação com a realidade organizacional. A gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo (TAVARES, 2000, p. 32).

A gestão estratégica acrescenta quatro novas perspectivas à formulação estratégica das empresas. De um lado, procurou-se alinhar planejamento e ação, agregando o planejamento, a tomada de decisões e a alocação de recursos em um só processo. Em segundo lugar, associou-se ao planejamento à gestão das potencialidades da organização. Enquanto o planejamento estratégico tradicional ocupava-se em alinhar os pontos fortes da empresa às oportunidades do ambiente e em neutralizar pontos fracos e ameaças externas, essa nova abordagem enfocou a necessidade de intervenção nas competências e fraquezas organizacionais. Associar decisão e intervenção – principalmente nas potencialidades da organização – trouxe para o contexto da gestão estratégica uma terceira característica: a necessidade de conhecer os mecanismos e processos de resistência à mudança e neles intervir (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Finalmente, a administração estratégica incorpora ao planejamento outro aspecto relacionado ao aumento da variabilidade do ambiente e à diminuição da previsibilidade do futuro. Tal abordagem procurou dar flexibilidade ao planejamento estratégico, no qual um único plano, com o passar do tempo, transformou-se em múltiplos planos. O plano básico prepara a empresa para o futuro provável; os planos de contingência, para eventos menos prováveis, nos quais os primeiros perderiam sua validade (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Chaffee (1985) ressaltam que a estratégia diz respeito a escolhas de rumos para uma organização ou unidade. Assim, a estratégia implica

decisões e ações emolduradas por algum padrão ou orientação. A estratégia envolve um conjunto de decisões e ações que atingem todo o conjunto da organização ou a unidade organizacional à qual se refere.

Segundo Meirelles (2003), estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente, na medida em que a essência da estratégia consiste em articular competências, recursos, pontos fortes e fraquezas da organização e as oportunidades e ameaças que o ambiente de atuação oferece. Por fim, pode-se afirmar que a formulação e a implementação de estratégias são desafios gerenciais de elevada complexidade, pois, entre outros aspectos, refere-se a toda organização ou unidade; buscam orientar esforços organizacionais vis-à-vis da realidade ambiental; precisam considerar a realidade atual do ambiente e sua dinâmica evolutiva e lidam normalmente com decisões não estruturadas, não rotineiras e não repetitivas.

Segundo esse entendimento, o termo estratégia é definido como o conjunto dos objetivos, políticas e planos que definem o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso em um ambiente competitivo complexo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia diz respeito a escolhas de rumo para uma organização ou unidade; implica decisões e ações pautadas em algum padrão ou orientação. Ou seja, estratégia é um conjunto coerente de decisões e ações organizacionais.

Ansoff (1981), define a estratégia como

[...] um dos vários conjuntos de decisões para orientar o comportamento da organização através de [...] padrões que permitem medir o desempenho presente e futuro da organização. [...] regras que determinam quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver e adotar, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a organização obterá vantagens sobre os concorrentes. [...] regras que orientam as relações e os processos internos da organização. E [...] regras para conduzir as atividades do dia-a-dia da organização (ANSOFF, 1981, p. 95).

Para Porter (1999), estratégia significa a criação de uma posição competitiva exclusiva e valiosa envolvendo um conjunto diferente e compatível de atividades; estratégia é exercer opções excludentes na competição; é escolher o que fazer, mas, fundamentalmente, o que não fazer.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Chafee (1985) agumentam que há relativa concordância quanto à idéia de que estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo. Esses dois aspectos, interdependentes, referem-se às idéias e a suas inter-relações – traduzidas, em geral, na forma de missão, valores, filosofias, objetivos, metas e um conjunto de proposições e diretrizes não formalizadas – e processo, tratando-se da dinâmica envolvida na concepção e na implantação das idéias e formulações (MEIRELLES, 2003). A figura 1 demonstra esses dois aspectos da estratégia.

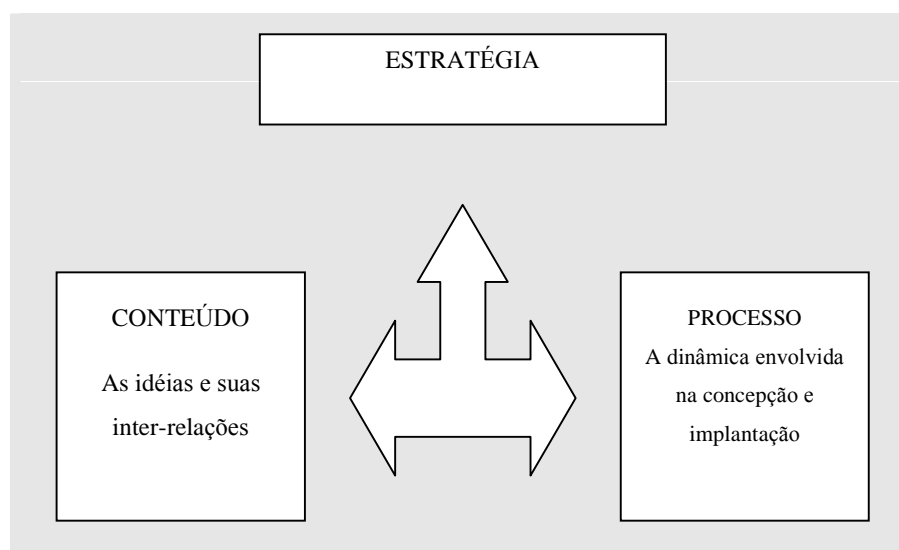


Figura 1- Os dois aspectos da estratégia: conteúdo e processo  
Fonte- MEIRELLES, 2003, p. 43.

Na prática, conteúdo e processo estão fundidos em uma mesma e única base, já que uma idéia só pode existir a partir de um processo no qual é gerada e só pode se transformar em estratégia quando compartilhada e adotada, o que envolve a perspectiva de processos (MEIRELLES, 2003).

Bulgacov (1997) ressalta que o sucesso empresarial parece depender da integração e da compatibilidade entre conteúdo e processo, já que a adequação da organização a um ambiente dinâmico torna-se possível quando conteúdo e processo estratégicos evoluem harmonicamente.

No ambiente organizacional, conteúdo e processo estão inter-relacionados; portanto, não podem ser, na prática, separados. O modelo pode, porém, mostrar-se interessante, na medida em que contribui para ampliar o entendimento sobre o conceito de estratégia e auxiliar a formulação de estratégias organizacionais mais conscientes e eficazes (MEIRELLES, 2003).

O autor acrescenta que boa parte dos fracassos organizacionais pode ser debitada a deficiências em atividades estratégicas e, também, a um ou a ambos os aspectos aqui mostrados. Assim, uma estratégia organizacional pode fracassar por deficiências nas idéias (conteúdo), nas dinâmicas (processos) ou em ambos os aspectos (MEIRELLES, 2003).

De acordo com esse entendimento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que esses dois aspectos auxiliam a compreensão da evolução do tema estratégia como prática gerencial e disciplina teórica ao revelar um outro debate histórico relacionado à estratégia. De um lado, a estratégia pode ser vista como fruto da deliberação de atores organizacionais, racionais e conscientes; de outro, como produto de processos emergentes não controlados, dos quais participam atores que pouco sabem sobre seus objetivos e sobre a adequada articulação entre meios e fins.

Nessa perspectiva, o termo estratégia se associaria aos caminhos – deliberados ou trilhados sem intenção prévia – e aos processos por meio dos quais caminhos são construídos e selecionados e podem ser mais ou menos, deliberados e controlados ou incrementados e emergentes (MEIRELLES, 2003).

Várias revisões foram realizadas no sentido de apresentar estudos que avançam na compreensão das estratégias como processos deliberados e emergentes. Neste estudo, estas abordagens serão apresentadas a partir das idéias de Quinn (1978; 1991) em seu modelo de *Incrementalismo Lógico*, e das escolas de pensamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 2006), em sua obra *Safári de estratégias*.



## 2.2 Estratégias deliberadas e emergentes

Mintzberg e Quinn (2001, p. 19) afirmam que “[...] não existe uma única definição universalmente aceita” para o termo estratégia. Assim, a literatura que busca definir estratégia é vasta, mostrando muitas abordagens e significados diferentes. Essas abordagens devem ser vistas de forma complementar, possibilitando uma compreensão mais ampla do termo estratégia. O quadro 1 apresenta uma comparação dos modelos de planejamento racional e de aprendizado intuitivo, resumindo as idéias básicas de como a estratégia pode ser entendida a partir dos estudos de McCarthy e Leavy (2000).

<b>Modelo de planejamento racional</b>	<b>Modelo de aprendizado intuitivo</b>
A organização é guiada por um plano formal	A organização não é guiada por uma estratégia formal e a estratégia pode ser de natureza deliberada ou emergente
O foco é no ambiente externo: nas características da indústria e do mercado	O foco é na dimensão interna da organização: política, cultura, aprendizado, história organizacional e liderança
Modelo linear de formação de estratégia	Modelo de formação de estratégia não linear
Tomada de decisão: segue a hierarquia, de cima para baixo. Racional. Adaptativo. Voluntarista	Tomada de decisão: de cima para baixo e de baixo para cima. Racional e emotivo. Nem voluntarista nem determinista

Quadro 1 – Modelos de planejamento racional e aprendizado intuitivo

Fonte- MCCARTHY, LEAVY, 2000, p. 56.

O modelo de planejamento racional está baseado na definição tradicional de estratégia, tendo contribuições de diversos autores. Para Chandler (1962, p. 13), a estratégia é a “[...] determinação de metas e objetivos básicos de uma empresa no longo prazo, assim como de adoção de cursos e alocação de recursos necessários para atingir as metas”.

A partir desse entendimento, Fernandes e Berton (2005, p. 17) definem a estratégia como sendo “[...] o conjunto dos propósitos, objetivos, metas, políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

Essas definições tradicionais sugerem que as estratégias vão determinar o futuro e influenciar a trajetória organizacional, determinando, de forma planejada e formal, onde a organização quer chegar e como chegar, caracterizando o modelo de planejamento racional. O planejamento racional vai envolver a análise dos objetivos da organização, dos recursos e do ambiente externo.

As estratégias deliberadas enfatizam o planejamento, a direção e o controle, fazendo com que as intenções sejam realizadas. Nessa perspectiva, a estratégia pode emergir como resposta a uma situação em evolução e pode ser introduzida deliberadamente, por meio de um processo de formulação seguido de implementação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006).

Para as pequenas e médias empresas, o modelo racional parte do princípio de que, em geral, a estratégia de nicho de mercado é recomendada, pois o empreendedor maximiza seus recursos e evita diretamente o confronto com as grandes empresas (MILES e SNOW, 1978).

Quinn (1991), no final dos anos 1970, buscou conciliar com seu modelo de incrementalismo lógico um debate histórico, representado por autores que vêem a formação de estratégia nas empresas como um processo consciente, racional, formal e lógico; e, de outro, autores que vêem a formação da estratégia como um processo emergente, informal e pouco controlável.

Quinn (1991) defendeu a idéia de um incrementalismo articulado, por meio do qual idéias e formulações estratégicas iam se formando no dia-a-dia da organização, planejadas por uma lógica, *a priori*, rumo à estratégia final.

No modelo de aprendizado intuitivo, McCarthy e Leavy (2000) ressaltam que não existe uma distinção clara entre a formulação da estratégia e sua implementação, sugerindo um processo de formação de estratégia não linear.

As estratégias emergentes são ações praticadas na dinâmica das organizações sem um planejamento realizado. Uma vez bem-sucedidas, passam a fazer parte da estratégia da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006).

O conceito de estratégia emergente enfatiza o aprendizado estratégico, ao ressaltar a capacidade da organização por meio da experiência resultante dos esforços do ator principal e de sua equipe na organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que

[...] nenhuma estratégia do mundo real pode ser puramente deliberada ou emergente, uma vez que uma impede o aprendizado, enquanto a outra impede o controle. Assim, a pergunta passa a ser que grau de cada uma é adequado, onde e quando? (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 267).

Assim, estratégia passa a ser fruto de processos racionais de reflexão, aprendizagem, elaboração e intervenção, e de processos não racionais e simbólicos, construídos no cotidiano dos ambientes internos e externos da organização, conforme visualizado na Figura 2 (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

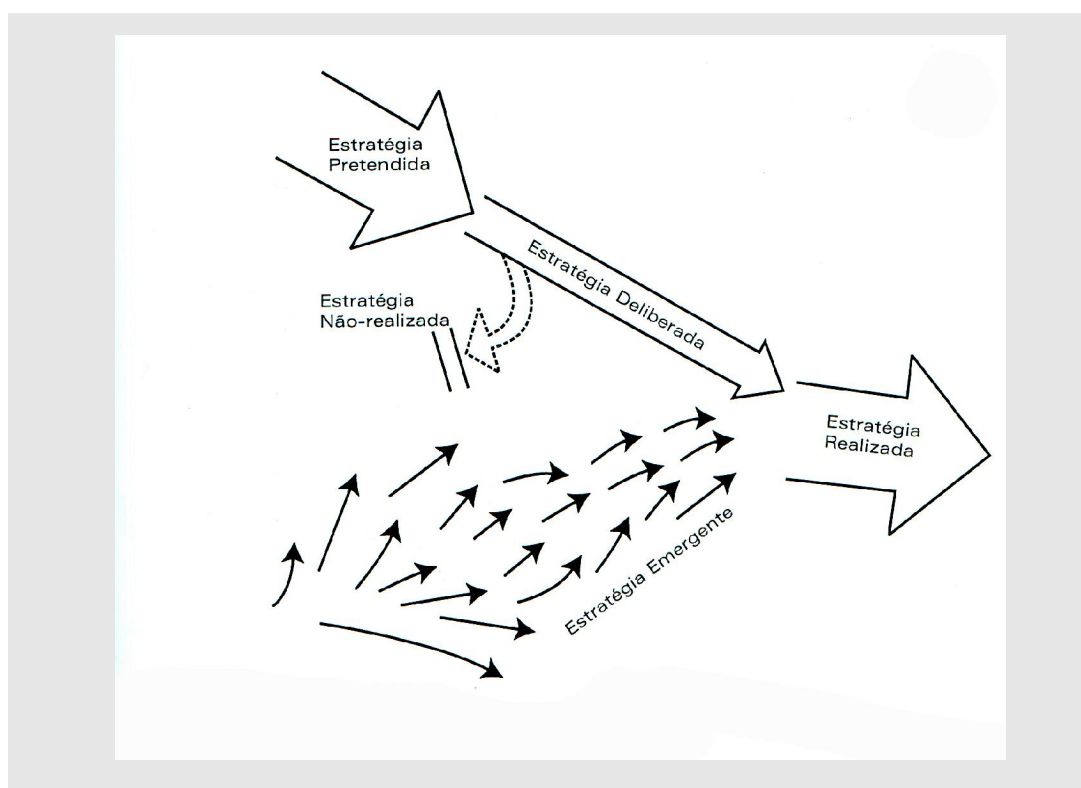


Figura 2– Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte- MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006, p. 19.

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2006) corroboram as idéias de Quinn (1991) ao afirmarem que a formação das estratégias nas organizações abrange tanto estratégias deliberadas quanto estratégias emergentes.

Quinn (1991) destaca que o desenvolvimento da estratégia é um processo que se distancia da lógica racional-analítica, estando, portanto, mais próximo de uma abordagem evolucionária, fragmentada e intuitiva, chamada de incrementalismo lógico. O ator principal desse modelo implementa as estratégias de maneira gradual, tomando as decisões em vários estágios, já que não têm um conjunto de informações que lhe permita antecipar-se, definindo previamente as estratégias.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ressaltam que as estratégias eficientes são aquelas que têm a capacidade de prever e de reagir a acontecimentos inesperados. Ou seja, é a mistura entre estratégias emergentes e deliberadas.

Segundo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 18), “[...] os estrategistas eficazes misturam as estratégias emergentes e deliberadas de forma que reflitam as condições existentes, especialmente capacidades para prever e também a necessidade de reagir a situações inesperadas”. O essencial é que haja condições na empresa tanto para que as estratégias se formem quanto para que sejam formuladas, permitindo que a empresa exerça um controle, promovendo o aprendizado.

McCarthy e Leavy (2000) destacam que a literatura sobre as pequenas empresas tem começado a enfatizar as dimensões internas da empresa. Os atores têm julgamento e comprometimento pessoal, que, juntos com a capacidade de aprender na prática, tornam-se características importantes para o processo de formação de estratégia. Os atores são vistos como pessoas que exercem crucial impacto na estratégia, na cultura e na performance da empresa, sendo que dificilmente se comportam como estrategistas que atuam segundo os princípios racionais. Eles, na realidade, agiriam por instintos, baseados no impulso, em uma visão.

### 2.3 O ambiente e a formulação de estratégias

Minzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 2006), ao fazerem uma revisão da evolução do pensamento estratégico, em seu livro *Safári de estratégia*, identificaram dez diferentes escolas de pensamento, que, segundo eles, tanto significam processos diferentes de formação de estratégia quanto definições diferentes de um mesmo processo, como indicado no quadro 2.

Escola	Natureza	Visão do processo
Design Planejamento Posicionamento	Prescritivas e Deliberadas	Concepção Formal Analítico
Aprendizado Cognitiva Empreendedora Poder Cultural Ambiental	Descritivas e Emergentes	Emergente Mental Visionário Negociação Coletivo Reativo
Configuração	-	Transformação

Quadro 2 – Escolas de pensamento na formação de estratégia

Fonte- MINTZBERG, *et al.*, 2000, p. 14.

#### 2.3.1 Processo prescritivo

O processo de natureza prescritiva busca considerar a estratégia como uma tentativa conscientemente deliberada de adequar a estratégia ao seu ambiente. Três escolas de pensamento, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 2006), auxiliam nesse entendimento: *design*, planejamento e posicionamento.

A escola do *design* entende o processo de formação de estratégia como uma atividade racional de concepção, em que se busca a adequação da organização ao ambiente, a partir da identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, e as oportunidades e ameaças do ambiente externo. As origens dessa escola remetem-se às formulações clássicas de Fayol (1950), aos trabalhos de Selznick (1957), Chandler (1962) e Andrews (1977), que discutiram

a necessidade de articular as competências distintivas da organização, citados por (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola do *design* propõe um modelo de formulação de estratégia em que se busca atingir uma adequação entre as capacidades internas da empresa e as possibilidades externas do ambiente. Baseia-se na combinação das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças que ela enfrenta em seu ambiente de atuação. Essa estrutura ficou conhecida como ferramenta SWOT: *Strenghts*, pontos fortes; *Weakenesses*, pontos fracos (em relação à concorrência); *Opportunities*, oportunidades; e, *Threats*, ameaças (ambiente externo). Na década de 1960, Andrews (1977) citado por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, (2006) elaborou uma combinação desses elementos de forma a destacar que competências e recursos precisavam se igualar às necessidades ambientais para terem valor para a organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006).

Dentre as premissas que sustentam a escola de *design*, destaca-se a formação da estratégia como um processo deliberado de pensamento consciente. “A ação deve fluir da razão – estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006, p. 32).

A escola do *design* destacou a liderança formal, implantando a formação de estratégias nos processos mentais do ator principal da organização, intitulado-o como o *criador* da estratégia. Ao enfatizar a estrutura conceitual e desprezar a intuição, a escola do *design* desconsiderou os elementos intangíveis, personalizados e idiossincráticos da liderança (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola de planejamento não se situa muito distante da de *design*. Defende que a estratégia organizacional deve ser desenvolvida segundo processos formais e controlados de planejamento, amparados por análises rigorosas, numéricas e modelos precisos e detalhados. Assim como a organização, o planejamento empresarial precisa ser hierarquizado com rigor, com cada plano estratégico se desdobrando até a ação mais operacional. Essa escola, que tem origem nos trabalhos de Ansoff (1965), ainda hoje é referência para trabalhos sobre planejamento e estratégia, em autores como Tavares (1991); Ansoff; McDonnell(1993); Thompson; Strickland (2000).

Progressos mais recentes deram destaque para duas premissas da escola de planejamento: planejamento de cenários e controle estratégico. Na primeira, o cenário, uma *ferramenta* no “[...] arsenal do estrategista” (Porter, 1985, p. 481) citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), baseia-se na suposição de que não se pode prever o futuro especulando sobre uma variedade de futuros; pode-se abrir a mente e, com sorte, chegar ao futuro correto (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na fase de operacionalização da estratégia encontram-se os modelos de forma detalhada, como se o processo de planejamento tivesse passado pelo gargalo da formulação para acelerar, nos espaços aparentemente abertos, a implementação. A ênfase na decomposição e na formalização significava que as atividades *mais operacionais* recebiam atenção especial. Em consequência disso, o planejamento estratégico reduzia-se a um *jogo de números* de controle de desempenho, e pouco era dito a respeito da criação de estratégias.

Na segunda premissa, o controle estratégico é definido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como o *controle da estratégia em si* - manter as organizações nos trilhos estratégicos pretendidos. Os autores afirmam que grande parte daquilo que tem sido chamado de planejamento estratégico é, na realidade, controle estratégico.

Várias técnicas foram desenvolvidas, desde as simples até as mais complexas, para amenizar todo e qualquer fator externo. Posteriormente, tornou-se comum a construção de cenários com o objetivo de visualizar estados alternativos da situação futura de uma organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola do posicionamento, com origens na economia industrial, ganha espaço a partir das formulações nos trabalhos de Porter (1986; 1989). Para essa escola, o importante na formação da estratégia organizacional é a escolha de posicionamentos competitivos, definido a partir do conhecimento das forças econômicas que atuam no ambiente.

A obra de Porter (1980, 1985), intitulada *Competitive Advantage*, citado por Meirelles (2003) ofereceu a principal contribuição da nova economia industrial para a administração estratégica, a partir do seu modelo das cinco forças competitivas e de estratégias genéricas. Mas, a rigor, mantém-se a idéia determinística de causalidade do modelo estrutura-

comportamento-performance. Ou seja, o espaço da estratégia é delimitado pelas estruturas ambientais. A partir dos trabalhos de Porter, as idéias dessa escola sobre estratégia não puderam mais ser ignoradas, sobretudo como descrição do ambiente operacional da organização, e permanecem sustentando muitas discussões sobre o tema (MEIRELLES, 2003).

Porter (1986) ampliou o entendimento das estruturas dos setores industriais e sistematizou-o, por meio do modelo das cinco forças competitivas. Mostrou que tanto a estrutura do setor industrial, quanto o posicionamento estratégico escolhido pela empresa são importantes para a determinação da rentabilidade e de sua sobrevivência.

Porter (1989), embora destaque a importância do posicionamento estratégico para o desempenho da empresa, mostra que tal escolha é, fundamentalmente, uma resposta racional às forças competitivas do setor.

A escola do posicionamento afirma que estratégias-chave são posições no mercado que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros e, portanto, são desejáveis em uma determinada indústria. As empresas que ocupam posições defensáveis têm lucros maiores que as demais empresas, na indústria. Isso provê uma gama de recursos com os quais elas podem expandir-se e, com isso, ampliar e consolidar suas posições.

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra forças que determinam a concorrência na indústria (PORTER, 1989, p. 1).

É possível pensar a competição estratégica como o processo de perceber novos posicionamentos, cativando os clientes já atendidos por posições já existentes ou atraindo novos clientes para o mercado. As empresas que oferecem especialização de mercadorias numa mesma categoria de produtos, por exemplo, podem conquistar fatias de mercado então detidas pelas empresas de múltiplas linhas (PORTER, 1999).

As posições estratégicas definidas por Porter (1999) surgem de três fontes distintas, que não são mutuamente excludentes, mas se encontram interligadas.



No primeiro critério, o posicionamento pode estar baseado na produção de um subconjunto dos produtos ou serviços de um setor. Essa modalidade de posicionamento baseado na variedade aponta para o direcionamento econômico quando a empresa é capaz de produzir determinados produtos/serviços pautados no conjunto de atividades diferenciadas.

O segundo posicionamento visa atender a maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes. Essa modalidade de posicionamento baseado nas necessidades aproxima-se do pensamento tradicional sobre a orientação para um determinado segmento de clientes-alvo.

O terceiro posicionamento, baseado no acesso, é o da segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso. O acesso pode ser em função da geografia ou do porte do cliente.

Porter (1999) ressalta que as posições mais viáveis são aquelas que demandam sistemas de atividades muito específicos, em razão de opções excludentes. Na organização, o posicionamento estratégico determina as regras das opções excludentes que definem como se configurarão e se integrarão as atividades internas. A visualização da estratégia, em termos de sistemas de atividades, deixa claro porque a estrutura organizacional, os sistemas e os processos precisam ser específicos em relação àquela. A adaptação da organização à estratégia facilita o desenvolvimento das complementariedades e contribui para a sua sustentabilidade.

Para Porter (1999), a competição num setor da indústria encontra-se arraigada na sua economia, e algumas forças competitivas determinam a rentabilidade e as perspectivas de lucro do segmento. O empreendedor, no esforço de posicionar a empresa para melhor enfrentar o ambiente setorial ou de influenciá-lo, deve compreender os fatores que determinam suas peculiaridades. O conhecimento das fontes iniciais da pressão competitiva constitui-se nos pilares da agenda estratégica para a ação.

De acordo com o autor, a essência da formulação de estratégia competitiva está em relacionar a organização ao seu ambiente. Embora o ambiente relevante seja amplo, abrangendo forças tanto sociais quanto econômicas, sua característica principal é o segmento da indústria no qual a empresa compete. Assim, a estrutura industrial detém forte influência na determinação das

regras competitivas e, também, das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa (PORTER, 1999).

Nessa perspectiva, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa inspiram seu posicionamento no setor, apontam as áreas em que as mudanças estratégicas podem proporcionar maior retorno e identificam os pontos em que as tendências setoriais mostram-se mais significativas. O estado da competição num determinado setor depende de cinco forças básicas (PORTER, 1999), conforme mostradas na figura 3.

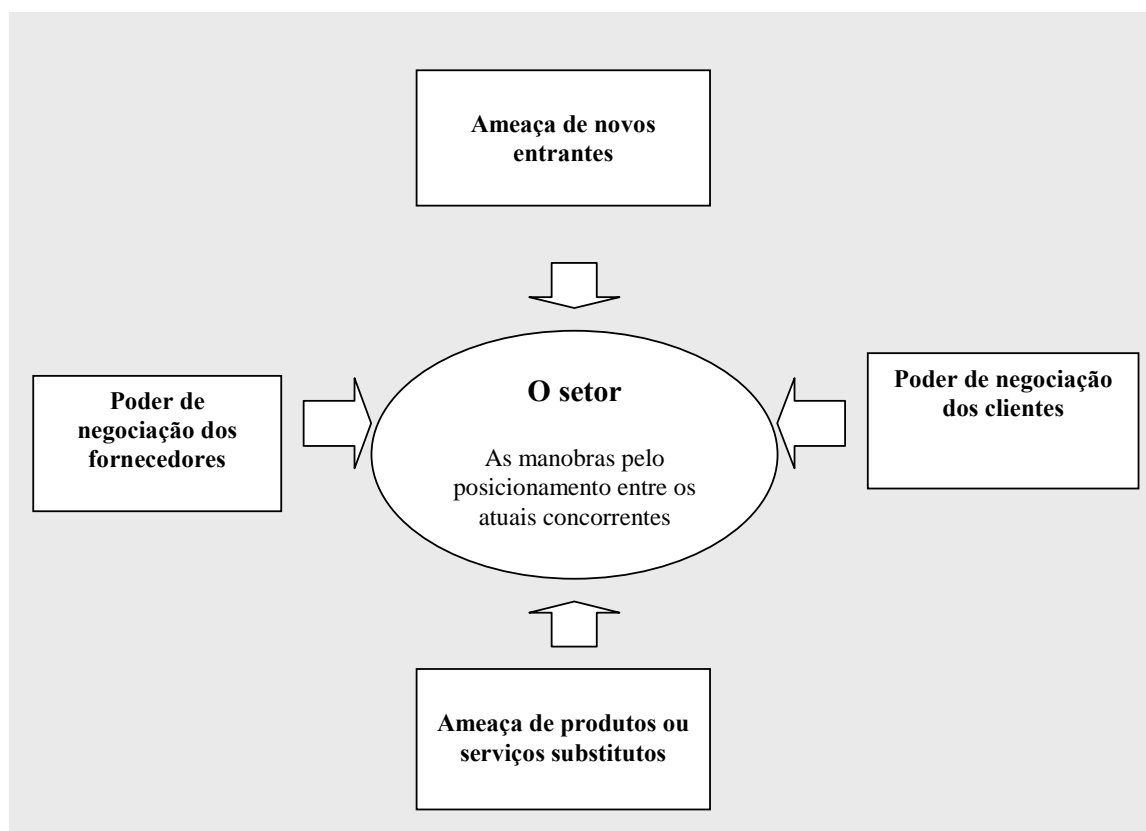


Figura 3 – Modelo das cinco forças competitivas  
Fonte- PORTER, 1999, p. 28.

A ameaça de entrada revela como novos entrantes no mercado determinam a capacidade produtiva, como os preços podem cair ou como os custos dos participantes podem aumentar, reduzindo a rentabilidade. A ameaça de entrada em um setor depende das barreiras de entrada existentes. Barreira de entrada existe toda vez que for difícil para um novo concorrente entrar no mercado. Porter (1999; 1986) enumera as principais barreiras de entrada.

1. Economia de escala. Refere-se aos baixos custos unitários de um produto à medida que o volume produzido aumenta. As economias de escala existentes em um setor aumentam as barreiras de entrada.
2. Diferenciação do produto. Quando as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem sentimento de lealdade em seus clientes, consolidando o relacionamento entre o cliente e a empresa.
3. Exigências de capital. Existem a partir da necessidade de investimentos financeiros elevados em atividades arriscadas e irrecuperáveis, como, por exemplo, publicidade, P&D.
4. Custos de mudança. Representam custos adicionais quando o comprador muda de um fornecedor de produto para outro.
5. Acesso a canais de distribuição. Refere-se às facilidades, ou barreiras, de acesso aos canais de distribuição do setor.
6. Política governamental. O governo pode impedir a entrada de indústrias por meio de controles, por exemplo, documentos de licença prévia e limitações ao acesso às matérias-primas.

O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. Delimita até que ponto os fornecedores conseguem aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos insumos de que a indústria necessita. Fornecedores poderosos podem diminuir a rentabilidade da indústria, incapazes de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Para Porter (1986), um grupo de fornecedores é poderoso se for dominado por poucas empresas e tornar-se mais concentrado do que a indústria para a qual vende.

O poder de negociação dos compradores compete contra a indústria, forçando os preços para baixo e exigindo um maior nível de qualidade e de serviços gratuitos, confrontando os concorrentes entre si, com a conseqüente redução da rentabilidade da indústria. Também pode influenciar o custo e o investimento, já que compradores poderosos exigem serviços dispendiosos.

Segundo Porter (1986, p. 41), um grupo de compradores é poderoso se: adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; os produtos ou serviços que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados; enfrenta baixos

custos de mudança caso escolha um substituto e o produto da indústria não é vital para a qualidade de seus produtos ou serviços.

A ameaça de produtos substitutos reduz a rentabilidade de uma indústria, pois define o limite dos preços dos produtos. Assim, quanto melhor a alternativa de preço, menor será a rentabilidade da indústria. A identificação de produtos substitutos é obtida com pesquisas, na busca de alternativas que possam desempenhar a mesma função que os produtos e serviços de uma determinada indústria.

A rivalidade intensa está relacionada à presença de vários fatores, dentre eles destacam-se: elevado número de concorrentes em condições de igualdade, tamanho e poder, luta entre os concorrentes pela participação e expansão no mercado; produtos ou serviços diferenciados, retenção de compradores e diversidade de estratégias e de diferenças entre os concorrentes.

Embora sejam capazes de conviver com muitos desses fatores - presentes na própria economia do setor - as empresas precisam dispor de algum espaço para melhorar a situação por meio de mudanças estratégicas (PORTER, 1999).

Devido aos numerosos desafios que precisam enfrentar, as empresas devem: monitorar continuamente os sinais de descontinuidade e possíveis surpresas; enfrentar a saturação do mercado; responder a mudanças frequentes da estrutura e da dinâmica da concorrência; tirar proveito em novos setores em crescimento; reagir à concorrência global; adaptar-se a mudanças políticas e responder a pressões sociais sobre a empresa. Também o governo tem influências na concorrência na indústria, pois influencia com subsídios e regulamentações, afetando a rivalidade dos concorrentes e o crescimento da indústria (PORTER, 1999).

O aspecto central da formação da estratégia, de acordo com Ghemawat (2000), é a análise detalhada da concorrência, uma vez que a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio, de modo a maximizar o valor das características que o distinguem dos seus concorrentes. Assim, a essência da formação da estratégia competitiva está em relacionar a empresa ao seu ambiente.

Ressalta-se que o contexto no qual as empresas estão inseridas tem um impacto direto nas escolhas e nos caminhos a serem trilhados, exigindo do empreendedor uma visão ampla e

sistêmica do ambiente. A partir dessa realidade, é que deve ser pensada a administração estratégica da empresa.

Nesses enfoques prescritivos, as organizações e os sujeitos individuais pouco podem fazer além de esforçar-se por compreender tal ambiente e submeter-se a seus determinantes por meio de adequação. A escola de *design*, a escola de planejamento e a escola de posicionamento, caracterizadas por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, 2006), assumem essa visão determinista. Em relação à estratégia, em resumo, pode-se afirmar que, nas abordagens deterministas, de forma geral, o ambiente se impõe à organização com suas estruturas, regras e forças potentes e relativamente estáveis (MEIRELLES, 2003).

Contrariamente às visões dessas escolas de natureza prescritiva, estão as escolas de natureza descritiva, cujo conceito de estratégia pode assumir a perspectiva na qual a estratégia se volta mais para os processos internos da organização e para as pessoas. Nessa perspectiva, residem aí as fontes da estratégia e, até mesmo, da vantagem competitiva. Muitas vezes, essas escolas apresentam uma visão voluntarista, quando abordam a ação organizacional como resultado do livre arbítrio de atores humanos atuando coletivamente. Nessa visão, a formulação estratégica constitui espaço privilegiado da criação, da aprendizagem e da elaboração de alternativas de ação organizacional vis-à-vis de um ambiente amorfo, flexível e, de fato, criado e recriado pela ação e intervenção humana (MEIRELLES, 2003).

A escola de aprendizagem, a cognitiva, a de empreendedorismo, a de poder, a de cultura, a ambiental e a de configuração reúnem abordagens que avançam nessa perspectiva descritiva e na visão da estratégia como processo emergente.

### 2.3.2 Processo descritivo

A escola de aprendizagem, a cognitiva, a de empreendedorismo, a de poder, a de cultura, a ambiental e a de configuração procuram entender o processo de formação de estratégia à medida que ele ocorre.

A formulação de estratégia da escola de aprendizagem é definida como um processo emergente, que se desenvolveu paralelamente às outras escolas, desafiando, ao longo do tempo, a escola dominante em cada momento. Apresenta a visão de *incrementalismo lógico*

na implantação de estratégias, não separando a formulação da implementação. Ou seja, aqui a estratégia é vista como um processo emergente. Os estrategistas podem estar presentes em qualquer parte da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola de aprendizagem surge a partir da publicação de um artigo de Lindblom (1959), figurando a idéia de estratégia como um processo emergente. O autor defendia que a formulação de políticas na área pública seria um processo relativamente desordenado, confuso, em que a racionalidade só se revelaria posteriormente. Esse trabalho contribuiu para que outras pesquisas identificassem que, em boa parte das organizações, as estratégias dificilmente se formariam unicamente a partir de esforços deliberados e formais.

As idéias de Quinn (1991) de *incrementalismo lógico*, publicadas, inicialmente, no final da década de 1970, adotariam uma perspectiva de conciliação entre estratégia como processo e criação deliberada e como processo emergente (MINTZBERG, 1991; NONAKA, 1991; PASCALE 1991). O elevado número de publicações de estudos sobre aprendizagem organizacional no campo da estratégia contribuiu para o fortalecimento dessa escola de pensamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006).

Para a escola de aprendizagem, a estratégia organizacional emerge a partir de processos exploratórios de tentativa e erro.

Se o mundo da estratégia é realmente tão complexo como diz a escola cognitiva, esmagando assim as prescrições das escolas do design, planejamento e posicionamento, como então devem proceder os estrategistas? Eles aprendem com o tempo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 134).

A formulação de estratégia como um processo mental caracteriza a escola cognitiva. Esta escola teve seus trabalhos iniciados na década de 1980 e ainda hoje está em desenvolvimento. Concentra-se na capacidade de compreender o processo mental dos atores, na forma como a realidade é percebida. A abordagem recente é mais subjetiva, interpretativa e construtivista do processo de formulação da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Autores da escola cognitiva, como Busenitz e Barney (1997) citados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 2006) voltaram-se para as descobertas da personalidade empreendedora e concluíram que os empreendedores podem apresentar fortes propensões à tomada de decisões. Palich e Bagby (1995) citados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000,

2006) constataram que os empreendedores categorizavam cenários de forma positiva, ou seja, eles identificavam forças *versus* fraquezas, oportunidades *versus* ameaças e potencial para melhoria de desempenho *versus* deterioração (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, 2006).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), na escola cognitiva, os empreendedores são vistos como

[...] autodidatas, por desenvolverem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, fundamentalmente através da experiência. Essa experiência dá forma àquilo que eles sabem, que, seqüencialmente, dá forma àquilo que eles fazem, moldando a sua experiência (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 104).

A escola cognitiva entende a formação de estratégia como um processo mental, que depende, portanto, de como os dirigentes compreendem a realidade e a organização. Ou seja, a estratégia sustenta-se nos mapas mentais e nos processos cognitivos que habitam as mentes dos estrategistas. Pesquisas sobre estratégia e cognição têm referências também em estudos da teoria institucional (MACHADO-DA-SILVA e MARUCCI, 2000). No Brasil, pesquisas sobre estratégia e cognição, sustentadas também por referências oriundas da teoria institucional, vêm sendo conduzidas por autores como Fonseca e Machado-da-Silva (2001).

A escola empreendedora, assim como a escola de posicionamento, tem suas origens na economia. O empreendedor exerce papel fundamental na teoria econômica neoclássica, mas com limitações para decidir sobre quais quantidades produzir e a que preços. A dinâmica ambiental cuidava do resto. O crescimento das grandes empresas forçou modificações na teoria econômica por parte dos economistas, dando origem à teoria do oligopólio – base da escola de posicionamento - mas o empreendedor pouco podia fazer além de decidir quanto produzir e como estipular preços.

Entre as várias características apontadas pela escola empreendedora com respeito à *orientação estratégica*, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem o empreendedor como “[...] constantemente sintonizado com mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável. Os empreendedores passam rapidamente da identificação da oportunidade para a sua perseguição” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 104).

A escola de empreendedorismo define a formulação de estratégia como um processo visionário, centralizado na figura do líder e fundamentado na intuição criativa desse ator visionário e na sua capacidade de controlar a implementação de suas idéias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para a escola empreendedora, a estratégia organizacional é informal e existe de fato nas visões dos líderes. Há espaço para criação e inovação. Essa escola tem suas origens em Schumpeter (1942, 1982) e na sua idéia de *destruição criativa*.

Para a escola de poder, a formação de estratégia é vista como um processo de negociação em que são defendidos os jogos políticos, as coalizões e os interesses, nem sempre convergentes, de pessoas e grupos. Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2006) ressaltam que, mesmo que ambos os conceitos - estratégia e poder - sejam amplos e complexos e a combinação de abordagens envolvendo-os seja potencialmente numerosa, a escola de poder ainda não foi suficientemente explorada.

Duas abordagens compõem a escola de poder, segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2006), do poder micro, caracterizada pelos movimentos e disputas de pessoas e grupos no interior das organizações; e a do poder macro, que trata das relações entre a organização e seu ambiente, presentes nos trabalhos dos autores Pfeffer; Salancik (1978); Henderson (1991).

A escola de cultura define a estratégia como um processo simbólico e coletivo. Nessa abordagem, a estratégia fundamenta-se nas crenças, valores e interpretações comuns aos membros da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006). Estudos sobre cultura e estratégia são referenciados em autores como Mintzberg (1991); Hofstede (1980); Schein (1992).

A escola ambiental entende o processo de formação de estratégia como determinante em termos de papel das organizações. A formação de estratégia é vista como um processo reativo, e a organização busca a adequação ao ambiente em seu entorno (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006).

A escola de configuração faz uma síntese das escolas anteriores e destaca o caráter contextual e transitório das estratégias na organização por meio do delineamento de etapas ou



configurações, presentes com os processos de mudança (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006).

## 2.4 Empreendedorismo

Os estudos facultados ao empreendedorismo surgem no contexto do paradigma liberal do século XIX, com a evolução do mercado e com a Revolução Industrial, referências a partir das quais são apontadas questões fundamentais à determinação de perfis e características da atuação empreendedora (SOUZA; GUIMARÃES, 2005).

O termo empreendedor e empreendimento têm suas origens na França, por volta do século XV. Do século XV aos dias atuais, o caminho percorrido pela empresa, com diferentes formas de atuação no ambiente, é marcado por sucessivas demandas de formas de atuação dos empreendedores (SOUZA; GUIMARÃES, 2005). Embora o conceito de empreendedorismo, como também a identificação de características empreendedoras, sejam, atualmente, tema de debates e controvérsias em boa parte da literatura, essas características sustentam-se nos campos de estudos com os enfoques econômico e comportamental representados por Schumpeter (1942, 1982) e McClelland (1972), respectivamente. No âmbito dos estudos, os economistas tendem a associar empreendedorismo com inovação, enquanto os comportamentalistas focam-se nas características intuitivas e criativas dos empreendedores.

### 2.4.1 Empreendedorismo e ambiente

Quando se fala em empreendedorismo, os primeiros conceitos que devem ser levados em conta são os de empreendedores e de empreendimentos. Schumpeter (1982) define que o empreendimento é a realização de combinações novas, enquanto o empreendedor seria o responsável pelas realizações dessas funções.

Embora o *espírito empreendedor* fosse inicialmente associado aos criadores de seus próprios negócios, a palavra foi, ao longo do tempo, ampliada para descrever várias formas de liderança personalizada, proativa e determinada em organizações. Outro termo usado atualmente, *intrapreneurship* (Pinchot, 1985), descreve os atores que tomam iniciativas estratégicas nas organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para Dolabela (1999, p. 86), “[...] o conceito de empreendedorismo convive com qualquer sistema econômico porque diz respeito à natureza humana” e será responsável cada vez mais pelas mudanças na forma de fazer negócios.

Neste entendimento, Filion (2000) ressalta:

o empreendedorismo é a maneira de pensar que precisa ser considerada e compreendida na sua efetiva importância. Para o autor, o empreendedorismo é uma transformação profunda de conceber o ser humano que tirou seus fundamentos do pensamento liberal (FILION, 2000, p. 39).

Morris (1998) apresenta sete perspectivas para a natureza do termo empreendedorismo, conforme mostrado no quadro 3. Segundo o autor, o termo pode ser aplicado a organizações em que uma dessas perspectivas possa estar presente, independentemente de elas já existirem ou estarem em fase de criação, bem como de seu porte, forma em que estão estruturadas e mercados de atuação.

<b>Escola</b>	<b>Natureza</b>
Criação de riqueza	Empreendedorismo envolve assumir riscos calculados associados às facilidades de produzir algo em troca de lucros
Criação de empresa	Empreendedorismo está ligado à criação de novos negócios, que não existiam anteriormente
Criação da inovação	Empreendedorismo está relacionado à combinação única de recursos que fazem os métodos e produtos atuais ficarem obsoletos
Criação da mudança	Empreendedorismo envolve a criação da mudança, através do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades que levarão a identificação de diferentes oportunidades
Criação de emprego	Empreendedorismo não prioriza, mas está ligado à criação de empregos já que as empresas crescem e precisarão de mais funcionários para desenvolver suas atividades
Criação de valor	Empreendedorismo é o processo de criar valor para os clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas
Criação de crescimento	Empreendedorismo pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, trazendo lucros e resultados positivos

Quadro 3 – Sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo

Fonte- MORRIS, 1998, p. 134.

No início do século XX, Schumpeter (1982) refere-se à essência do empreendedorismo como sendo a percepção e a exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, utilizando

recursos de maneira inovadora. Para o autor, empreendedorismo e inovação são conceitos interdependentes (SOUZA; GUIMARÃES, 2005).

Segundo Schumpeter (1982), o empreendedorismo pode se dar de formas distintas: introdução de um novo bem, introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, conquista de uma nova fonte de oferta de matéria-prima ou bens semimanufaturados e estabelecimento de uma nova organização de qualquer natureza. Nas duas primeiras formas, o foco se dá por meio da inovação; nas demais, pela identificação de novas oportunidades (ALMEIDA; BENEVIDES, 2005).

De acordo com Drucker (1986), ao empreender, a busca pela inovação e o conhecimento dos seus princípios devem estar associados à prática como forma de garantir o sucesso do empreendimento.

O modelo de Shaver e Scott (1991) citados por Câmara, *et al* (2005) também destaca o esforço de explicar a atividade empreendedora em termos de interação entre variáveis. Na sua estrutura teórica, os pesquisadores rejeitam a abordagem unicamente personalística e propõem que é necessário explicar como o ambiente externo é visto nas representações cognitivas e traduzidas nas ações do potencial empreendedor e como ele escolhe agir diante dessa percepção (CÂMARA, *et al*, 2005).

Nessa perspectiva, a interpretação do empreendedor do ambiente de atuação do negócio é dependente de suas crenças. Isso significa que, quando o ambiente é interpretado como concreto, mensurável e determinante, o empreendedor usa dados e coleciona informações, a fim de descobrir qual é a melhor combinação que o levará a uma maior efetividade de suas ações. Por outro lado, quando o ambiente é interpretado como não determinístico, a intuição é a principal ferramenta para a busca do sucesso. Essas variáveis determinam o caminho a ser utilizado pelos empreendedores no ambiente em termos de ações que deverão ser desenvolvidas.

A partir desses conceitos, emerge a figura do empreendedor. Na busca por uma compreensão mais específica sobre o sujeito empreendedor, sobressaem duas linhas clássicas de pensamento: a dos economistas e a dos comportamentalistas.

#### 2.4.2 Linha dos economistas

De acordo com a perspectiva dos economistas, cujo principal autor é Schumpeter (1982), a figura do empreendedor é determinada pela sua capacidade de inovar, de gerar novas riquezas e de possibilitar o crescimento econômico.

Várias correntes teóricas desenvolveram estudos sobre os temas empreendedorismo e crescimento econômico, vinculando-os, intimamente ou não, ao tema da inovação. A vinculação de empreendedorismo e inovação tem sido objeto de contribuições relevantes de vários autores, além de Schumpeter (1982), tais como Higeens (1959), Baumol (1968) e Leibenstein (1968). Parte significativa dos trabalhos sobre empreendedorismo voltou-se para a tentativa de compreensão do papel do empreendedor como motor do crescimento econômico, entre os quais se destacam autores como Schumpeter (1997,1982), Knight (1971), Kizner (1983), Baumol (1958), Metcalfe (2003), Penrose (1959) e Leibenstein (1968) citados por Vale; Amâncio (2005).

Schumpeter (1982) iniciou os primeiros trabalhos sobre empreendedorismo ao associar inovação ao uso dos recursos: sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações (SCHUMPETER, 1982).

Schumpeter (1982) procurou mostrar a importância dos empreendedores para o desenvolvimento da economia. Buscou compreender o papel do empreendedor como visualizador de oportunidades de negócios e criador de empreendimentos. Segundo o autor, o papel fundamental do empreendedor na inovação e no crescimento econômico distingue-se pelas invenções, ou seja, novas idéias e conceitos – uma combinação de recursos produtivos. Nessa vertente, o desenvolvimento é possível quando ocorre inovação. Existem, segundo Schumpeter (1982), cinco tipos de inovação: 1. introdução de novos produtos no mercado ou melhoria de produtos já existentes; 2. utilização de novas fontes de matérias-primas; 3. abertura de novos mercados; 4. desenvolvimento de novos métodos de produção; 5. surgimento de novas formas de organização de uma indústria.

Para aqueles que, como os economistas, focalizam as partes tangíveis da empresa, como dinheiro, maquinário e terras, a contribuição dos empreendedores pode parecer instável. Visão e criatividade são menos evidentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O empreendedor é, por excelência, o agente de transformação e de inovação, detentor dos *mecanismos de mudança*, com capacidade de explorar novas oportunidades, por meio de diferentes recursos ou diferentes associações de um mesmo recurso. As inovações podem contrabalançar ou compensar a tendência a taxas de retorno decrescentes na indústria e na economia. A habilidade de identificar e perseguir novas formas de associação de recursos e novas oportunidades no mercado é uma atividade empreendedora por excelência que gera, permanentemente, desequilíbrio na economia, permitindo sua transformação e crescimento (VALE e AMÂNCIO, 2005).

As mudanças no sistema econômico, que se situam no cerne do processo de crescimento, associam-se, na visão de Schumpeter (1982), à capacidade de inovação e de implementação de novas e diferentes combinações. Assim, o empreendedor é alguém “[...] capaz de realizar coisas novas ou de fazer de novas maneiras coisas que vinham sendo feitas” (SCHUMPETER, 1982, p. 151). O empreendedor, na visão schumpeteriana, é aquele que introduz a inovação, gera desequilíbrio e provoca crescimento no sistema econômico.

Kirzner (1982) incorpora em suas reflexões o tema da racionalidade limitada – o empreendedor situa-se em um mundo de informações imperfeitas e contribui para mover o sistema em direção a uma situação de equilíbrio. No entanto, o autor reconhece que a situação de perfeito equilíbrio nunca será atingida. Assim, ele descreve a economia como um processo de descoberta e de aprendizado, em que o empreendedor usufrui das imperfeições do mercado – em termos de informação incompleta – e busca extrair vantagens advindas da posse de informações privilegiadas.

Segundo Vale (2002), é possível conciliar as abordagens de Schumpeter (1982) e Kirzner (1982), pois suas diferenças apresentam-se apenas aparentes. No mundo real, o empreendedor schumpeteriano convive com o empreendedor de Kirzner (1982), situando-se, cada um deles, em estágios distintos de um processo ou ciclo de inovação e de transformação.

Vale (2002) salienta que existem três tipos de empreendedores: empreendedor-pioneiro, empreendedor-colonizador, e empreendedor-consolidador. O primeiro, em menor número, são visionários e capazes de desbravar fronteiras tecnológicas, descortinando novas e promissoras oportunidades. O segundo, em maior número, multiplica-se rapidamente, disputando espaços recém-descobertos e expandindo as oportunidades. Operam em ambientes de negócios ainda mal delimitados e pouco conhecidos, num contexto de verdadeiro caos criativo. O terceiro atua em um ambiente empresarial mais estável, estruturado e institucionalizado, regido por regras e normas conhecidas. No mundo real, esses três tipos de empreendedores coexistem, atuando, cada um deles, em estágios distintos de diferentes ciclos tecnológicos.

O tema inovação e a sua associação com crescimento econômico foram abordados por Metcalfe (2003), que resgata a essência do pensamento de Schumpeter (1982). Para compreender a natureza do capitalismo contemporâneo, seria necessário situar a noção do empreendedorismo no centro da análise, pois o empreendedor é visto como agente crucial, cujo papel é gerar novos conhecimentos econômicos e, então, transformar a estrutura da atividade econômica de maneira endógena, ou seja, dentro dela mesma. Assim procedendo, novas oportunidades para a ação empreendedora são criadas no interior da economia.

Metcalfe (2003) destaca que:

[...] o aspecto mais importante do moderno capitalismo não é, apenas, que conhecimento gera novos conhecimentos, mas que empreendedorismo cria mais empreendedorismo, através das instituições de mercado. Assim, o capitalismo é fortemente ordenado, mas incansável, pois “como sistema não pode, jamais, estar em equilíbrio, pois o conhecimento não pode nunca estar em equilíbrio (METCALFE, 2003, p. 20).

A sociedade moderna caracteriza-se, segundo Metcalfe (2003), pela existência de tecnologias sociais cada vez mais associadas ao conhecimento pela presença substancial de tecnologias físicas capazes de transmitir informações, aumentando de maneira significativa o número de indivíduos capazes de usufruir tais condições. O fato de o empreendedor ser lócus de experimentação na geração de novos conhecimentos, no contexto da economia baseada fortemente no conhecimento, ajuda a explicar a natureza inquieta do capitalismo moderno. O autor considera o “[...] empreendedor como o agente responsável, em última instância, por modificar o conhecimento econômico” (METCALFE, 2003, p. 20). Ressalta, no entanto, que

a função do empreendedor não se esgota na idéia inovadora, mas se estende, necessariamente, “[...] à capacidade de reunir recursos produtivos necessários, aos contatos com os consumidores potenciais e à organização da empresa” (METCALFE, 2003, p. 10).

Tanto para Schumpeter (1982) quanto para Kirzner (1982) ou Metcalfe (2003), o empreendedor é um criador ou desbravador de oportunidades. Segundo os autores, ao fazer isso, ele conecta diferentes recursos e consegue agregar valor à atividade produtiva. A compreensão da capacidade ou habilidade do empreendedor de gerar conexões e de criar oportunidades encontra-se, como visto, também presente nas concepções associadas à inovação. Empreendedores e empresas destacam-se no mundo real pela capacidade de, permanentemente, construir e destruir conexões e transformar as estruturas de mercado (VALE e AMÂNCIO, 2005).

Assim, na visão dos economistas, o empreendedor é definido como motor da economia, por promover a inovação e aproveitar novas oportunidades de negócios (SCHUMPETER, 1982). Essa abordagem leva a tendências relacionadas ao crescimento econômico e ao sistema de valores que é característico, criando um ambiente voltado para o lucro, para a competitividade e para a empresa.

Nesse contexto, considera-se fundamental ressaltar que é apenas um dos enfoques do conceito e das características empreendedoras, o que torna o estudo incompleto se não forem consideradas outras dimensões que envolvem o ator e a empresa.

#### 2.4.3 Linha dos comportamentalistas

No enfoque comportamental, McClelland (1972) é considerado como uma das referências no campo do empreendedorismo. As primeiras pesquisas realizadas por ele mostraram a necessidade de realização como a principal força motivadora do comportamento do empreendedor. Essa força humana de se superar e de se distinguir em um conjunto de características psicológicas e comportamentais compreende o gosto pelo risco moderado, a iniciativa e o desejo de reconhecimento. Considerando os resultados das pesquisas de McClelland (1961) e Brockhaus (1982; 1980), citados por Souza e Guimarães (2005) ressaltam-se como características empreendedoras: a propensão a correr risco, inovação, postura estratégica e personalidade (SOUZA; GUIMARÃES, 2005).

A abordagem comportamentalista fundamenta-se nas características e nos comportamentos do empreendedor. McClelland (1972) deu início à maior contribuição para os estudos do comportamento do empreendedor, mas autores como Drucker (1986), Filion (1999) e Dolabela (1999) também realizaram estudos sobre o tema.

Em seus trabalhos, McClelland (1972) descreve os empreendedores como indivíduos que, por terem certo *arrojo* em suas atitudes, conseguem transformar a realidade. Esses indivíduos, que são poucos, têm características específicas, que os diferencia dos demais (FONTANELLE *et al*, 2006).

MacClelland (1971) traça uma abordagem voltada para os empreendedores com base na realização. Pessoas com alta necessidade de realização são aquelas que procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas realistas e realizáveis, e se colocam em situações competitivas. Os estudos de MacClelland (1971) mostraram que a necessidade de realização é que impulsiona as pessoas a iniciarem e construírem empreendimentos (LENZI *et al*, 2005).

A teoria visionária de Filion (1999) apresenta uma abordagem sistêmica, na qual esferas da vida do empreendedor se interagem e se influenciam mutuamente – familiar, espiritual e profissional. Este conjunto é definido pelo autor como sistema ecológico de vida, estabelecendo as referências e formas de agir do empreendedor (BOAVA; MACEDO, 2006).

Assim, Filion (1999) caracteriza o empreendedor como

[...] ser criativo, gostar de estabelecer e atingir objetivos, enxergar oportunidades por meio de um alto nível de consciência do ambiente em que vive, tomar decisões e inovar; viver em constante evolução e aprendizagem e possuir necessidades de realização (FILION, 1999, p. 19).

A necessidade de realização dá-se no sentido de realizar algo novo a partir daí e, por meio disso, obter satisfação. A realização tem um caráter pragmático, no sentido de que tais características constroem-se pela ação empreendedora de pessoas com capacidade de agir para tornar reais visões, sonhos e projetos. O empreendedor usa sua própria capacidade de combinar recursos produtivos, capital, matéria-prima e trabalho para realizar seus projetos.



O quadro 4 apresenta as principais características do comportamento do empreendedor encontradas a partir dos trabalhos de Dolabela (1999), tendo por base a teoria visionária do empreendedor.

<b>Formação da Visão</b>	<b>Comportamento Empreendedor Encontrado</b>
Conceito de si	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persistente</li> <li>• Determinado</li> <li>• Vê o fracasso como um aprendizado e aceita bem o erro</li> <li>• A imaginação é muito importante</li> <li>• Tem um sistema para solução de problemas</li> <li>• É suscetível às mudanças</li> <li>• Usa a criatividade diante da necessidade de aperfeiçoamento</li> </ul>
Energia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tende a trabalhar mais que as oito horas por dia</li> <li>• Desempenha tarefas administrativas ou gerais da empresa</li> </ul>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usa o diálogo com as demais pessoas e realiza ações que servem de exemplo</li> <li>• Se vê como um líder orientador e acessível</li> <li>• Não usa o poder como instrumento de comando</li> <li>• Os clientes são o foco das atenções e objeto de satisfação</li> <li>• Delega funções</li> <li>• Envolve-se com a rotina e obtém informações sobre a empresa participando do dia-a-dia</li> </ul>
Compreensão do setor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O sucesso da empresa está no bom atendimento</li> <li>• Estabelece metas</li> <li>• Identifica oportunidades com a visualização do que o mercado está assinalando</li> <li>• Vê o bom atendimento como a principal potencialidade da empresa</li> <li>• Prima pelo trabalho em equipe</li> </ul>
Relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dá muita importância para as relações internas e externas da empresa</li> <li>• Os contatos mais importantes são os clientes</li> </ul>

Quadro 4 – Formação da visão do empreendedor

Fonte- DOLABELA, 1999, p. 77.

A teoria visionária do empreendedor auxilia no entendimento de como se forma a idéia de empresa e dos elementos que a sustentam. A importância dos estudos de Fillion (1999) decorre do fato de que, além de conceituar e aprofundar o empreendedorismo, ele se volta para o sistema de atividades, estudando como o empreendedor desenvolve seu trabalho.

A variedade de perspectivas é bem mais entendida por meio das abordagens integrativas que têm sido desenvolvidas para explicar o comportamento empreendedor no ambiente organizacional.

Aspectos relevantes no processo de formação de estratégia, conforme Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000), dizem respeito à visão originada da intuição, da experiência e da sabedoria, caracterizadas como espírito empreendedor, que levam às oportunidades.

Nesse contexto, o comportamento do empreendedor, a partir dos estudos de McClelland (1972), é caracterizado por sua conduta e pelo conceito de valores, o que pode representar a capacidade de se adaptar às mudanças no meio em que atua e de ter sensibilidade para o mundo a sua volta. O tema empreendedorismo apresenta-se como um conceito recente e dinâmico, e o empreendedor se destaca quando situações aparecem, decisões são tomadas e novos rumos são escolhidos.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo, expõe-se a metodologia utilizada na realização da pesquisa, caracterizando-a apresentando o seu percurso metodológico, o processo de coleta e tratamento dos dados, as categorias de estudo, o percurso teórico empírico, o universo e a amostra, as unidades de análise e as unidades de observação, os locais dos casos e, por último, as limitações do método.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

O estudo de caso, segundo Gil (1999, p. 72), “[...] caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Um estudo de caso envolvendo múltiplos casos, também denominado casos comparados ou estudo de casos coletivos, propicia maior percepção que um estudo de caso único e é mais adequado em estudos descritivos (YIN, 2005).

Yin (2005) destaca que um estudo de caso é uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

Segundo Yin (2005), apesar da longa história de críticas e erros de identidade e de conceitos em relação à pesquisa qualitativa, o estudo de caso é um exemplo de pesquisa qualitativa bem-sucedida, que tem proporcionado ricas e criteriosas análises, além de valiosa contribuição para o desenvolvimento da teoria.

A utilização do método de estudo de casos é defendida pelo mesmo autor por permitir o uso, de forma balanceada, dos pensamentos dedutivo e indutivo, além de apresentar o potencial de introduzir novos conceitos e paradigmas, os quais são essenciais para o avanço da teoria.

A utilização do estudo de caso, segundo Yin (2005), tem por finalidade explorar, descrever, ilustrar e explicar diferentes fenômenos. Investiga situações tecnicamente distintas nas quais há muito mais variáveis de interesse do que os dados indicam.

O estudo assumiu a natureza de estudo de caso em função do tipo de questão de pesquisa norteador pelo *como*, do nenhum controle da pesquisadora sobre os eventos comportamentais e do foco em fenômenos contemporâneos inseridos no contexto de vida real (YIN, 2005).

O estudo de caso tem por objetivo analisar detalhadamente o passado, o presente e as intenções sociais de uma unidade social, podendo ser escolhido como estratégia ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular acontecimentos relevantes (YIN, 2005).

Este estudo, segundo a taxonomia de Vergara (2007), pode ser classificado em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva.

Chizzotti (2006) ressalta que as pesquisas qualitativas

[...] não têm um padrão único porque admitem que a realidade é fluente e contraditória e os processos de investigação dependem também do pesquisador, da sua concepção, dos seus valores e dos seus objetivos. Assim, a epistemologia, para o pesquisador significa os fundamentos do conhecimento que dão sustentação à investigação de um problema (CHIZZOTTI, 2006, p. 26).

Segundo Denzin e Lincoln (2000), citados por Chizzotti (2006), termos paradigmáticos, tradições, modelos, programas e posturas presentes na especificação dos tipos de pesquisa ou estratégias mostram diferentes formas de realizá-la. Para esses autores, não se pode acreditar que a ciência seja um padrão uno e único, fixo e imutável para todos os cientistas (CHIZZOTTI, 2006).

Assim, Huhn (1963), citado por Chizzotti (2006) ressalta que

[...] a ciência tem diferentes meios de procurar, justificar e comunicar uma descoberta. Na verdade, todo pesquisador adota ou inventa um caminho de explicitação da realidade que investiga ou da descoberta que realiza, guiado por um modo de conhecer essa realidade que investiga ou da descoberta que realiza, guiado por um modo de conhecer essa realidade e de explorá-la, porque tem uma concepção

do que é a realidade que investiga. Desde modo, uma pesquisa pressupõe, implícita ou explicitamente, uma metodologia, os pressupostos epistemológicos e a concepção da realidade que a pesquisa assume, mesmo quando o autor a declare ou não, tenha clarividência dela ou não (CHIZZOTTI, 2006, p. 24).

A pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos para estudos posteriores. Envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. A pesquisa descritiva tem por objetivo principal estudar as características de determinado grupo (GIL, 1999).

No que tange aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica, documental e de estudo de caso. Bibliográfica, porque, para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, foi realizada a revisão dos seguintes assuntos em livros, artigos, dissertações e teses: mudanças ambientais, estratégias organizacionais e empreendedorismo. A pesquisa documental consistiu na análise de jornais, revistas e sites especializados.

A opção nesta pesquisa por estudos de casos múltiplos considerou a abordagem de Herriot e Firestone (1983), citados por Yin (2005), segundo a qual os resultados de estudos de casos múltiplos são considerados mais convincentes, sendo o estudo global visto, por conseguinte, como mais robusto.

As estratégias das empresas pesquisadas diante das mudanças e dos desafios do contexto ambiental na percepção dos empreendedores está caracterizado na figura 4 que apresenta o macromodelo da pesquisa.

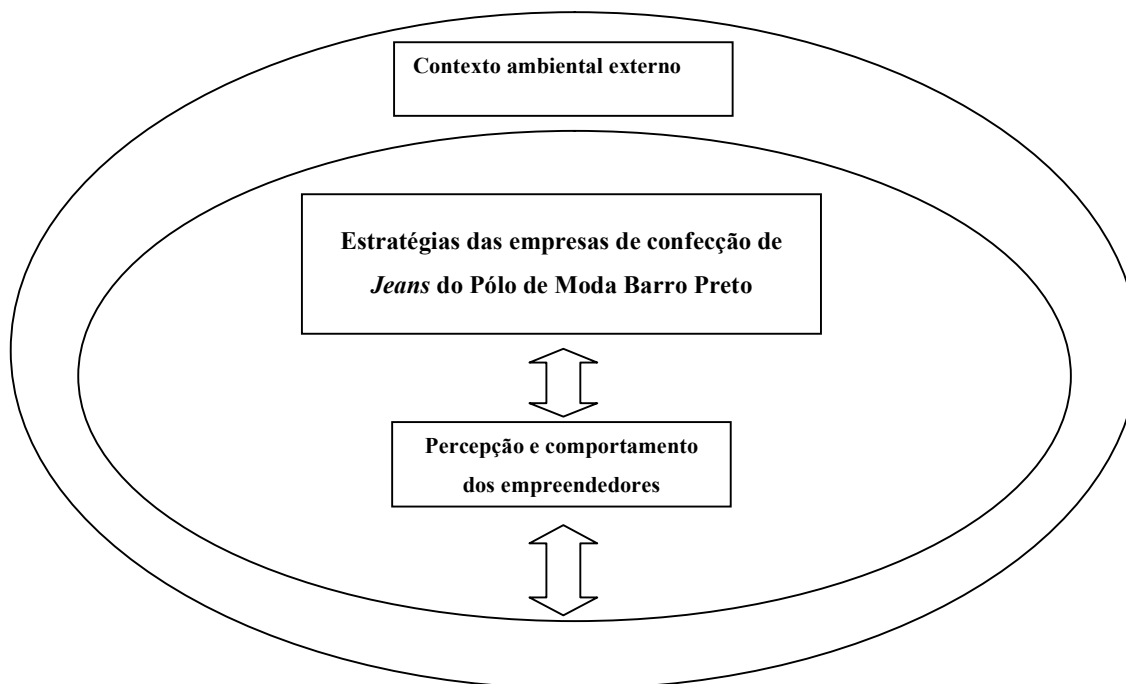


Figura 4 - Macro-modelo da pesquisa  
 Fonte – Elaborada pela autora da dissertação.

### 3.2 Categorias do estudo

As entrevistas semi-estruturadas de natureza qualitativa buscaram descrever as estratégias adotadas pelas empresas de confecção no segmento de *jeans* do Pólo de Moda Barro Preto, em face das pressões ambientais a partir dos anos de 1990. Para tanto, buscou-se responder as seguintes questões propostas nos objetivos específicos:

- identificar as mudanças ocorridas no ambiente de atuação das empresas de confecção do segmento de jeans do Pólo Barro Preto, a partir dos anos de 1990;
- identificar a percepção e o comportamento dos empreendedores em relação às mudanças e desafios nos ambientes macro e operacional;
- identificar as estratégias e os processos de formação das mesmas nas empresas estudadas.

Esse agrupamento de questões mostra uma tentativa de elaboração de categorias em um nível de abstração mais elevado, como se vê na figura 5, que aquele dos indicadores individuais representados pelas questões que compõem o instrumento da pesquisa qualitativa.

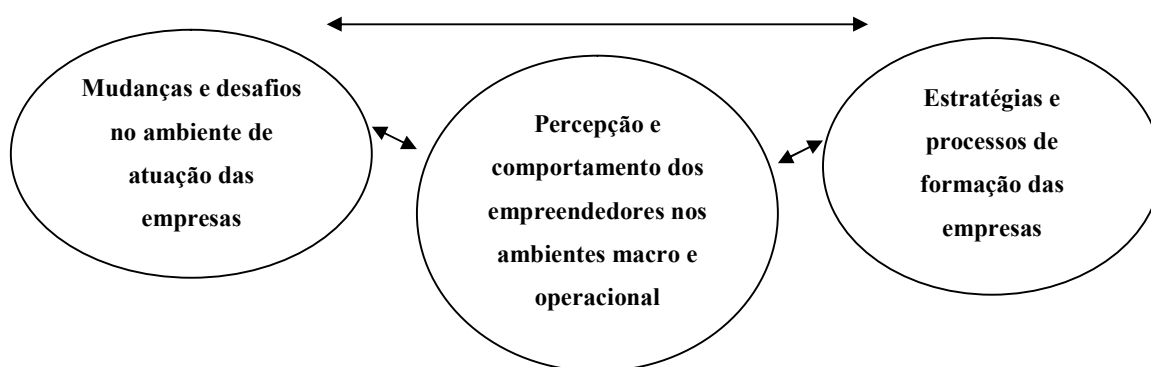


Figura 5- Dimensões estudadas  
Fonte- Elaborada pela autora da dissertação.

### 3.3 Coleta dos dados

Roesch (1999), citado por Yin (2005), afirma que, na pesquisa qualitativa, a entrevista é a principal técnica de coleta de dados. A coleta de dados primários foi realizada por meio de pesquisa de campo, com a realização de entrevistas semi-estruturadas com os proprietários, nas respectivas empresas, nos meses de junho e julho de 2007.

Para a realização das entrevistas, foram enviadas cartas de solicitação aos entrevistados (ANEXO A), esclarecendo o objetivo do estudo e assumindo o compromisso de disponibilizar os resultados. Foram utilizados dois roteiros de perguntas elaborados previamente. O APÊNDICE A envolvendo questões mais genéricas e o APÊNDICE B como roteiro auxiliar com tópicos mais específicos sobre os temas.

Já os dados secundários foram coletados em jornais, órgãos públicos e *sites* especializados. Nessas fontes cognitivas, foram obtidas informações sobre a caracterização da Indústria de Confeção do Vestuário, a Indústria de Confeção no Brasil, a Indústria Mineira de Confeção e o Pólo de Moda Barro Preto.

### 3.4 Percurso teórico empírico da pesquisa

O estudo se propôs descrever as estratégias adotadas pelas empresas face às pressões e desafios ambientais a partir da revisão teórica e pesquisa de campo como mostrado na figura 6.

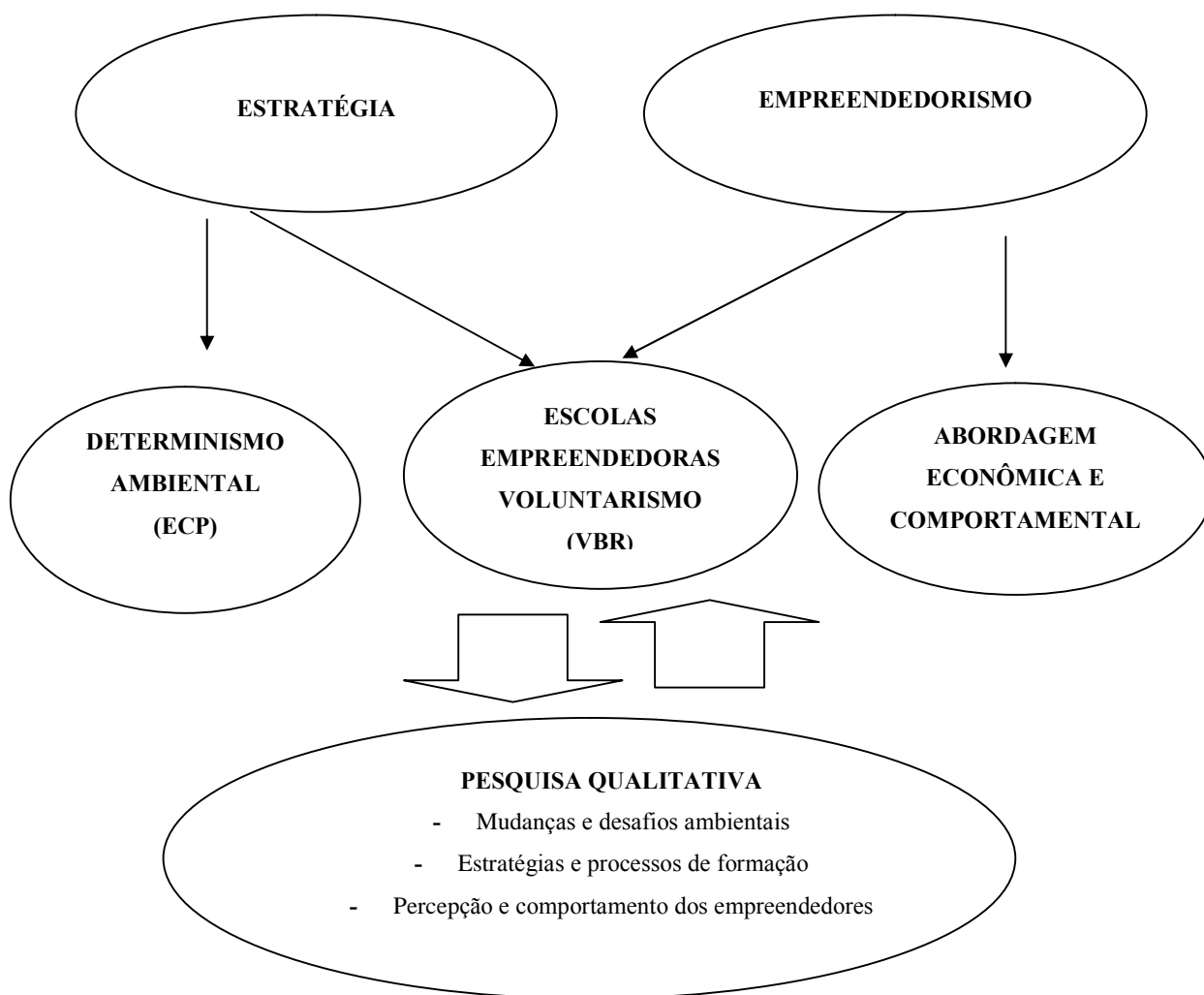


Figura 6– Percurso teórico-empírico proposto para a pesquisa  
Fonte- Elaborada pela autora da disserta\u00e7\u00e3o.



### 3.5 Percurso metodológico da pesquisa

O percurso metodológico utilizado na pesquisa pode ser descrito, em linhas gerais, como mostrado no quadro 5.

Etapa	Procedimento	Objetivo	Principais referências
1	Construção do referencial teórico	Apresentar a fundamentação teórica	Meirelles (2003); Porter (1999; 1989; 1986); Mintzberg, <i>et al.</i> (2006; 2000); Quinn (1991); Schumpeter (1942,1982); McClelland (1972); Filion (1999); Dolabela (1999)
2	Seleção dos casos	Assegurar a confiabilidade do estudo	Yin (2005); Vergara (2007; 2003); Gil (1999)
3	Condução dos casos	Colher informações sobre o Pólo de Moda Barro Preto e as estratégias das empresas	Chizzotti(2006); Yin (2005); Vergara (2007; 2003)
4	Elaboração do relatório dos casos	Explicar a realização da coleta de informações e descrever os resultados obtidos	Yin (2005); Vergara (2007; 2003); Gil (1999)
5	Proposição de estudos	Sugerir questões para futuros estudos	Yin (2005); Vergara (2007; 2003); Gil (1999)

Quadro 5- Percurso metodológico da pesquisa

Fonte- YIN, 2005, p. 81, adaptado pela autora da dissertação.

Yin (2005) ressalta que entre as habilidades necessárias para um pesquisador ao realizar estudos de caso, se destacam a adaptatividade e a flexibilidade, já que poucos estudos de caso terminam da mesma forma como foram planejados.

Segundo Yin (2005), o pesquisador, em um estudo de caso, deve aprender a integrar acontecimentos do mundo real com as necessidades do plano traçado para a coleta de dados. Assim, ele não controla o ambiente da coleta de dados, como poderia fazer utilizando outras estratégias de pesquisa.

A disponibilidade de tempo dos empreendedores, se mostrou como uma limitação para a realização das entrevistas.

As entrevistas foram marcadas, com dia e horários definidos de acordo com a agenda dos empreendedores. Entretanto, devido a compromissos de última hora, houve a necessidade de readequação de novas datas para a realização das entrevistas.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas com empreendedores nas respectivas empresas. As entrevistas foram semi-estruturadas, utilizando-se de questões abertas, de maneira a possibilitar entender e captar a percepção dos entrevistados, e conduzidas conforme orientações de Gil (1999).

As entrevistas foram realizadas na fase de coleta e de validação dos dados, tendo sido gravadas com a permissão dos entrevistados. As entrevistas foram gravadas em MP3, transferidas para o computador e transcritas. As entrevistas resultaram em aproximadamente 92 páginas de transcrição.

O roteiro de entrevistas, elaborado previamente, contendo questões mais genéricas sobre o estudo APÊNDICE A, foi aprofundado, com o objetivo de contemplar as questões gerais e específicas propostas no estudo APÊNDICE B e serviu para orientar a pesquisadora na condução das entrevistas.

Os dados secundários foram obtidos nos órgãos públicos: museus, bibliotecas, arquivos públicos e entidades locais, associações, sindicato e *sites* especializados e serviram de base para a análise dos dados.

A fase de preparação da coleta dos dados ocorreu nos meses de abril e maio de 2007. A fase de execução, em junho e a fase de contato nas empresas nos meses de junho e julho de 2007.

A dimensão da análise dos dados resultou da construção da revisão da teoria sobre as temáticas propostas no estudo e da pesquisa de campo, buscando responder os objetivos gerais e específicos como mostra a figura 6.

Na análise dos dados, a pesquisadora buscou responder as questões gerais propostas para este estudo. Ou seja, para responder aos objetivos específicos, foram adotados agrupamentos de questões interligados, não se preocupando em classificá-las em um único grupo de respostas, conforme mostra a figura 5.

Nessa fase da análise de dados procurou-se, nas respostas dos entrevistados semelhanças e ou diferenças, os processos realizados, o formato dos fluxos de informações, as pessoas e os grupos envolvidos e o conteúdo das informações que sustentam o processo decisório, de modo a auxiliar na verificação das contribuições para a identificação de estratégias das empresas pesquisadas.

### **3.6 Universo e seleção de casos**

Segundo Vergara (2003) a população é definida como um conjunto de elementos que apresentam características que serão objeto de estudo.

O universo da pesquisa foi constituído pelas empresas de fabricação e comercialização de jeans localizadas na região do Pólo de Moda Barro Preto.

A amostra foi não probabilística, selecionada por acessibilidade e tipicidade (VERGARA, 2003), atentando para que a população amostral fosse constituída por empresas que apresentassem as seguintes características:

1. tempo de existência: existirem no Pólo desde os anos de 1990 e estarem atualmente em operação;
2. tamanho da empresa: de pequeno e de médio porte;
3. confeccionarem e comercializarem *jeans*.

### **3.7 Unidades de análise e unidades de observação**

As unidades de análise deste estudo, referenciadas como empresa A, empresa B e empresa C, serão descritas no capítulo 4, tendo sido selecionadas com base nos critérios apresentados anteriormente. As unidades de observação foram os empreendedores sócios e fundadores das empresas e serão identificadas como Empresa A, Empresa B e Empresa C respectivamente.

### 3.8 Locais dos casos

As entrevistas foram realizadas com os empreendedores<sup>1</sup> em suas respectivas empresas localizadas no Pólo, nos meses de julho e agosto de 2007, quando se procurou obter informações sobre as estratégias emergentes e deliberadas das empresas, a percepção daqueles em relação ao seu ambiente de atuação e as estratégias das empresas em relação às demandas ambientais.

### 3.9 Limitações do método

As limitações derivam da natureza não probabilística do procedimento de escolha das empresas que integram este estudo de casos. Essa limitação se relaciona ao delineamento de pesquisa adotado, que não permite que os resultados sejam generalizados para outras empresas que não as do estudo.

O estudo teve como vantagem o conhecimento profundo de três empresas do segmento de confecção de *jeans* localizadas no Pólo de Moda Barro Preto.

---

<sup>1</sup> A abordagem econômica do empreendedorismo enfoca a questão da inovação e criação de riquezas. Nessa abordagem, empresário e empreendedor não são necessariamente sinônimos. A abordagem comportamentalista procura enfatizar as características das atitudes e comportamentos dos empreendedores e nesse caso o empresário, mesmo sendo o inovador, em geral apresenta características enfocadas nos conceitos descritos nessa abordagem. O presente trabalho não tem como objetivo avaliar em que medida os empresários entrevistados poderiam ser caracterizados como empreendedores do ponto de vista econômico ou comportamental, mas apenas justificar conceitos e atitudes presentes nestas abordagens. Assim o termo empreendedor pode ser utilizado para fazer referência aos entrevistados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 A indústria do vestuário

A indústria do vestuário engloba um universo de empresas de pequeno e de médio portes, que fabricam produtos de pequeno valor agregado, utilizando, em larga escala, a mão-de-obra barata. É constituída por cadeias produtivas extensas, que pode proporcionar ganhos de escala nas etapas do processo produtivo. Apresenta como características principais: tecnologias de produção, matérias-primas inovadoras e estratégias de *design*, comércio e distribuição (IEL, 2003).

Nas décadas de 1970 e 1980, a indústria do vestuário passou por significativas transformações, originadas da competição entre fornecedores europeus e asiáticos, apoiados pelo desenvolvimento de máquinas e equipamentos modernos e pela criação de novos materiais têxteis. Soma-se a isso a implantação de técnicas avançadas de administração. O processo teve início na Europa, no Japão e, posteriormente, nos Estados Unidos, fazendo com que as indústrias se modernizassem, por meio de novas formas de criação e inovação (IEL, 2003).

A produção mundial da indústria do vestuário concentra-se principalmente na China, nos Estados Unidos e na Índia. Os países asiáticos investiram alto em tecnologia, o que reflete o aumento da produção e da produtividade e, conseqüentemente, a redução dos custos e do preço final do produto, conforme mostrado na tabela 1. As indústrias instaladas nesses países evoluíram e tornaram-se globalizadas devido ao preço competitivo e à elevada escala de comercialização.

**Tabela 1**

Principais países produtores das indústrias de vestuário

<b>País</b>	<b>Produção (em t)</b>
China	5.331.744
Estados Unidos	4.492.833
Índia	2.770.840
Taiwan	1.712.276
Paquistão	1.603.075
México	1.253.965
Brasil	1.147.394
Japão	744.031
Coréia do Sul	723.185
Alemanha	461.280
Turquia	365.792
Outros	1.174.528
<b>TOTAL</b>	<b>21.780.943</b>

Fonte- IEL, 2003, p. 28.

A indústria do vestuário exerce um relevante papel na economia global. No comércio internacional, está posicionada em terceiro lugar na maioria dos países industrializados (IEL, 2003). Nos países em desenvolvimento, representa a porta de entrada no mercado internacional. Primeiramente, são exportados os produtos de menor valor agregado. Posteriormente, internalizam novos processos produtivos e buscam competir nos países de grandes mercados (IEL, 2003). A tabela 2 mostra a evolução das exportações do vestuário no período de 1990 a 2001.

**Tabela 2**

Evolução das exportações do vestuário no mundo (milhões US\$) - 1990 - 2001

País/Grupo	1990	1995	% cresc. 90/95	1999	2000	2001	% cresc. 95/01
União Européia	40.782	48.458	18,82	50.228	47.421	47.088	-2,83
China	9.669	24.049	148,72	30.078	63.071	36.650	52,40
Hong Kong	15.406	21.297	38,24	22.371	24.214	23.446	10,09
México	587	2.731	365,25	7.772	8.631	8.011	193,34
Estados Unidos	2.565	6.651	159,30	8.269	8.629	7.012	5,43
Turquia	3.331	6.119	83,70	6.516	6.533	6.627	8,30
Coréia	7.879	4.957	-37,09	4.871	5.027	4.306	-13,13
Taiwan	3.987	3.251	-18,46	2.862	3.022	2.477	-23,81
Cingapura	1.588	1.464	-7,81	1.603	1.825	1.632	11,48
Canadá	328	1.016	209,76	1.881	2.077	1.944	91,34
Paquistão	1.014	1.611	58,88	1.846	2.144	2.136	32,59
Índia	2.530	4.110	62,45	5.153	6.030	n.d.	46,71
Subtotal	89.666	125.714	40,2	143.450	151.624	141.329	12,42
<b>MUNDO</b>	<b>108.100</b>	<b>158.300</b>	<b>46,44</b>	<b>184.600</b>	<b>196.780</b>	<b>195.030</b>	<b>23,20</b>

Fonte- IEL, 2003, p. 30.

Embora a indústria do vestuário se caracterize pelo expressivo número de empresas, a tendência nos países desenvolvidos vem sendo a de diminuição do número de estabelecimentos. Isso vem refletir um movimento de migração da atividade para os países em desenvolvimento, na busca de redução de custos e de ganhos de competitividade, via absorção das vantagens propiciadas pelos salários mais baixos vigentes naqueles países (ABRAVEST, 2007).

O Brasil não se mostra entre os maiores exportadores da indústria do vestuário, sendo responsável por menos de 1% da comercialização mundial. Mesmo assim, em 2000, apresentou um bom desempenho, exportando para os Estados Unidos US\$ 96,87 milhões, o que representa 1,6% dos produtos importados da indústria do vestuário pelas empresas norte-americanas (IEL, 2003).

## 4.2 A indústria do vestuário no Brasil

A Associação Brasileira do vestuário (ABRAVEST, 2007) divide a indústria da confecção em dezessete grupos: Linha Praia, Infanto-juvenil e Bebê, Roupas Profissionais, Uniformes Escolares, Camisas, Malharia, Roupas Sociais Masculinas, Moda Boutique, Malharia Retilínea, Jeans Sportwear, Surfwear, Roupas Íntima Feminina e Masculina, Meias, Bordados, Lingerie Dia, Lingerie Noite e Moda Boutique.

As distinções referem-se ao produto final obtido e ao público-alvo de cada empresa. Assim, existem empresas que atuam em mais de um segmento, enquanto outras especializam-se em determinado segmento.

As indústrias de confecções são intensivas no uso de mão-de-obra. Tiveram participação, na composição do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, de 0,6% em 2001, segundo dados do Instituto Euvaldo Lodi (IEL, 2003). A tabela 3 mostra a evolução do número de estabelecimentos e de empregos gerados no Brasil. De acordo com os dados, existiam, em 2001, 15,37 mil indústrias do setor, sobressaindo as empresas de pequeno porte. De 1995 a 2001, o número de estabelecimentos aumentou 10,5%, o que proporcionou um aumento de 3,2% em termos de geração de empregos, correspondendo a um total de 1.697 mil empregados.

**Tabela 3**

Evolução de empregos e estabelecimentos no setor do vestuário 1995 - 2001

DISCRIMINAÇÃO	1995	1997	1998	1999	2000	2001
Nº de estabelecimentos	13.908	15.744	15.716	14.416	15.634	15.367
Nº de empregos	1.644.100	1.448.400	1.409.700	1.472.200	1.659.500	1.697.000

Fonte- IEL, 2003, p. 32.

Em 2001, o faturamento do setor foi de US\$ 16,40 bilhões, com a produção física de 871,4 mil toneladas. Segundo dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI, 2001), o crescimento em número de peças, da ordem de 60%, foi relevante entre 1995 e 2001,



conforme dados da tabela 4. Ressalta-se que, na medida em que a indústria nacional se moderniza, a produtividade aumenta, e o preço relativo do produto se reduz (IEL, 2003).

**Tabela 4**

Produção da indústria do vestuário em volume e valor 1990-2000

DISCRIMINAÇÃO	1990	1995	1998	1999	2000	2001
Em mil toneladas	543,30	727,30	707,00	740,00	850,90	871,40
Em US\$ milhões	23.056,90	22.309,20	23.230,90	17.092,30	20.328,60	16.402,40

Fonte- IEL, 2003, p. 32.

Em 2004, o Brasil contava com 17.526 indústrias de vestuário, que empregavam cerca de 1.051.767 trabalhadores diretos, sendo que, desse total, 93% eram mulheres e 7% eram homens (ABRAVEST, 2007), como mostra a tabela 5.

**Tabela 5**

Confeccionados têxteis, ano de 2004 – Vestuário, meias e acessórios

(Nº) de empresas	(Nº) de empregos		Faturamento US\$ (mil)	Produção (mil) peças/ano	Composição de Matérias primas			
					utilizadas		fibras	
					%	tipo	%	tipo
17.526	Total	1.051.767	15.907.070	5.563.422	51	Tecidos planos	55	Roupas algodão
	Homens	93%			41	Tecidos malha	40	Roupas tecidos artificiais sint.
	mulheres	7%			8	outros	5	roupas de seda, linho e outros

Fonte- ABRAVEST, 2007.

O Brasil destaca-se por ser um dos países mais competitivos na cadeia de produtos feitos à base de algodão. A região sudeste sobressai dentre os principais pólos existentes em todo o território brasileiro e cobrindo mais da metade da produção nacional. O pólo nordestino vem apresentando resultados significativos, sendo responsável por cerca de 11% da produção do país. Este fato está diretamente relacionado ao baixo custo da mão-de-obra na região. A tabela 6 apresenta a evolução das regiões brasileiras na participação do setor da indústria do vestuário entre 1990 e 2001.

**Tabela 6**

Participação das regiões brasileiras na indústria do vestuário 1990 - 2001

PERÍODO	NORTE	NORDESTE	SUDESTE	CENTRO OESTE	SUL
1990	2,80%	8,00%	66,60%	1,00%	21,60%
1997	5,90%	9,10%	62,40%	2,60%	20,00%
2001	4,10%	11,50%	55,60%	4,10%	24,70%

Fonte- IEL, 2003, p. 34.

A região sudeste, entre 1990 e 2001, perdeu participação na produção do setor de vestuário no Brasil devido à constante migração do setor produtivo para outras regiões. Esse caráter migratório relaciona-se aos baixos salários pagos em outros estados, proporcionando-lhes maior competitividade no mercado nacional e também dos incentivos fiscais (IEL, 2003).

Os maiores países consumidores do Brasil em 2000 foram: Estados Unidos, que ficaram com 35% do total exportado; Argentina, com 28%; e Uruguai, com 6,08%. As exportações brasileiras se destinam, principalmente, aos países do Mercosul e aos Estados Unidos, sendo pequena a participação de alguns países asiáticos e europeus (IEL, 2003).

A tabela 7 mostra as exportações e importações nacionais da indústria do vestuário e suas respectivas taxas de crescimento. Verifica-se que a balança comercial do setor, no período de 1997 a 2002, apresentou saldos positivos. O superávit é consequência da melhoria da competitividade dos tecidos brasileiros de algodão e de malha. Os resultados mostram o quanto a indústria brasileira obteve em vantagens comparativas em relação a outros países.

**Tabela 7**

Exportações e importações brasileiras de vestuário 1997 - 2002 (US\$ mil) FOB

ANO	EXPORTAÇÕES	TAXA CRESCIMENTO	IMPORTAÇÕES	TAXA CRESCIMENTO	SALDO BC
1997	449.783	Nd	452.981	Nd	-3.198
1998	414.099	-7,93	382.599	-15,54	31.500
1999	400.683	-3,24	205.777	-46,22	194.906
2000	536.517	33,90	186.883	-9,18	349.634
2001	538.649	0,40	197.054	5,44	341.595
2002	509.541	-5,46	145.391	-26,22	363.850

Fonte- IEL, 2003, p. 35.

Com relação às importações, a indústria enfrentou grandes dificuldades, devido à concorrência imposta pelos artigos de baixos preços e qualidade precária. Em 1999, o governo melhorou a eficiência dos controles de entrada dos produtos ao reduzir as importações pela metade. Assim, foi possível selecionar e concentrar os produtos importados complementares ao mercado interno (IEL, 2003).

### **4.3 A indústria mineira do vestuário**

A transformação do processo artesanal em indústria de confecção de roupas em Minas Gerais data da década de 1970, constituindo-se de forma lenta devido a uma estrutura social fortemente tradicional e à grande presença de produtos advindos do Rio de Janeiro e São Paulo, detentores de significativa parcela do mercado estadual. Somam-se a isso hábitos tradicionais de consumo, que exigiam a confecção de roupas sob medida (FIEMG, 1989).

Na segunda metade da década de 1970, esse cenário começa a modificar-se. Os ditames da moda levaram à explosão no consumo de jeans, que se tornou uma mercadoria cara, sofisticada e de alto consumo. Simultaneamente, desenvolvia-se no estado o segmento de roupas de moda. Nesse período, a necessidade de fontes de renda familiares adicionais, associada às oportunidades no mercado de trabalho voltado às mulheres, levou à abertura de numerosas microempresas nesse ramo. Essa opção foi determinada pelas baixas barreiras de entrada, pelo domínio dos processos técnicos, pela atratividade de um mercado em expansão acelerada e pelo baixo montante de capital necessário ao início do empreendimento. As empresas criadas, se bem-sucedidas, cresciam e profissionalizavam-se, levando à gradual consolidação do segmento no estado (FIEMG, 1989).

Minas Gerais é um dos estados mais industrializados do País. O PIB de Minas corresponde a cerca de 10% do PIB nacional, que deve fechar o ano de 2007 em torno de R\$ 2,6 trilhões. Dados do Censo Demográfico (2000) mostram que a indústria do vestuário mineira empregava 62.530 pessoas em 8.463 indústrias em todo o estado (IEL, 2003). O estado responde por 10% da produção nacional de vestuário, com 5,7% das empresas do estado voltadas para esse setor. Predominam as indústrias de pequeno porte, sendo o setor caracterizado pela flexibilidade de entrada e saída do mercado, devido ao baixo capital para abrir e expandir a empresa. O setor detém elevado índice de mortalidade, de apenas dois anos de existência em média, o que aponta a necessidade de novos investimentos que possam

estabelecer condições físicas e comerciais voltadas para o melhor desempenho das indústrias (IEL, 2003).

Em Minas Gerais, as indústrias se concentram, principalmente, nas regiões de Belo Horizonte, Divinópolis, Monte Sião, Muriaé, Jacutinga, Juiz de Fora e São João Nepomuceno.

O pólo mineiro é o segundo em termos de lançamento de moda no Brasil, sendo respeitado em todo o País devido a sua dimensão, diversidade, criatividade e inovação nas coleções, que mostram uma forte tradição nos mercados nacional e internacional (IEL, 2003).

Conforme mostra a tabela 8, em 2002, Minas Gerais apresentou um crescimento das exportações de 4,85% em relação a 2001, totalizando US\$ 6.348 bilhões. Dentre os principais produtos comercializados, destacam-se os da indústria do vestuário, cujas exportações apontaram um crescimento de 123%, chegando a US\$ 48,97 bilhões. Assim, Minas Gerais atingiu o terceiro lugar na exportação de artigos têxteis e de confecção, respondendo por cerca de 12% das vendas no mercado nacional (IEL, 2003).

Com relação às importações, o resultado em Minas Gerais tem acompanhado a tendência de forte recuo no mercado nacional. Em 2002, as importações do setor foram de US\$ 2,775 milhões, apresentando uma queda de 31,83% em relação a 2001. Esse cenário atingiu todas as classes de bens e segmentos produtivos, em função da alta do dólar e da instabilidade cambial nos anos anteriores.

**Tabela 8**

Exportações de Minas Gerais, por blocos econômicos 2001-2002 (em US\$ Mil)

BLOCOS	2001	2002	VAR. (%) 02/01	PART. (%) 2002
Ásia	1.503.068	1.087.876	20,28	28,50
União Européia	1.894.851	1.738.822	-8,23	27,40
Nafta	1.110.282	1.399.852	26,08	22,00
Aladi	305.389	258.771	-15,27	4,10
Mercosul	526.378	246.218	-53,22	3,90
Oriente Médio	197.299	209.264	6,06	3,30
Europa Oriental e CEI	108.846	183.005	68,13	2,90
África	140.122	169.165	20,73	2,70
Oceania	13.920	16.436	18,07	0,30
Outros	255.132	319.489	25,22	5,00
<b>Mundo</b>	<b>6.055.287</b>	<b>6.348.898</b>	<b>4,82</b>	<b>100,00</b>

Fonte- IEL, 2003, p. 38

No final da década de 1970, existiam no Estado 774 empresas, que empregavam 15.879 trabalhadores, segundo dados do Censo Industrial de 1980. De outro lado, a participação do setor na indústria nacional evoluiu de 2,1%, em 1970, para 4,2%, em 1980, demonstrando a velocidade do processo de crescimento.

Nos primeiros anos da década de 1980, o desempenho da indústria foi prejudicado pela crise econômica. A partir de 1984 e com grande intensidade nos anos de 1985 e 1986, a indústria mineira voltou a apresentar elevadas taxas de crescimento, em especial, no segmento Moda. Nesse período, foram criadas centenas de empresas, a maioria de pequeno porte. No final de 1986, o estado chegou a ter aproximadamente cinco mil empresas no setor. Esse crescimento mostrou-se inconsistente, devido à retração do mercado interno em 1987, o que levou ao fechamento de boa parte das empresas instaladas nos anos anteriores (FIEMG, 1989).

Dentre as características da indústria mineira de confecções está a elevada pulverização da produção, distribuída entre um grande número de pequenas e micro empresas. A dispersão espacial apresenta-se como outra característica do setor. A indústria está inserida em todas as regiões do estado, sendo que 70% delas estão localizadas em apenas dez municípios: Belo Horizonte, Divinópolis, Juiz de Fora, Monte Sião, Jacutinga, Muriaé, Contagem, Passos, São João Nepomuceno e Uberlândia segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007), concentrando-se nas cidades de maior porte, como Belo Horizonte e Juiz de Fora.

Detentor de uma forte veia têxtil, o estado de Minas Gerais é um dos principais centros produtores de moda do País. Como conceito operacional, o SEBRAE estabelece o porte das empresas em função do número de funcionários. Segundo dados do SEBRAE (2007), as empresas são classificadas conforme mostrado na tabela 9.

**Tabela 9**

Classificação das empresas em função do número de funcionários

<b>Empresas mineiras</b>	<b>Porte da empresa</b>	<b>nº de empregados</b>
<b>(%)</b>		
92	Micro e pequena empresa	Até 19 funcionários
7	Média empresa	De 100 a 499 funcionários
1	Grande empresa	Acima de 500 funcionários

Fonte- SEBRAE, 2007.

Minas Gerais conta com cerca de seis mil confecções, a maioria de micro e de pequeno portes. A previsão para 2007 é de cerca de 1,6 bilhão do faturamento anual, segundo estimativa do Sindicato das Indústrias do vestuário de Minas Gerais (SINDVEST, 2007), gerando em torno de 160 mil empregos. A tabela 10 mostra os setores e o número de empregados necessários para cada milhão de reais investidos na cadeia produtiva.

**Tabela 10**

Números na cadeia produtiva

Setor	Nº empregos
Vestuário	211
Agropecuária	202
Abate de animais	169
Madeira/Mobiliário	163

Fonte- SINDVEST, 2007.

Embora diferentes, as atividades desenvolvidas no setor têxtil e de confecção são complementares e interagem com outros setores na cadeia produtiva, sejam eles industriais ou agropecuários.

#### 4.4 O Pólo de Moda Barro Preto

##### *Histórico*

O Barro Preto surgiu por volta de 1846, com a chegada de imigrantes italianos, que vieram trabalhar com a fundação da Vila Operária Italiana, na época da construção de Belo Horizonte.

Os operários, à procura de recursos naturais necessários para os serviços de alvenaria, encontraram na região um *barro escuro*, tão abundante que, para identificarem o local, diziam - “É lá no barro preto”, ficando assim balizada aquela região.



Figura 7– 1920 - Av. Augusto de Lima - Colégio Militar, hoje, Fórum Lafaiete<sup>2</sup>  
Fonte- Associação Comercial do Barro Preto.

Na década de 1930, Belo Horizonte atraiu importantes empresas, como a Casa Sloper e a Park Royal, com as novidades da moda europeia. Mas foi o aglomerado que projetou a região, elevando-a ao *top* da produção nacional da moda. Entre as galerias, destaca-se a Galeria Chaves, localizada na av. Augusto de Lima, considerada o *berço da pronta-entrega do Barro Preto*. O prédio foi construído entre 1962 e 1965. Ficou fechado por quase uma década, até que, em 1975, Ulisses Chaves, seu idealizador, inaugurou-o, tornando-o um portal de entrada da moda feminina e masculina da região do Barro Preto.

Com o progresso, o Barro Preto, pouco a pouco, foi se tornando um grande centro residencial, industrial e comercial em Belo Horizonte.

---

<sup>2</sup> 1920 – Avenida Augusto de Lima, antigo Colégio Militar e hoje Fórum Lafaiete.



Figura 8– Antigo mercado municipal e Praça Raul Soares<sup>3</sup>  
Fonte: Associação Comercial do Barro Preto.

O setor de pequenos confeccionistas de Belo Horizonte nasceu no auge da moda nos anos 1980, época em que a moda teve destaque. No Barro Preto, surgiram as primeiras indústrias de confecções e as lojas com vendas das peças direto da fábrica, as chamadas pronta-entrega, que ali se estabeleceram e fizeram crescer o setor e a região.

### ***Localização***

O pólo Barro Preto está localizado entre as avenidas do Contorno, Barbacena, Amazonas, Augusto de Lima, a Praça Raul Soares e as ruas Uberaba, Tenente Brito Melo, Juiz de Fora,

---

<sup>3</sup> O antigo mercado municipal foi inaugurado em 1929 e colocado em praça pública. Em 1970, foi retomado com a área totalmente coberta, contendo 429 lojas e um amplo estacionamento. A Praça Raul Soares foi inaugurada em 03 de setembro de 1938.



Paracatu, Ouro Preto, Araguari, Mato Grosso, Rio Grande do Sul, dos Tupis, dos Goitacazes, dos Guajajaras, dos Timbiras e dos Aimorés, conforme mostra a figura 9.



Figura 9 – Mapa do Pólo Barro Preto  
Fonte- [www.terra.com.br](http://www.terra.com.br)

Na figura 9 observa-se a delimitação da região e o setor de confecção do vestuário, onde se encontram: setor moveleiro, setor de vestuário, setor de aviamentos, setor de máquinas industriais, setor hospitalar e setor bancário. Na cadeia produtiva da economia regional, o Pólo Barro Preto movimenta setores, tais como o setor de hotelaria, o setor de transportes e o setor de alimentação.

### ***Escolha do local***

A boa localização do bairro favoreceu a formação desse aglomerado da moda. No final da década de 1980 e início da década de 1990, o Barro Preto já contava com toda uma estrutura

comercial e com um elevado número de indústrias de confecção e empreendedores instalados na região.

Posteriormente, chegaram as lojas de comércio atacadista de roupas, transformando o Pólo no centro da moda mineira. Existem hoje na região vários centros comerciais, galerias e *shoppings*, como o Maximiano Center Shop, o Savannah Mall e o Mondrian, que comercializam boa parte de produtos específicos da indústria de confecção.

Essa aglomeração<sup>4</sup> de empresas relacionadas com a indústria do vestuário surgiu de forma espontânea, não sendo desenvolvida nenhuma ação conjunta por parte dos empreendedores ou organismos para que na região fosse estabelecido o pólo de moda.

---

<sup>4</sup> Aglomerado, arranjo produtivo local ou *cluster* são termos utilizados para representar agrupamentos de atividades produtivas localizadas em um determinado espaço geográfico, que apresentam grande afinidade econômica e são desenvolvidas por empresas autônomas de pequeno e médio portes, intensamente articuladas, formando um ambiente de negócios onde prevaleçam relações de recíproca confiança entre diferentes partes envolvidas (PORTER, 1999). Sobre aglomerados, ver também Casaroto Filho e Pires (1998).



Figura 10- 1950 -Vista aérea do Bairro Barro Preto<sup>5</sup>  
Fonte- Associação Comercial do Barro Preto

A fase crítica do processo produtivo concentra-se na costura. A figura 9 mostra o processo produtivo básico completo, desde a pesquisa e criação do produto até a fase final de acabamento.

---

<sup>5</sup> 1950 – Vista aérea do Bairro Barro Preto, vindo, no primeiro plano, Av. Barbacena, Rua Timbiras, Rua Guajajaras, Av. Augusto de Lima, Igreja ainda sem a torre, Colégio Estadual (Fórum Lafaiete), Estádio do Cruzeiro, Praça Raul Soares e Av. Amazonas.



O processo produtivo apresentado é genérico, sendo necessário um trabalho criterioso voltado para a determinação do processo produtivo de cada empresa. A diferenciação do processo se dá, entre outros fatores, em função do porte da empresa, da estrutura produtiva, das tecnologias aplicadas, da matéria-prima utilizada e das características específicas referentes ao produto final.

A fase crítica do processo é a costura, que é mais intensiva em mão-de-obra e chega a ser responsável pela maior parte do trabalho envolvido no processo produtivo. Nessa fase, o equipamento utilizado é a máquina de costura, que, apesar dos avanços tecnológicos, realiza basicamente as mesmas tarefas dos modelos mais antigos. A costura é ainda dependente da habilidade e do ritmo de mão-de-obra das costureiras e das pilotistas.

“Cada costureira tem uma função. Uma prega bolso, outra prega o espelho, outra prega o zíper, outra fecha a calça, outra vem e passa no overloque, outra vem e prega o cós... e assim vai até a calça chegar lá no final prontinha, fechadinha, arrumada” (Empreendedor A).

#### **4.5 Os casos estudados**

##### ***Empresa A***

A Empresa A iniciou suas atividades em 1987. Na época, estava instalada na rua dos Pampas, no Prado. O *jeans* era fabricado e colocado em consignação nas lojas. Os empreendedores tiveram a idéia e enfrentaram os desafios de abrir a empresa no Barro Preto.

A empresa conta com dois sócios, desde a sua fundação. A formação dos sócios é em nível de 2º grau. Atualmente, têm com duas lojas: a matriz no Barro Preto e a filial na região metropolitana de Belo Horizonte. A matriz trabalha na fabricação e comercialização do *jeans* e atende só o comércio atacadista, enquanto a filial atua só na comercialização, atendendo o atacado e o varejo. Têm uma equipe de 50 (cinquenta) funcionários distribuídos nos departamentos de Vendas, Produção e Administrativo.

Apesar de os dois empreendedores estarem presentes no momento da entrevista, apenas um deles se dispôs a participar, o que possibilitou captar traços da característica empreendedora.

Dentre as características evidenciadas na literatura, ficaram mais evidente a determinação, a autonomia e a simplicidade.

O entrevistado adquiriu experiência profissional atuando como gerente em uma loja no segmento de *jeans* na região, nos anos iniciais da década de 1980. Mesmo sabendo que pode contar com seus funcionários e sócio, está sempre à frente nas questões referentes ao negócio e às decisões de rotina.

O conhecimento específico se dá no dia-a-dia do trabalho com o pessoal de suporte e, principalmente, as sacoleiras e os revendedores. São eles que trazem informações sobre o produto comercializado e a ser produzido, a qualidade e o *feedback* do atendimento. Existe uma relação - quase um pacto de fidelidade - com seus clientes localizados na região metropolitana, no interior de Minas e em outros estados. A empresa comercializa seus produtos no atacado. Tem pouco conhecimento do ambiente externo. A empresa não recorre a financiamentos. Mostra-se a favor do imposto único como alternativa para a redução da carga tributária.

### ***Empresa B***

A Empresa B iniciou suas atividades em 1987. Anteriormente, o empreendedor fundador desenvolveu atividades na região como representante comercial. Abriu a primeira empresa no segmento de modinha. Posteriormente, com o auxílio dos quatro sócios, todos filhos, que foram chegando aos poucos e com o incentivo da esposa, entrou no segmento de jeans e investiu na expansão do negócio.

A formação do sócio fundador é 2º grau. Os quatro sócios têm formação superior. Atualmente, administra, além das empresas concentradas na região, uma unidade localizada no pólo de moda de São Paulo. Conta com um quadro de 166 (cento e sessenta e seis) funcionários.

Na entrevista com o empreendedor fundador do grupo, dois sócios estavam presentes e participaram, quando solicitados, a complementarem as informações.

Durante a entrevista, foi possível perceber no empreendedor traços característicos do comportamento empreendedor, dentre as quais se destacaram: confiança, compromisso e bom humor.

Tem conhecimento do mercado superior aos demais empreendedores entrevistados. Demonstrou estar sempre atento e aberto a sugestões dos sócios e da equipe de trabalho. Além disso, revelou capacidade de tomar iniciativas e de acreditar sempre que o negócio estava no caminho certo. Realiza seu trabalho com base em pesquisas e informações passadas pela equipe técnica da empresa. Acompanha mais de perto as tendências do mundo. Diferentemente dos demais entrevistados, revela maior visão de longo prazo.

Por meio de parcerias com outros empreendedores do segmento de *jeans*, percebeu que o Barro Preto apresentava o perfil adequado à fabricação e comercialização do produto. Viu que estava no caminho certo, na medida em que o fluxo de movimento de clientes do Brasil inteiro aumentava.

Os lucro e resultados são em geral direcionados para as próprias empresas, por meio do lançamento de novas etiquetas e da expansão do negócio na região e em São Paulo. Trabalha somente no atacado. Atende sacoleiras e revendedores de várias partes do Brasil.

### ***Empresa C***

A Empresa C iniciou suas atividades em 1986, época em que desenvolveu atividades no Barro Preto no ramo de confecção de jeans. Em 1987, a empresa encerrou suas atividades no Barro Preto e mudou-se para o interior. No final da década de 1980, retornou ao Barro Preto.

O empreendedor dessa empresa apresentou como características de maior destaque: determinação, persistência e força de vontade. A principal evidência foi a demonstração de que foi necessário criar sua própria empresa para que fossem implementadas suas próprias idéias.

Também nessa empresa, o empreendedor e o empreendimento se misturam. Ou seja, o empreendimento é o próprio empreendedor, já que se tornou ele próprio o empreendimento. Tem formação em nível de 2º grau.

A empresa possui 25 (vinte e cinco) funcionários, incluindo a loja e a confecção, instalada no interior, a 70 km da capital. Na empresa instalada no Barro Preto, concentram-se uma parte pequena da confecção e a seção de acabamento final das peças. A empresa comercializa seus produtos no atacado e no varejo.

As informações sobre o mercado são adquiridas por intermédio das sacoleiras e dos lojistas localizados na região, na grande Belo Horizonte, no interior de Minas e em outros estados, e também dos representantes de tecidos. Ações aplicadas no cotidiano do trabalho são baseadas em conhecimentos com experiências adquiridas ao longo do tempo. Enxerga a empresa como meio de sobrevivência.

#### **4.6 Análise dos dados primários**

##### 4.6.1 Mudanças no ambiente de atuação das empresas a partir dos anos de 1990

###### *Início das atividades*

As atividades iniciaram logo que os empreendedores se instalaram na região, em meados da década de 1980 e início dos anos 1990.

“Aqui, no Barro Preto, nós estamos desde 1987” (Empreendedor A).

“Desde 1987... novembro de 87... faz vinte anos agora em novembro” (Empreendedor B).

“Eu vim para o Barro Preto em 86... 87... fiquei um período e retornei em 90. Dessa volta, eu estou aqui até hoje nesse pedaço aqui já vai para 17 anos...” (Empreendedor C).

Os empreendedores falam do começo do trabalho no pólo Barro Preto.

“Foi muito difícil para nós. Não tínhamos capital de giro e tivemos que começar bem pequenininho” (Empreendedor A).

“Eu já era radicado no Barro Preto. Atuava como representante. Meus clientes eram quase todos no Barro Preto. Eu tinha acesso. Eu tinha os pontos... começamos com uma loja e depois fomos adquirindo outras lojas” (Empreendedor B).



“Meu esposo tinha uma sociedade com o primo. Começou assim praticamente do chão” (Empreendedor C).

No Barro Preto, a atividade comercial de confecção e pronta-entrega transformou o bairro em região, que passou a ser considerada o berço da moda e intitulada “Pólo da Moda Mineira”. Os empreendedores enfatizam por que vieram para o Barro Preto.

“Olha, dentro do Barro Preto, porque aqui é o Pólo da Moda Mineira” (Empreendedor A).

“Eu era representante, e minha filha iniciou com uma fábrica aqui e eu tinha clientes no Barro Preto. As grandes fábricas estavam no Barro Preto. Então, nós transferimos a fábrica para o Barro Preto” (Empreendedor B).

“Da primeira vez, foi por incentivo de parentes que estavam no Barro Preto há muitos anos” (Empreendedor C).

E também da expansão do negócio e da região.

“O Barro Preto cresceu muito, diversificou. Hoje nós temos uma variedade grande... vieram para a região o pessoal do centro” (Empreendedor A).

“Eu fundei o grupo. Hoje temos loja até em São Paulo, no pólo de moda de São Paulo” (Empreendedor B).

“Vendemos um imóvel e investimos em confecção no segmento de *jeans*” (Empreendedor C).

Em meados da década de 1980, instalaram-se no Barro Preto duas lojas, a Macjeans e a Macdonalds, pertencentes a dois irmãos, Iratim e Irapoã. Os empreendedores fabricavam e comercializavam o *jeans*. Esse fato é considerado relevante para a consolidação do pólo.

“Eles chegavam a atender até 300 sacoleiras por dia. Eles davam até senha nessa época e tinha poucas lojas. Aí foi crescendo. Todo mundo foi vindo para o Barro Preto” (Empreendedor B).

O movimento atraiu grande número de empreendedores do centro de Belo Horizonte para o Barro Preto, o que só contribuiu para que o Pólo se tornasse ainda mais forte. Outra característica presente no Pólo herdada dessa época foi a opção de algumas empresas para a abertura de comercialização dos produtos voltados para o varejo.

“Inclusive, atraiu o pessoal do centro. Hoje, os fortes do centro estão todos no Barro Preto, com vendas de produtos no varejo. O pessoal achou que ia atrapalhar, isso não atrapalha nada, há campo para todo mundo” (Empreendedor B).

Nessa época dos anos 1980, Petrópolis era considerada o maior concorrente do Pólo no segmento de malhas. Uma das empresas pesquisadas demonstra como tiveram êxito para driblar a concorrência.

“Os clientes vinham no Barro Preto, na maioria das vezes, e falavam: estou indo para Petrópolis. Como estratégia para ganhar a concorrência de Petrópolis, nós investimos em propaganda na televisão e rádio, destacando pontos fortes, como qualidade, localização, atendimento, preço e condições de pagamento” (Empreendedor B).

O Pólo recebe lojistas e revendedores da cidade, da região metropolitana, de cidades do interior de Minas Gerais e de vários estados do País.

“Eu tenho clientes daqui da região, mas a maioria dos meus clientes são do interior. Eu tenho muitas sacoleiras que vêm buscar o jeans e vender na sua cidade. O meu público é bem variado. Eu atendo cidades vizinhas, como Lagoa Santa, Congonhas e outros estados. Eu tenho clientes até no Acre” (Empreendedor C).

As lojas de aviamentos, também conhecidas como armarinhos, em parceria com as confecções, contribuíram para o desenvolvimento e o crescimento das empresas na região.

“Juntamos com o pessoal de armarinho, que é muito forte hoje no Barro Preto” (Empreendedor B).

### ***Fase dos anos 90***

O início dos anos 1990, conhecidos como a *Era Collor*, foi marco na economia brasileira, devido às características de globalização, à abertura de mercado e à concorrência mundial. Essa fase foi encarada de forma diferente pelos empreendedores.

“Com muita calma, tranquilidade, com os pés no chão, não fazendo grandes investimentos, nós passamos uma fase difícil no ramo de confecções com relação à concorrência de todos os lados, principalmente da China” (Empreendedor A).

“Essa fase foi muito difícil. A concorrência não era só interna, mas também em Petrópolis, que dominava o setor de malha” (Empreendedor B).

“Foi complicada. Foi muito difícil. Eu praticamente estava entrando de novo no mercado” (Empreendedor C).

Os empreendedores falam do momento em que começaram a sentir os sinais de recuperação do negócio e da empresa.

“Nós percebemos quando vimos que as coisas começaram a melhorar... o movimento começou a melhorar... o cliente começou a voltar... então foi preciso aumentar os produtos, começou a faltar produtos, os clientes começaram a pedir...” (Empreendedor A).

### ***O Pólo Barro Preto hoje***

Hoje, no Barro Preto, estão instalados empreendedores fortes, procedentes do centro da cidade, o que contribuiu para que o Pólo se tornasse mais forte, conhecido e respeitado.

“Hoje, no Barro Preto, praticamente só têm confecção, lojas de pronta-entrega e lojas de aviamentos” (Empreendedor A).

“O Barro Preto hoje está mais atualizado. Nas lojas, as pessoas recebem um tratamento diferenciado. A nossa diferença é a cordialidade mineira, o que faz o pessoal de fora vir e respeitar uma das grandes modas, que é a moda mineira, que tem nome no Brasil todo” (Empreendedor B).

### ***Perfil do Pólo Barro Preto***

A tabela 11 demonstra um perfil da movimentação do Pólo Barro Preto

**Tabela 11**

Perfil atualizado do Pólo Barro Preto

<b>Item</b>	<b>Números</b>
Circulam diariamente no Pólo Barro Preto	Mais de 350 mil pessoas
As vendas no atacado	Correspondem a 70% do comércio local
O comércio de roupas emprega	Cerca de 2,5 mil costureiras
Produção de roupas	50% terceirizada
O setor gera	80 mil postos de trabalho diretos e indiretos
A indústria do vestuário fechou o ano de 2005	Faturamento superior a R\$ 1,5 bilhão

Fonte- Jornal Estado de Minas 08/04/2006.

### ***Pontos de destaque da Região Pólo do Barro Preto***

Ampla rede bancária – praticamente todos os bancos têm agência na região

Fórum Lafayette

Sede do Cruzeiro Esporte Clube

Praça Raul Soares

Edifício JK – obra de Oscar Niemeyer

Igreja São Sebastião do Barro Preto – criada em 1938

4.6.2 A percepção e o comportamento dos empreendedores em relação ao ambiente macro e operacional

Uma das fases essenciais para a formulação e definição das estratégias consiste na capacidade de as empresas coletarem informações no ambiente externo e tratarem-nas de forma a poderem avaliar as oportunidades e as ameaças presentes nesse ambiente.

As empresas pesquisadas revelaram um conhecimento bastante limitado sobre o macro-ambiente. Aspectos como câmbio, fluxos financeiros, abertura comercial, crises externas,

políticas sociais e demográficas e aspectos fiscais e tributários não aparecem, nas entrevistas, como elementos relevantes para a formulação das estratégias. Mesmo quando perguntados sobre tais aspectos e os impactos nos negócios, os empreendedores revelam pouco conhecimento ou preocupação em relação a esses elementos.

“O ramo de confecção têm sofrido com a concorrência da China e com os juros altos. Está difícil para o empreendedor trabalhar. Hoje, a carga tributária está muito alta” (Empreendedor A).

Os comentários, quando feitos, são vagos e refletem o que se poderia denominar *senso comum*.

As empresas investem em seus empreendimentos com recursos próprios, recorrendo a financiamentos em último caso. Dentre as empresas pesquisadas, apenas uma confirmou utilizar-se de empréstimos bancários, eventualmente.

“As vezes, recorro a financiamentos bancários” (Empreendedor C).

Para as empresas, a avaliação e o risco econômico do negócio são influenciados pela intuição do empreendedor, o que, em determinadas circunstâncias, pode representar uma estratégia que se manifesta com maior flexibilidade e capacidade de adaptação às novas restrições do ambiente.

“Nós continuamos aplicando nas empresas, tirando o suficiente para viver. Fomos aplicando sempre em matéria-prima. Fomos transformando o lucro da empresa em matéria-prima, buscando o diferencial” (Empreendedor B).

### ***O cliente***

O trabalho das empresas pesquisadas é dirigido ao cliente - as sacoleiras e os lojistas. As empresas vêem as sacoleiras como intermediárias que atuam entre as empresas e o cliente, usuário do produto final: o *jeans*.

Há grande preocupação em relação à qualidade do produto fabricado. As empresas avaliam o produto de duas formas: informações das sacoleiras quanto a modelagem, ou seja: *o jeans vestiu bem? O cliente gostou?* e o retorno das sacoleiras para realizar novas compras. Boa

parte das decisões estratégicas, portanto, são tomadas com base nas informações das sacoleiras. Inclusive, quanto ao planejamento da produção que é definido com base no movimento cotidiano e no *feedback* fornecido pelas sacoleiras. Em linha gerais, os empreendedores revelam pouco conhecimento em relação aos clientes finais dos seus produtos.

As empresas do Pólo Barro Preto atendem clientes da região, da grande Belo Horizonte, do interior de Minas e de outros estados, todos os dias.

“Os clientes não têm dia de vir. Todos os dias têm cliente novo. Todos os dias têm gente de outros estados, tem gente do interior. Porque 50% do total fabricado nós vendemos no estado de Minas” (Empreendedor A).

Em relação ao produto que devem produzir, para as empresas pesquisadas, a estratégia consiste em concentrar os esforços para atender e responder as expectativas dos clientes, fornecendo produtos de qualidade a baixo custo e disponibilizando-o no momento em que é solicitado.

O cliente é aqui entendido como as sacoleiras e os lojistas, que atuam como principal foco de distribuição do produto confeccionado. Os clientes, entendidos como sacoleiras e lojistas, são a principal fonte de informações sobre o produto que foi produzido e do que ainda vai ser feito.

As empresas adotam várias estratégias na busca de melhorar o relacionamento com o cliente, tais como: redução interna dos custos, produção das peças com qualidade e flexibilidade nas formas de pagamento.

“As sacoleiras e revendedores, nossos clientes, compram e pagam em trinta, sessenta e noventa dias... eles podem pagar com cheque ou no cartão” (Empreendedor A).

As empresas pesquisadas não desenvolvem, porém, um trabalho de pós-venda com o seu mercado-alvo: as sacoleiras. A porta de entrada para esse cliente é a própria loja instalada, suas vitrines chamativas e a experiência de compras anteriores.

### *A concorrência*

Uma forma destacada por Porter (1999) de formular a estratégia consiste na disposição da empresa de procurar alcançar posições no mercado para atingir seus objetivos. Para tanto, precisa encontrar estratégias para que possa defender-se dos concorrentes já existentes e dos que possam vir, por meio de estratégias distintas.

Para as empresas, a avaliação e o risco econômico do negócio são influenciados pela intuição do empreendedor, o que, em determinadas circunstâncias, pode representar uma estratégia que se manifesta com maior flexibilidade e capacidade de adaptação às novas restrições do ambiente.

Em relação à concorrência, as empresas procuram se destacar oferecendo melhor preço.

“Olha, isso aí nós temos que pesquisar, ver o que ele está vendendo, como está o preço, a qualidade, o atendimento, para nós podermos sair na frente dele” (Empreendedor A).

“Procuramos produzir um jeans de melhor qualidade. É isso que nós fazemos, sempre procurando melhorar” (Empreendedor B).

“Eu tento ganhar no preço. Procuo fazer uma economia daqui, outra dali, e ter melhor preço” (Empreendedor C).

As empresas procuram manter uma posição relativa frente à concorrência investindo em estratégias básicas do negócio, como qualidade do produto e preço diferenciado.

“Fizemos uma propaganda agressiva na mídia, televisão e rádio para divulgar nosso produto” (Empreendedor B).

Entretanto, as empresas mostraram não ter conhecimento preciso sobre a concorrência. Elas sabem que estão presentes em grande número no segmento de *jeans*, tanto concorrentes diretos, quanto concorrentes em segmentos indiretos.

“Fica até difícil falar. Temos vários. Hoje, a concorrência é muito grande no segmento de jeans” (Empreendedor A).

“Concorrentes, eu não acompanho bem não. Mas tem muita etiqueta boa no Barro Preto [...] nós não olhamos o concorrente” (Empreendedor B).

“Eu procuro não pensar nisso. Eu tento não pensar que eu tenho concorrente. Deixa o meu concorrente. Tem para todo mundo, tem para ele, tem para mim” (Empreendedor C).

A visão das empresas sobre a concorrência limita-se às lojas localizadas no Barro Preto, ou seja, a concorrência são as empresas que disputam o mesmo cliente direto, que por ali transita: as sacoleiras.

“Olha, essa rivalidade é um pouco grande” (Empreendedor A).

“Não sinto rivalidade. O ambiente é o melhor possível. Tem espaço para todo mundo, todo mundo faz seu trabalho” (Empreendedor B).

“Eu não tenho conhecimento de rivalidade entre os confeccionistas. Se existe essa rivalidade eu não sei dela. Eu tenho o meu jeito de trabalhar, meu meio de vida. É o meu sustento. Eu não tenho conhecimento, não” (Empreendedor C).

Essa visão limitada da clientela certamente impacta a formulação das estratégias limitando-as.

### ***O fornecedor***

O contato com os fornecedores se dá por intermédio dos representantes dos fabricantes das grandes marcas de *jeans*. Os representantes visitam as empresas apresentando, por meio de catálogos, as tendências, os tecidos, as cores, as planilhas de preço e as formas de pagamento.

Os fornecedores determinam os preços dos tecidos e demais insumos presentes no processo de fabricação das peças. Não há negociação para redução de custos.

“Isso aí é contato direto na fábrica. Tem a planilha de preço para acompanhar” (Empreendedor B).

“Olha, normalmente não tem como negociar. Eles normalmente já nos visitam com uma tabela pronta. Então, não tem como sair dela. Normalmente, eles já vêm com aquilo que eles podem oferecer para nós e não sai daquilo” (Empreendedor C).

Percebe-se a grande influência do grupo de fornecedores sobre as empresas pesquisadas, as quais não apresentaram critérios bem definidos para selecioná-los e negociar com eles tais como: disponibilidade de matéria-prima, possibilidades de parcerias, melhores condições de pagamento, localização e um ambiente propício ao perfil do segmento de mercado. Pode-se



afirmar que o fator qualidade da matéria-prima é o principal critério utilizado pelas empresas para a escolha de fornecedores.

Entretanto, uma das empresas pesquisadas mostrou adotar determinados critérios para ganhar na redução de alguns custos de produção.

“Olha, isso aí nós fazemos uma pesquisa. Normalmente, são vários fornecedores de jeans. Então, nós vamos olhando, por exemplo, o preço do mostrador. Nós vamos olhando o preço. Dependendo do produto, daquele fornecedor que está mais barato ou mais caro, nós vamos discutindo. Então, escolhemos o melhor produto, o melhor preço, o melhor prazo, tentando negociar” (Empreendedor A).

Outro ponto a ser destacado refere-se ao número de fornecedores, que se mostrou pequeno, revelando que as empresas se relacionam com um contingente menor de fornecedores, o que pode dificultar o relacionamento entre as empresas e os fornecedores. Considerando o modelo das cinco forças de Porter, pode-se afirmar que os principais fornecedores das empresas pesquisadas são bastante concentrados, o que limita o poder de barganha do setor e, conseqüentemente, impacta a sua margem de rentabilidade.

“Olha, no caso, temos aqueles fornecedores que é a Santista. Nós trabalhamos com eles há anos” (Empreendedor A).

“Nós escolhemos pela qualidade. Trabalhamos Santista, Canativa, Estilismo, Eder, Nigotômica, com as melhores fábricas” (Empreendedor B).

“Eu trabalho muito com a Santista, Cedro, Vicunha” (Empreendedor C).

As empresas pesquisadas trabalham com os fornecedores desde que iniciaram suas atividades, reconhecendo-os pela tradição de suas marcas e pela qualidade da matéria-prima que utilizam.

Porter (1999) ressalta as condições que tornam os fornecedores poderosos; vendem para empresas menos concentradas; têm capacidade de exercer influências sobre preços, qualidade e condições de pagamento e o seu material é importante para o processo de fabricação e para a qualidade do produto final, o que os torna poderosos, principalmente, se as empresas não têm como fazer estoque.

As outras forças destacadas do modelo de Porter (1999): ameaça de produtos substitutos e ameaça de novos entrantes - embora, segundo o autor estudado, estão presentes nas cinco

forças da indústria - não se mostraram presentes em termos de percepção dos empreendedores e, conseqüentemente, podem não estar sendo consideradas nas estratégias competitivas adotadas pelas empresas pesquisadas.

Na visão de Porter (1999), as empresas podem identificar a ameaça de produtos substitutos por meio de pesquisas de outros produtos capazes de desempenhar a mesma função que aquele no setor da indústria. O segmento de confecção de *jeans* defronta-se com a ameaça de produtos substitutos, tais como modinha, no caso de produtos diretos, e bolsas e sapatos, no caso de produtos indiretos.

O posicionamento em relação aos produtos substitutos poderia ser viabilizado por uma estratégia de ações coletivas do segmento de *jeans*. Por exemplo, uma das empresas pesquisadas destacou a mídia como forma de divulgação da marca.

Essa estratégia utilizada por uma única empresa pode não ser suficiente para sustentar sua posição no mercado contra um produto substituto. Uma divulgação constante e agressiva por parte de todas as empresas do segmento poderia, porém, melhorar a posição coletiva do segmento de *jeans* do pólo.

Estratégias similares poderiam ser adotadas como respostas coletivas visando ao aprimoramento da qualidade do produto, aos esforços de *marketing*, à redução dos custos de fabricação, a aquisição de matérias-primas e a uma maior disponibilidade do produto para sacoleiras e lojistas. Ações dessa natureza poderiam fortalecer o segmento pesquisado em termos do poder de barganha e proporcionar ganhos de escala.

A ameaça de novos entrantes em um setor, segundo Porter (1999), depende das barreiras existentes, em conjunto com a reação que a nova empresa pode enfrentar por parte das empresas já existentes. As barreiras de entrada no segmento estudado mostraram-se baixas em função do segmento ser composto por um número elevado de pequenas e médias empresas.

Dentre as fontes de barreiras a novos entrantes destacadas pelo autor, poderiam ser adotadas pelas empresas de confecção de *jeans*: economias de escala e diferenciação do produto. Custos de mudança também poderiam favorecer a ampliação de barreiras a novos entrantes no setor.

As empresas pesquisadas, individualmente, têm poucas alternativas para ampliar as barreiras de entrada. Como se trata de pequenas e médias empresas, os ganhos de escala, embora possam ser buscados, estão limitados pelo porte dos empreendimentos. Uma alternativa, inclusive adotada por um dos empreendedores, é o fortalecimento da marca. A busca da qualidade associada a gastos na redução de custos também poderia representar uma barreira de entrada. Outra não observada seria a implementação de estratégias de fidelização da clientela: as sacoleiras e os lojistas. Coletivamente, poderiam ser buscadas estratégias para fortalecer todo o pólo.

As economias de escala podem estar presentes em boa parte do negócio da empresa. Essa estratégia poderia ser adotada, por exemplo, na fabricação do produto, em que é utilizada a terceirização de mão-de-obra; nas compras de tecidos e materiais de acabamento e na aquisição de máquinas de costura.

Esse tipo de barreira de entrada na forma de economias de escala ocorre quando existem vantagens econômicas na integração vertical das empresas do setor. Ou seja, ocorre a operação de sucessivos estágios de produção e distribuição por parte das empresas.

A estratégia de diferenciação do produto define as empresas estabelecidas na região com sua marca própria e desenvolve um sentimento de lealdade em seus clientes, a partir dos esforços despendidos no atendimento, na divulgação do produto, na qualidade do produto e no tempo de relacionamento entre cliente e empresa.

A diferenciação cria uma barreira à entrada, forçando os novos entrantes a investirem alto para superar os laços estabelecidos com os clientes. A estratégia de diferenciação está presente nas empresas da pesquisa, porém de forma isolada.

Outra barreira de entrada definida por Porter (1999) envolve os custos de mudança. Ocorre quando a empresa, por exemplo, muda de fornecedor de um produto para outro.

Os custos de mudança para as empresas pesquisadas envolveriam custos de treinamento para os funcionários que lidam diretamente com a matéria-prima, custos de adaptação dos equipamentos e das máquinas, necessidade de assistência técnica de novos profissionais e

tempo despendido em decorrência da confiança depositada no relacionamento entre a empresa e os profissionais de assistência técnica.

#### 4.6.3 Estratégias deliberadas e emergentes das empresas

O entendimento do que seja estratégia está diretamente relacionado às questões do ambiente externo no qual a empresa atua e também a aspectos de ordem interna. Essa percepção decorre da forma de como a empresa enxerga o ambiente no qual está inserida. Dependendo das estratégias que elas utilizam, podem ser mudados os resultados de seu processo de elaboração de estratégias.

Para Quinn (1991), as estratégias das empresas encontram-se em um *continuum* entre estratégia como plano (deliberada) ou como padrão (emergente), formando uma combinação das duas características.

As estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas formam-se, essencialmente, no dia-a-dia das operações, sem a elaboração de um plano previamente definido (estratégias deliberadas), e vão se moldando à medida que os imprevistos, os desafios e as oportunidades se mostram aos empreendedores (estratégias emergentes).

“Eu trabalho com os imprevistos. Por exemplo, hoje é segunda-feira, e o dia está começando... eu estou cheia de propostas, mas, no decorrer do dia, sempre surge algum imprevisto com o qual eu não estava contando é uma máquina que estraga, ou ter que ir até a confecção no interior para resolver alguma coisa” (Empreendedor C).

As estratégias tendem a emergir de uma série de ações tidas como *práticas estratégicas*, a partir da ação dos empreendedores, cada uma das quais se refere a determinada classe de estratégia. Por exemplo, investir em uma nova etiqueta ou na qualidade do produto, de uma forma disciplinada, mas que, na realidade, é incremento misturado com a oportunidade surgida naquele momento e transformada em um padrão adotado que se torna a estratégia da empresa.

“Olha, procuramos oferecer um produto de qualidade. No nosso caso, em que trabalhamos muito com o jeans para mulheres, procuramos trabalhar com uma calça que veste bem, buscando sempre o diferencial” (Empreendedor A).

“O meu maior público é o feminino adulto. Então, eu tento melhorar na qualidade” (Empreendedor C).

A dinâmica da mudança envolvida nesse processo deriva da estratégia informal. Ou seja, as estratégias reais das empresas raramente são planejadas. Assim, os processos adotados para se chegar à estratégia são normalmente fragmentados, evolutivos e intuitivos.

“Nós tivemos muitas habilidades. Continuamos investindo no nosso jeans, melhorando a qualidade do produto. Procuramos melhorar na modelagem, conciliando três coisas: qualidade, atendimento e preço” (Empreendedor A).

Embora nas empresas pesquisadas os empreendedores possam ter acesso às informações, seja por meio de pesquisa, por intermédio das sacoleiras e lojistas, a estratégia real tende a envolver habilidades nas decisões internas e externas, calcadas na percepção desses empreendedores. De fato, as fontes de informações parecem limitar-se sobretudo às sacoleiras e fornecedores, publicações especializadas, feiras entre outros.

Ao contrário das empresas A e C, a empresa B mostrou características diferentes.

“Fazemos um trabalho de pesquisa, acompanhando a linha do mundo todo, lendo, vendo as tendências e saindo sempre junto com eles, trabalhando no presente, mas enxergando que, no futuro, teríamos bons resultados” (Empreendedor B).

As estratégias formadas no cotidiano das empresas, de maneira informal e baseadas em informações limitadas, acabam por depender fundamentalmente das habilidades dos empreendedores.

Essas habilidades, características dos atores nos ambientes nos quais as empresas operam se referem à motivação, capacidade e determinação, que parecem ser fatores determinantes do desempenho das empresas e caracterizam os atores nos ambientes nos quais operam. Essas habilidades se voltam para agregar e desenvolver o conhecimento e a aprendizagem como base da vantagem competitiva dessas empresas.

Assim, aprender é um processo intrínseco para os empreendedores. Esse processo mostra que os empreendedores aprendem fazendo, explorando, experimentando, resolvendo problemas

por meio de tentativa e erro, aproveitando oportunidades percebidas naquele momento. A compreensão de como os empreendedores dessas empresas aprendem representa o fator-chave para que elas possam ser inovadoras, competitivas e lucrativas.

“Eu estou aprendendo até hoje... aprendo todos os dias...” (Empreendedor C).

Por isso, o aprendizado, visto como forma de superar os obstáculos, é característica relevante e bem sucedida, em que os empreendedores tendem a aprender no dia-a-dia, assumindo riscos e responsabilidades, com o apoio da equipe de trabalho e da família.

“As decisões são tomadas por meio de reuniões com os sócios, com o pessoal dos departamentos. Sentamos e discutimos. Decidimos, os sócios” (Empreendedor A).

“As decisões são tomadas por meio de reuniões com os sócios, com os departamentos e com o apoio da informatização, o que facilita o trabalho” (Empreendedor B).

Outra característica apontada nas entrevistas é que, mesmo contando com a equipe de funcionários, a decisão final fica a cargo do ator principal e dos sócios. Como mostra a empresa C.

“Eu tomo as decisões na minha empresa” (Empreendedor C).

Assim, sendo o empreendedor o responsável pelo desempenho da empresa, a sua percepção está voltada para os resultados do negócio. As ações são construídas na medida em *que e como* percebe as oportunidades para o alcance dos objetivos. Esses objetivos estão relacionados com a forma como o empreendedor enxerga e interpreta o ambiente à sua volta. Na maioria das vezes, misturando-se com os objetivos pessoais desse ator.

“Eu particularmente não vejo opção. Já tem muitos anos que eu estou nesse negócio. A empresa é o meu meio de vida. Como que eu vou começar de novo em outra área que eu não conheço. Não tem como” (Empreendedor C).

A dedicação ao trabalho é outra característica presente nas empresas pesquisadas. Os empreendedores dedicam inúmeras horas ao trabalho. São dotados de muita iniciativa e forte compromisso com a empresa. O apoio e a participação da família mostraram-se presente nas três empresas pesquisadas.

#### 4.6.4 As estratégias das empresas do Pólo de Moda Barro Preto

As empresas pesquisadas revelam, como estratégia de produção, a busca de redução de custos com a ampliação do volume produzido. Existe uma tendência em buscar o uso intensivo de mão-de-obra e dos recursos disponíveis. As grades de peças são projetadas de modo a facilitar a confecção e a eficácia do processo.

Nas empresas pesquisadas, a principal dificuldade encontra-se na confecção do jeans: encontrar empresas qualificadas em produzir grandes volumes de mercadorias e pessoas especializadas e capacitadas na costura e acabamento.

“Nós fabricamos uma parte do nosso produto. A outra parte, 80% é feita fora. A modinha é fabricada na grande Belo Horizonte e o jeans é fabricado no interior, onde temos contrato com as fábricas. Aqui, não temos empresas que fabricam grandes quantidades. Se tivesse, seria muito bom” (Empreendedor B).

Essas empresas terceirizadas contratadas estão localizadas em cidades do interior, por exemplo, Arcos e Formiga. As grades de peças são repassadas já cortadas e prontas para serem costuradas, juntamente com a peça piloto.

Há empresas que adotam como medida a terceirização da costura das peças. Mas a etapa final de acabamento das peças fica a cargo das próprias empresas. Essa estratégia visa a melhor qualidade do produto final e redução dos custos.

“Eu procuro reduzir meus custos. Eu trabalho no meio dos funcionários no atendimento. Eu ajudo no trabalho de acabamento. Isso reduz nos custos” (Empreendedor C).

Outra estratégia de redução de custos adotada pelas empresas consiste em levar e buscar as grades de peças para serem confeccionadas nas empresas terceirizadas localizadas no interior.

“Nós levamos e buscamos as peças no interior. Ganhamos na redução de custos e tempo” (Empreendedor B).

“Eu procuro reduzir meus custos. Eu trabalho no meio dos funcionários, no atendimento. Eu ajudo no trabalho de acabamento. Eu levo e busco minha roupa na confecção no interior. Isso reduz nos custos” (Empreendedor C).

Dá-se ênfase à estruturação e à organização das atividades referentes ao processo de produção. Existe um forte direcionamento no sentido de produzir em grande quantidade, até porque as margens são estreitas, devido à padronização do preço final do produto.

A ênfase presente nesse tipo de estratégia reside na tecnologia do processo e na manutenção das máquinas. Mesmo havendo uma busca incessante pela redução de custos, as empresas, paralelamente, revelam iniciativas de construção e consolidação de marcas com vistas a distinguir o seu produto. Essas estratégias de marca exigem muito mais investimento e qualidade, divulgação, meta para as empresas manterem a sua posição no mercado.

Nas estratégias de produção, o planejamento é o processo que conduz à realização de ações necessárias para enfrentar situações futuras, acompanhar vendas e planejar a produção.

O planejamento da produção das empresas pesquisadas se dá em função das vendas realizadas em estações passadas e em função do comportamento cotidiano da demanda do principal cliente: as sacoleiras.

“O planejamento é feito dentro daquilo que nós vendemos nas lojas” (Empreendedor A).

“Esse planejamento é feito no lançamento das coleções. Nós fazemos pesquisa para verificar o que foi vendido em anos anteriores. E, então, fazemos a projeção para aumentar” (Empreendedor B).

“O planejamento é feito desde a compra do pano. Eu já compro o pano pensando naquilo que vai ser produzido durante o mês” (Empreendedor C).

Conforme apontado pela pesquisa, pode-se afirmar que as empresas não planejam adequadamente a sua produção. Assim, o planejamento e o controle da produção procuram se ajustar a partir de demandas de estações e meses anteriores e pela demanda registrada no contato com as sacoleiras.

As empresas trabalham com uma demanda que apresenta variação ao longo do ano. Assim, uma das empresas apontou como meses favoráveis para estocar o começo de ano, quando os preços de tecido estão baixos.

“A melhor época para estocar é no início de ano, quando as vendas estão fracas e tem oferta de tecido” (Empreendedor C).



As empresas não apresentaram aspectos referentes ao planejamento de produção, tais como: aumento da capacidade de produção, minimização de falhas, redução de gargalos, redução de custos e flexibilidade.

As empresas apontaram vários pontos fortes.

“Nós temos uma boa modelagem, um produto de qualidade. Procuramos trabalhar só com produto bom” (Empreendedor A).

“Nós temos uma boa localização, um bom atendimento e um produto que veste bem. Nós trabalhamos muito nisso, em vestir bem as pessoas” (Empreendedor B).

Com relação aos pontos que precisam ser melhorados as empresas destacaram o processo de produção, o trabalho com a mídia e aprimorar a qualidade da roupa.

“Nós precisamos melhorar no processo de produção” (Empreendedor A).

“Nós precisamos fazer um trabalho na mídia, rádio e televisão” (Empreendedor B).

“Eu tenho que melhorar na qualidade da roupa” (Empreendedor C).

Aspectos apontados pelas empresas para avaliar seu desempenho produtivo, entre outros, foram qualidade, custo, confiabilidade e rapidez.

“Nós mudamos o lay out da produção várias vezes, para melhorar a produção. Anteriormente, nós trabalhávamos no sistema antigo de linha de produção. Depois, contratamos um profissional especializado e começamos a trabalhar no sistema de células” (Empreendedor A).

A redução de custos na fabricação dos produtos também se tornou fator primordial para qualquer empresa independentemente de seu porte. Assim, constata-se que as empresas estão atentas a essa variável. Porter (1999) acrescenta que atender as exigências do cliente com um custo mais baixo representa a força motriz da empresa.

Adotar um sólido conceito de confiabilidade no serviço como um diferencial competitivo pode proporcionar diversos benefícios significativos para as ações de *marketing* da empresa.

As atividades de *marketing* e de vendas têm, freqüentemente um impacto sobre a diferenciação (PORTER, 1999). O autor ressalta as estratégias de *marketing* como forma de proporcionar um meio pelo qual o cliente possa conhecer e adquirir o produto.

As empresas pesquisadas não planejam formalmente estratégias de *marketing*, mas desenvolvem ações em busca da promoção dos produtos.

“Nós fazemos alguns investimentos para promover o nosso produto. Nós estamos investindo num comercial chamado “minuto Barro Preto”, que será exibido na TV Bandeirantes, onde serão divulgados a empresa e os produtos. Trabalhamos com o Jornal Barro Preto, que é interno e faz divulgação das lojas e é distribuído em feiras que acontecem no Minas Centro ou no Parque de Exposição Expominas” (Empreendedor A).

As ações de *marketing* adotadas visam o segmento do setor: sacoleiras e lojistas. Em uma, das empresas pesquisadas essa estratégia é realizada *in loco*.

“Eu atendo o público de porta. São as sacoleiras que divulgam o produto onde elas vendem” (Empreendedor C).

As empresas consideram a propaganda como um meio para investir na divulgação da imagem e da marca. Somente a empresa B mostrou de fato investir em publicidade.

“Nós trabalhamos com empresas que nos fornecem assessoria para fazermos a divulgação da empresa. Trabalhamos com outdoor” (Empreendedor B).

As ações de *marketing* tendem a diferenciar empresas, produtos e serviços, criar e transmitir idéias, conceitos e valor, estilo. A marca é um diferencial, já que, além de aumentar o valor percebido, identifica e posiciona a empresa em relação aos seus concorrentes. Uma das empresas da pesquisa adota essa estratégia de *marketing*.

“Nós estávamos trabalhando e vimos que poderíamos investir na marca através das pesquisas realizadas nas viagens. Hoje, temos várias etiquetas, mas todo o trabalho é feito em cima da marca” (Empreendedor B).

Esta empresa B revelou adotar uma estratégia diferenciada.

“Isso é um trabalho que nós fazemos junto com a assessoria. Nós temos assistência para fazermos o marketing. Fazemos investimento em pesquisa. Nós viajamos com o grupo de estilistas para o exterior duas, três vezes por ano fazendo pesquisa” (Empreendedor B).

Mas, de forma geral, as empresas pesquisadas procuram concentrar esforços de *marketing* na própria loja e se aproveitam do fluxo de clientes no pólo. Assim, estar no pólo, no local por onde transitam as sacoleiras, é a estratégia principal de todas as empresas pesquisadas.

A realidade atual impõe às empresas a busca de melhor desempenho em suas atividades, incrementando as formas de trabalho, principalmente quanto ao relacionamento com o cliente.

Os clientes querem facilitar as decisões de compra, simplificar o recebimento de informações, minimizar os percentuais de riscos associados a futuras escolhas relacionados à compra de novos produtos.

No setor de indústria do vestuário, o surgimento de novos produtos é constante. O acesso às informações acerca de inovações referentes aos produtos influenciará o sucesso ou não perante os clientes. Assim, saber identificar as características sustentáveis do produto, ou seja, aquelas que fazem parte do mercado-alvo, pode melhorar a margem de lucro e a rotatividade de estoque e, conseqüentemente, representar uma estratégia de diferenciação.

Para a criação e desenvolvimento das peças, as empresas estudadas contam com o grupo de estilistas, que, sob a orientação dos empreendedores, desenham os modelos voltados para as estações e tendências.

“Nós temos o estilista que faz este trabalho” (Empreendedor A).

“Para isso, nós temos um grupo de três estilistas. Cada uma das etiquetas tem o seu grupo de estilistas separado” (Empreendedor B).

“Eu tenho um modelista que desenha e amplia... desenvolve a peça” (Empreendedor C).

O desenvolvimento de novos produtos é realizado na empresa por uma equipe especializada formada por estilistas responsáveis pela criação dos modelos. O trabalho é realizado a partir de informações colhidas em viagens, em publicações, e, sobretudo, por meio dos fornecedores e *feedback* das sacoleiras no retorno para realizar novas compras. Nenhum dos empreendedores revelou um conhecimento razoável da clientela final. Nenhum também revelou fazer uma pesquisa formal junto às sacoleiras.

No segmento de *jeans*, dada a grande diversidade de produtos, as empresas precisam ser dinâmicas e produtivas para competir no mercado de alta volatilidade, em nível tanto interno quanto externo, em que as empresas trabalham a partir das coleções de estações e as informações circulam rapidamente, o que exige das empresas estarem sempre atualizadas.

Para atender as demandas e as necessidades dos clientes, é preciso considerar a tecnologia e os recursos disponíveis, bem como usá-los como fator de diferenciação em relação à concorrência. As empresas precisam se manter atualizadas com as inovações tecnológicas, para poderem acompanhar o mercado.

As empresas pesquisadas revelaram que o desenvolvimento ou incorporação de novas tecnologias na produção acontece mediante a aquisição de máquinas industriais modernas e computadorizadas, com o objetivo de aumentar e ganhar tempo no processo de produção.

“Investimos em máquinas. Nós temos aqui duas máquinas computadorizadas” (Empreendedor A).

“Normalmente, em máquinas. Boa parte delas são compradas na Pam Costura em São Paulo” (Empreendedor B).

“Nós estamos sempre investindo em máquinas novas. A máquina de corte é totalmente diferente, a passagem hoje é diferente. Nós fazemos investimento em tudo que for para melhorar” (Empreendedor C).

Tanto quanto em relação aos fornecedores de tecidos, as empresas pesquisadas têm pouco poder de barganha com os fornecedores de máquinas.

A tecnologia está redefinindo o modo como são desenvolvidos novos produtos. As empresas precisam analisar o custo benefício dos investimentos em novas tecnologias para que os resultados sejam positivos.

Os benefícios referentes à incorporação de novas tecnologias apontadas pelas empresas pesquisadas são: maior capacidade de produção, melhoria da qualidade e eficiência da operação. A política de investimento de capital tem buscado a modernização do maquinário como forma de investir na qualidade do produto.

Outras estratégias apontadas foram: a expansão e abertura de novas empresas e o investimento em outros segmentos de produtos.

“Trabalhamos na expansão da loja. Começamos a trabalhar com camisa, depois fomos expandindo. Começamos a fabricar calça. Fomos introduzindo outros mixes: bermudas, cama mesa e banho, meia, e roupa íntima” (Empreendedor A).

“Investimos no segmento de modinha e abrimos outras lojas na região e em outro estado, como é o caso da loja no Pólo de Moda de São Paulo no segmento de jeans” (Empreendedor B).

Duas das empresas pesquisadas atuam em mais de um segmento de mercado. Assim, de acordo com a literatura, as empresas com variedade de produtos buscam expandir mercados como estratégia para minimizar riscos futuros. As empresas pesquisadas revelaram que não exportam seus produtos.

“Começamos a fabricar camisas. Fomos diversificando. Passamos a fabricar calças, bermudas, saias. Entramos no segmento de cama, mesa e banho e roupa íntima de um modo geral” (Empreendedor A).

“Começamos a fabricar produtos no *cotton*, malha e brim. Tínhamos que diversificar, então investimos no jeans” (Empreendedor B).

Porter (1999) ressalta que a Gerência de Recursos Humanos afeta a vantagem competitiva na empresa, devido à importância, na determinação da qualificação, da motivação dos funcionários, dos custos de contratação e do treinamento. Em boa parte das empresas, a Gerência de Recursos Humanos pode ser a chave da vantagem competitiva.

Os treinamentos periódicos precisam estar presentes na política de recursos humanos da empresa, já que as informações são processadas rapidamente. A atualização dos funcionários, por meio de treinamentos e cursos de capacitação contínuos, contribui para o crescimento da empresa.

A existência de recursos humanos com pouca qualificação foi uma característica encontrada nas empresas. Outra característica diz respeito à ausência de programas de treinamento voltado especificamente para o tipo de atividade a ser desenvolvido na empresa.

Uma das empresas, porém, se mostrou diferente das demais e revelou investir em treinamento, viagens e pesquisa.

“O esforço é muito grande dos sócios. São quatro filhos trabalhando, e eu mais minha esposa. Fomos trabalhar, pesquisar. A Cédula, uma época, deu um curso muito bom. Trabalhamos os próprios cursos da Santista, participando de palestras” (Empreendedor B).

Uma das empresas da pesquisa afirmou realizar o treinamento introdutório em serviço.

“Um coordenador de caixa ele fica uma semana aprendendo como trabalhar no próprio sistema. As costureiras ficam próximas observando até estarem preparadas para se enquadrar” (Empreendedor B).

Com relação ao nível de escolaridade, de acordo com as empresas pesquisadas, nota-se que boa parte dos funcionários tem o primeiro grau completo, o que corresponde, em sua maioria, às costureiras.

“É baixo. O pessoal da fábrica e da produção tem o primeiro grau” (Empreendedor A).

“É diferenciado. O índice de escolaridade do pessoal da fábrica é o primário” (Empreendedor B).

“Varia muito... primeiro grau, segundo grau... Tem funcionários com primeiro incompleto” (Empreendedor C).

No departamento administrativo e no de vendas, o nível de escolaridade aumenta.

“O pessoal da loja, os vendedores, têm o segundo grau completo” (Empreendedor A).

“O pessoal aqui... tem analistas de custos, vendedores. No escritório, são todos formados com segundo grau e o curso técnico que nós oferecemos no CDL” (Empreendedor B).

O percentual de rotatividade nas empresas pesquisadas mostrou-se baixo.

“O índice de rotatividade das costureiras é baixo. Nós temos um quadro de funcionários que está trabalhando conosco há muito tempo. Tem um ou outro que sai. Temos o pessoal de acabamento que trabalha aqui direto conosco. Os vendedores, a maioria do nosso pessoal já trabalha aqui há mais tempo. Nós temos umas duas funcionárias que chegaram a aposentar aqui. Temos funcionários de dez, doze anos que trabalham conosco” (Empreendedor A).

“Temos funcionários antigos, mas a rotatividade chega a uns 10%. As costureiras, arremateiras, elas querem trabalhar oito meses e ter seguro desemprego... A cultura deles é trabalhar pouco tempo e ter o dinheiro. Não

são todos, não. É uma parte pequena, mas nós temos essa cultura” (Empreendedor B).

“No interior, não teve nenhuma demissão até hoje. Ela começou pequenininha, acho que com oito funcionários. Os oito funcionários que entraram estão lá até hoje. Agora, aqui, teve mais demissão do que lá” (Empreendedor C).

Esse percentual pequeno de rotatividade de funcionários contribui para a redução de custos nas empresas. O elevado índice de rotatividade gera custos extras para a empresa, além de dificultar o andamento das atividades, principalmente na área de produção, na qual se concentra o maior número de funcionários, que são as costureiras, arrematadeiras, modelistas e pilotistas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No setor de vestuário, os dados revelam que a União Européia lidera as exportações mundiais, seguida pela China, Hong Kong e México. Em 2001, esses países faturaram cerca de US\$ 115 bilhões, o que corresponde a 59% do total mundial. As exportações do setor do vestuário brasileiro, que representam cerca de 1% das exportações mundiais, cresceram 13,21% entre 1997 e 2002. Nesse período, os maiores mercados que se destacaram nas exportações brasileiras foram os países do Mercosul, Estados Unidos e países asiáticos.

Em 2002, o crescimento das exportações de Minas Gerais foi de 4,85%, em relação à 2001, totalizando US\$ 6.345 bilhões. Dentre os principais produtos comercializados, o destaque ficou com o setor de vestuário, cujas exportações mostraram aumento da ordem de 123%, chegando aos US\$ 48,97 bilhões. Com isso, Minas Gerais atingiu o posto de terceiro exportador de artigos têxteis e confeccionados, respondendo por cerca de 12% das vendas nacionais.

No Brasil, o setor de vestuário é caracterizado, na maior parte, por indústrias de pequeno porte, de origem familiar, em que predomina o capital nacional. A utilização da mão-de-obra é intensiva, e as indústrias apresentam baixo grau de verticalização e baixa especialização nos processos produtivos.

O estado de Minas Gerais conta com microrregiões que se destacam pelo número de empresas de vestuário e empregos gerados. Sobressaem-se as regiões de Belo Horizonte, Divinópolis, Juiz de Fora, Monte Sião, Jacutinga, Muriaé, Contagem, Passos, São João Nepomuceno e Uberlândia.

Observa-se que os principais fatores que influenciam a competitividade das empresas no setor de vestuário, em nível global, encontram-se na especialização, nas tecnologias de produção, na inovação das matérias-primas e nas estratégias de *design*, comércio e distribuição.



A pesquisa revelou deficiências nas empresas estudadas tais como: rede de clientes pequena e pouco pulverizada, deficiências em relação à informatização, carência de funcionários preparados, fraca veiculação da imagem e da marca, falta de relacionamento entre empresa e cliente nos serviços pós-venda, falta de conhecimento sobre a concorrência e baixo nível de negociação entre fornecedor e empresa.

Dois desses itens merecem destaque. O primeiro relativo à falta de preparo dos funcionários para o suporte nas áreas administrativa e operacional. O segundo refere-se às deficiências na área de *marketing*, as quais podem prejudicar as ações comerciais e de posicionamento da marca e da imagem das empresas.

As empresas apresentam deficiências quanto à forma de acompanhamento do produto disponibilizado pela concorrência. Essa afirmação sustenta-se a partir da análise das respostas relativas aos parâmetros sobre a rivalidade da concorrência, uma vez que as empresas não dispõem de mecanismos formais para avaliar o produto ofertado pela concorrência.

Da mesma forma, a concorrência de produtos importados mostrou-se como uma variável pouco relevante na percepção dos empreendedores, sendo mencionada apenas por uma das empresas pesquisadas. Essa variável que, com a globalização, cresceu em importância pode não estar sendo suficientemente considerada pelos empreendedores na formulação de suas estratégias.

Quando se referem à criação de novos produtos, percebem-se deficiências de acompanhamento, já que as empresas confirmam que o foco de desenvolvimento dos novos produtos considera em grande parte os *desejos* das sacoleiras. As sacoleiras que compram no Barro Preto são oriundas de várias regiões do Brasil.

As empresas não realizam monitoramento contínuo e formal do ambiente externo. Assim, o processo de formulação de estratégias se desenvolve sem conhecimento adequado por parte das empresas. Da mesma forma, não há como assegurar que as informações gerais que as empresas obtêm por meio de sacoleiras e fornecedores sejam relevantes e suficientes para a formulação das estratégias, conduzindo-as aos resultados esperados. Aqui ressalta-se a carência de conhecimento e de informações das empresas para responder de forma sustentada as necessidades de tomada de decisões em relação aos desafios ambientais. Constatou-se que

as informações de domínio das empresas são obtidas de forma esporádica, não conectadas e não organizadas, portanto, em divergência com o que preconiza a literatura estudada.

Percebe-se que, embora as empresas destaquem as sacoleiras e lojistas como variáveis importantes, pouco fazem no sentido de controlar tais variáveis, já que, conforme apontado na pesquisa, não se identificou a existência de estratégias duradouras direcionadas, por exemplo, para a fidelização desses clientes. Tampouco revelam as empresas suficiente conhecimento acerca dos clientes finais de seus produtos.

As empresas são unânimes quando destacam que superaram a crise dos anos de 1990 e a turbulência do mercado. Assim, percebe-se que as empresas visualizam, no momento e para o futuro próximo, um mercado estável e, quando muito, com mudanças gradativas.

Este cenário sustenta-se na visão de curto prazo das empresas e nas expectativas de crescimento do segmento para os próximos anos. Isso leva a questionar se o momento não seria oportuno para as empresas investirem em estratégias de futuro de mais longo prazo.

As empresas deveriam buscar conhecer melhor as mudanças ambientais, como também os fatores que determinam tais mudanças: aumento da concorrência, disputa de clientes, desenvolvimento tecnológico, mudanças nos hábitos dos consumidores, ampliando o acesso a informações para a tomada de decisões.

As empresas, ao apontarem as oportunidades do mercado, destacam a expansão do negócio e maior participação no mercado. Ressaltam, igualmente, o esforço pela redução de custos e, conseqüentemente, a obtenção de preços mais baixos, a busca da qualidade, o atendimento diferenciado e a diversificação dos produtos.

As empresas também destacam a necessidade de criação e fortalecimento de marca. É de se relevar, contudo, que mesmo as oportunidades percebidas não são adequadamente avaliadas e mensuradas, nem tampouco impactam de maneira consistente o planejamento e a formação das estratégias.

Alguns aspectos como pontos fortes e fracos foram apontados. As empresas ressaltaram a diferenciação do atendimento como ponto forte e vantagem sobre a concorrência. Essa

diferenciação do atendimento, entretanto, parece resumir-se a aspectos como cordialidade, atenção e presença permanente do proprietário. Portanto, essa não é uma vantagem sustentável e poderá, a qualquer momento, ser adotada pelos concorrentes.

Como pontos fracos, foram apontados pelas empresas: o gerenciamento operacional da produção, as tecnologias empregadas e a mão-de-obra. E, ainda, a necessidade de melhoria na qualidade do produto e na imagem da empresa no mercado.

Como as empresas definem os objetivos e metas no curto prazo, é natural que as estratégias tenham periodicidade análoga. A pesquisa revelou que as empresas não têm uma definição clara do que seja estratégia. Assim, uma das afirmações qualitativas a respeito das estratégias desperta a atenção: os resultados têm dependido mais das habilidades pessoais dos empreendedores do que das estratégias formais.

As empresas são conduzidas com base mais nas práticas intuitivas dos empreendedores do que na trajetória formal do processo estratégico. As estratégias não são formalizadas, quantificadas e acompanhadas. Assim, percebe-se que o espírito empreendedor nos negócios, a intuição e a iniciativa informal na área de estratégias mostrados nos estudos das escolas de James Brian Quinn (1991) e Henry Mintzberg *et al.*, (2000; 2006) são componentes presentes nessas empresas. Portanto, as ações empreendedoras, calcadas na mente desses empreendedores, têm prevalecido em relação aos aspectos formais.

A pesquisa confirmou que as empresas pesquisadas adotam estratégias informais, evolutivas e intuitivas, que vão se formando na mente do ator principal. As estratégias emergentes são construídas no dia-a-dia, sem planejamento formal por meio de tentativa e erro. Ou seja, os empreendedores aprendem com a prática.

Verifica-se que a percepção dos empreendedores em relação às estratégias está fundamentada no *feedback* das sacoleiras em eventual retorno para novas compras e nas informações de lojistas e fornecedores de *jeans*. Além disso, atuam, em grande parte, tendo como base a flutuação da demanda cotidiana por seus produtos. De outro lado, revelam pouca preocupação com a concorrência.

A questão relativa a *como* as empresas percebem os clientes e concorrentes, levando-se em conta a busca de vantagem competitiva, demonstra ser o ponto de maior fragilidade diante da revisão teórica para a formulação e implementação do processo de planejamento estratégico.

Em diversos momentos, durante a pesquisa, as empresas revelaram não estarem atentas às variáveis do ambiente externo. Percebe-se a sustentação dessa afirmação quando foram indagadas sobre o comportamento e procedimentos dessas variáveis. Demonstraram pouca importância em relação às mesmas, até pela falta de conhecimento.

A pesquisa mostrou que as variáveis do ambiente externo, apontadas pelas empresas como relevantes, não contemplam o conjunto de elementos que a literatura sugere como fundamentais para a formulação de estratégias. A mesma análise pode ser aplicada aos aspectos do ambiente interno das empresas estudadas.

Quanto à formulação e implementação de estratégias, considerando a revisão da literatura sobre o assunto, as principais carências são: as empresas desenvolvem suas estratégias informalmente, essencialmente calcadas na intuição dos empreendedores e não praticam a avaliação do ambiente macro e operacional. Não se verifica também a preocupação com aspectos relacionados a acompanhamento, avaliação e controle formais.

Quando descrevem as suas *estratégias*, as empresas apontam as mesmas características gerais de mercado e objetivos ou intenções muito semelhantes. Sendo um mercado ora em expansão, as empresas revelam buscar maior participação no mercado, redução de custos e preços, melhoria da qualidade, crescimento das vendas, ampliação dos produtos e expansão da empresa. Apenas uma das empresas revelou estratégias diferenciadas e mais consistentes, contemplando aspectos de fortalecimento de marca, investimento em pesquisa, busca de novos mercados e investimento em *marketing*.

Pode-se afirmar, em resumo, que os pontos *fundamentais* do processo de formulação e de implementação de estratégias das empresas apresentam deficiências. Conclui-se que as empresas de confecção de *jeans* estudadas não definem formalmente as suas estratégias e apresentam fragilidades no processo.

O baixo nível de formalização do processo estratégico, predominante nas empresas estudadas, pode sugerir que o investimento em pesquisa, reflexão, análise e planejamento formal represente um diferencial competitivo de maior sustentabilidade, inclusive, por exemplo, revelando possibilidades estratégicas ainda não exploradas.

Na visão de Michael Porter (1986; 1989), investir ao mesmo tempo na redução de custos e na diferenciação do produto, com aumento da qualidade e fortalecimento da marca, pode gerar uma estratégia de difícil sustentação.

A análise do comportamento das empresas estudadas nesta perspectiva das estratégias genéricas de Porter, aponta alguma inconsistência em suas estratégias. Ou seja, pode ser que as empresas pesquisadas não estejam obtendo um posicionamento competitivo diferenciado e sustentável, ao tentar conciliar, de maneira pouco planejada, o foco tanto em custos quanto em diferenciação, apenas repetindo um comportamento predominante no setor.

A empresa B realiza investimento em práticas mais formais. Também se mostrou mais bem estruturada, além de apresentar melhor estratégia sustentável. O empreendedor dessa empresa revelou ter um conhecimento mais amplo do ambiente de atuação e, das empresas estudadas, é a mais bem posicionada e a que apresenta melhores resultados.

A pesquisa mostrou que as empresas têm muito pouco conhecimento do ambiente macro. Também, em relação ao microambiente, apresentam visão limitada. Têm pouco poder de barganha. A pesquisa revelou que as estratégias se formam no dia-a-dia, focando principalmente a área de produção. A principal fonte de informação das empresas são as sacoleiras. O trabalho de criação dos estilistas se mostrou importante. Os empreendedores mostraram características relatadas na literatura. O negócio é a vida deles.

### **5.1 Recomendações para as empresas entrevistadas e estudadas**

Conforme constatado, as barreiras de entrada no ambiente de atuação das empresas são baixas. Para enfrentar essas deficiências e fortalecer os empreendimentos, poder-se-ia buscar, por exemplo, a implementação de alianças estratégicas entre empresas do segmento.

Essas redes estratégicas poderiam contemplar o compartilhamento de etapas do processo produtivo das empresas, tais como: pesquisa e desenvolvimento, aquisição de matérias-primas e máquinas, criação de marcas, marketing. Essas alianças poderiam concorrer para ampliar ganhos de escala, aumentando a barreira de entrada, o poder de barganha das empresas e, conseqüentemente, a rentabilidade potencial dos negócios.

Outra sugestão seria a busca de parcerias com instituições de ensino e pesquisa, o que contribuiria para a formação e qualificação técnica dos funcionários, considerando-se as necessidades decorrentes das atividades das empresas.

## **5.2 Sugestões para novas pesquisas**

A continuidade da pesquisa poderia estar contemplando algumas linhas. A primeira delas no sentido de analisar, tal como esta pesquisa, outros segmentos do setor de vestuário, para verificar como as empresas adotam suas ações no campo da estratégia, podendo, até mesmo, ser realizada a comparação entre segmentos diferentes do setor.

Outra sugestão seria realizar uma pesquisa quantitativa e representativa no pólo Barro Preto para verificar as características das empresas no setor.

Ainda, sugere-se pesquisar, em maior profundidade, com o objetivo de analisar as diferentes etapas do processo produtivo, os pontos críticos de sucesso do setor de vestuário, o que, até mesmo, poderia gerar sugestões para um modelo adaptado ou alternativo de gestão estratégica e de organização do setor, que contemple, especificamente, o Pólo de Moda Barro Preto.

Outra proposta seria pesquisar a clientela do Barro Preto para identificar pontos fracos e fortes do setor. E, ainda, avaliar o pólo Barro Preto sob a perspectiva dos aglomerados descrita na literatura, para verificar o nível de amadurecimento da região e buscar identificar os pontos para melhoria.

## REFERÊNCIAS

ABRAVEST - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO. **Estrutura da cadeia industrial têxtil**. Disponível em <<http://www.abraves.org.br/abraves/bancodados>> Acesso 19 mar. de 2007.

ALMEIDA, D. R; BENEVIDES, T. M. Perfil do micro e pequeno empresário que busca desenvolver a cultura empreendedora: o caso de um município baiano. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. ENANPAD. 2005. Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

ANSOFF, H.; MCDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, Igor H. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

BERRY, Maureen. **Strategic planning in small high tech companies**. Long Range Planning, v. 31, n. 3, p. 455-66, 1998.

BHIDE Amar. **The questions every entrepreneur must answer**. Harvard Business Review, Boston, v. 74, n. 6, p. 120-30, 1996.

BOAVA, D; MACEDO, F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. ENANPAD. 2006. Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2006.

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BULGAVOV, Sérgio. **Conteúdo e processo estratégico**: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. 1997. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

CÂMARA, Samuel Façanha *et al.* Os empreendedores e as atividades organizacionais: analisando o processo cognitivo e as práticas administrativas em pequenos negócios. ENANPAD. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. ENANPAD. 2005. Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

CAMPOS, Gesiane *et al.* **Tradição e moda estão no Barro Preto**. Belo Horizonte. Jornal Estado de Minas, 08/04/2006, p. 20-2.

CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas. 1998.

CHAFFEE, E. E. There models of strategy. **Academy of Management Review**. v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise.** Cambridge: MIT Press, 1962.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** Petrópolis. RJ: Vozes, 2006.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER, P. E. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira, 1986.

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FIEMG - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Diagnóstico e perspectivas.** v 2. BDMG. Belo Horizonte, 1989.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2. p. 5-28, abr.jun. 1999.

\_\_\_\_\_. O empreendedorismo como tema e estudos superiores. In: Confederação Nacional da Indústria. **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte.** Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000.

FONSECA, Valéria S.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis, L. Indivíduo, organização e ambiente: bases para a conversão entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In: ENANPAD. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. ENANPAD. 2001. Campinas. **Anais...** Campinas. ANPAD, 2001.

FONTANELLE, Caio *et al.* A influência do perfil empreendedor dos franqueados no desempenho organizacional. In: ENANPAD. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. ENANPAD. 2006. Salvador. **Anais...** Salvador. ANPAD, 2006.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000. Capítulo 5, p. 115 a 35.

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

HENDERSON, Bruce. Competitive maneuvering. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **The strategy process; concepts, contexts, cases.** 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall 1991, p. 377-81.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **Strategic management: theory an integrated approach.** 6. ed. Boston: Houghton Mifflin. 2004.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related Values,** Sage, 1980.



IEL – INSTITUTO EUVALDO LODI. **Diagnóstico da indústria do vestuário de São João Nepomuceno**. Belo Horizonte: IEL-MG, 2003.

IEMI – INSTITUTO DE ESTUDOS e *MARKETING* INUDSTRIAL. **Análise da indústria de confecção**. Belo Horizonte: IEMI-MG. 2001.

KHOGH, G. V.; CUSUMANO, M. A Three strategies for managing fast growth. **MIT Sloan Management Review**, v. 42. n. 2, p. 53-61, 2001.

KIRZNER, I. The theory of entrepreneurship in economic growth. In: KENT, D. L, SEXTON, D. L, vesper, K. H. (Eds), **Encyclopedia of entrepreneurship**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1982, p. 272-6.

LENZI, Fernando Cesar *et al.* Estudo comparativo das características e tipos de empreendedores em pequenas empresas. In: ENANPAD. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. ENANPAD. 2005. Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

LINDBLOM, C. E. The science of muddling through. **Public Administration Review**. v. 19, p. 79-88, 1959.

MCCARTHY, Breda; LEAVY, Brian. Phases in the strategy formation process: an exploratory study of Irish SMEs. **IBAR – Journal of the Irish Academy of Management**, v. 21, n. 2, p. 55-79, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. MARUCCI, J. C. Contexto ambiental e esquemas interpretativos: Análise do posicionamento estratégico de bancos comerciais. In: ENANPAD. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. ENANPAD. 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

METCALFE, J. S. **The entrepreneur and the style of modern economics**, Seminário: Brazil on Development, UFRJ, Rio de Janeiro, nov. 2003.

MEIRELLES, Anthero de Moraes. **A formação de estratégias no sistema bancário comercial brasileiro**. Modelo teórico e evidências empíricas. 2003, 414 p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte.

MEIRELLES, Anthero de Moraes. **A formação de estratégias no sistema bancário comercial brasileiro**. Modelo teórico e evidências empíricas. Projeto de tese. Faculdade de Ciências Econômicas. UFMG. 2002. 213p. Projeto de Tese.

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. McGraw Hill, 1978.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. **Safári de estratégia, um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Five Os for strategy. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **The strategy process: concepts, contexts, cases.** 2 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991, p. 12-9.

MORRIS, M. H.; TROTTER, J. D. **Intitutionalizing entrepreneurship in a large firm: A case study at AteT.** **Industrial Marketing Management**, v. 7 n. 5. p. 131-9, 1998.

NONAKA, Ikujiro. Toward middle-up-down management. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **The strategy process: concepts, contexts, cases.** 2 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991. p. 123-9.

PASCALE, R. T. The Honda effect. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **The strategy process: concepts, contexts, cases.** 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, p. 114-23, 1991.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** New York: Harper e Row, 1978.

PORTER, Michael E. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais.** 11 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

QUINN, J. B. Logical incrementalismo. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **The strategy process; concepts, contexts, cases.** 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, p. 96-104, 1991.

ROSSETO, C *et al*; CUNHA, C; ORSSATTO, C; MARTIGNAGO, G. Os elementos da mudança estratégica empresarial: um estudo exploratório. **Teoria. Evid. Econômica.** v. 4 n. 7 e 8 p. 111-20, maio/nov. 1996.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** 2nd. San Francisco: Josey-Bass, 1992.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural. 1982.

\_\_\_\_\_. **Capitalism, socialism, and democracy.** New York: Harper e Brothers. 1942.

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br>> Acesso em: 14 mar. 2007.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Empreendedorismo além do plano de negócio. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de.; Guimarães, Tomás de Aquino. (Orgs.) **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 259.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

\_\_\_\_\_. **Destruição não criadora: memórias de um mandato popular contra a recessão, o desemprego e a globalização subordinada**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

THOMPSON, Arthur A; STRICKLAND III, A J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VALE, Gláucia M. Vasconcelos; AMÂNCIO, Robson. Desbravando fronteiras: o empreendedor como artesão de redes e artífice do crescimento econômico. In: ENANPAD. Brasília. **Anais...**, 2005.

VALE, Gláucia M. Vasconcelos. Ajudando a democratizar o acesso ao mundo dos negócios. **Rumos: economia e desenvolvimento**, ABDE, n. 195, v. 1, p. 44-45, abr. 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

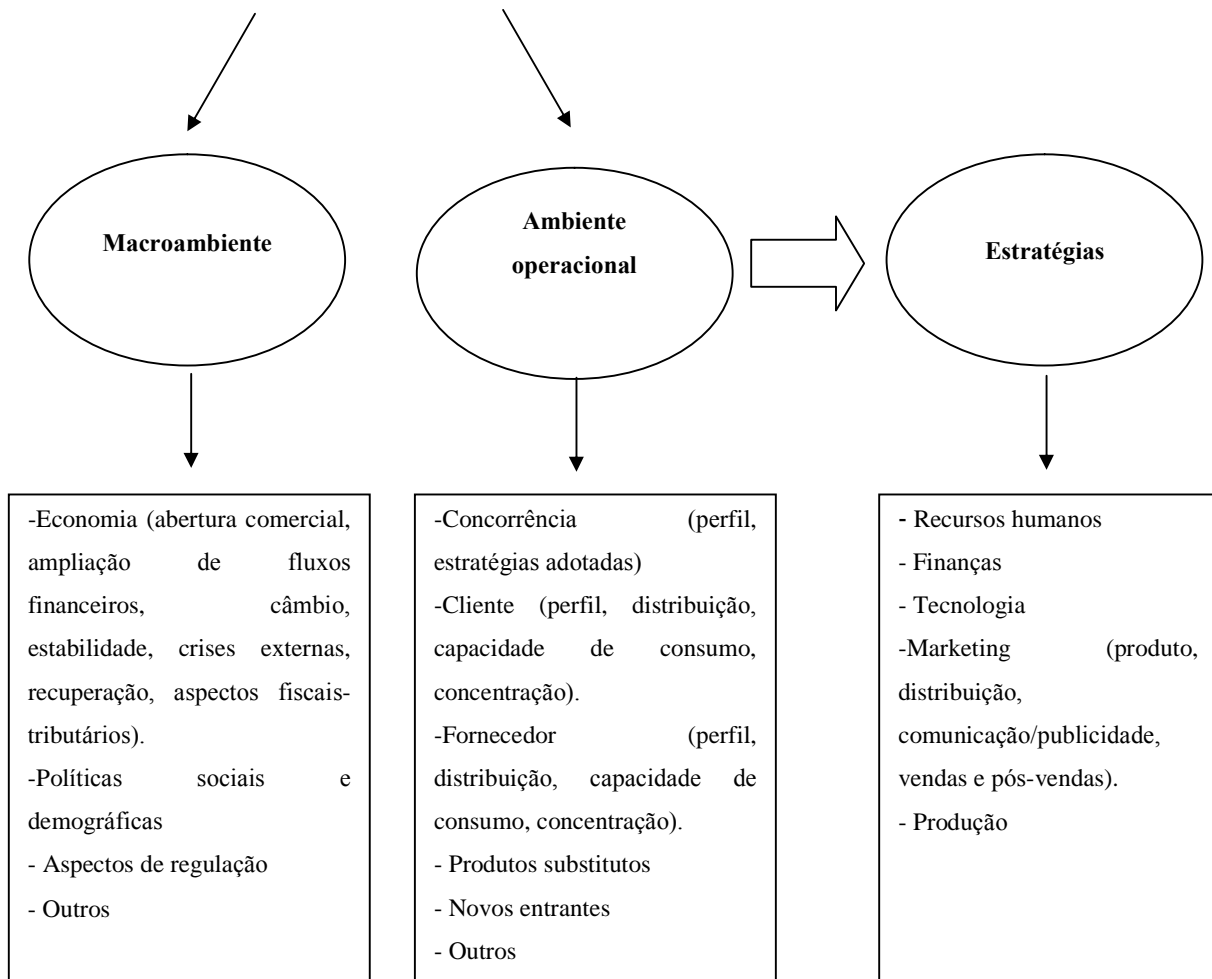
YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A

### Roteiro de entrevista semi-estruturada

#### 1. Mudanças a partir dos anos 90. Como? Por quê?



#### 2. Informações empresariais e pessoais.

1. Há quanto tempo a empresa existe no Barro Preto?
2. Quais foram os principais momentos críticos pelos quais a empresa passou?
3. O que levou sua empresa a sobreviver?
4. Quais as dificuldades que encontra para atingir as metas da empresa?
5. Apresentação.

## APÊNDICE B

### Roteiro auxiliar com temas para as entrevistas

1. Há quanto tempo à empresa existe no Barro Preto?
2. Por que veio para o Barro Preto?
3. Como foi o começo?
4. Como era a região?
5. Como foi a fase dos anos 90?
6. Como a empresa agiu frente a esta abertura comercial?
7. Quais foram às mudanças importantes pelas quais a empresa passou?
8. Como era a moeda?
9. Como a empresa percebeu essas mudanças?
10. O que levou a empresa a sobreviver?
11. Como percebeu os sinais de recuperação?
12. Qual o critério de escolha das estratégias?
13. Como as decisões são tomadas?
14. Quais as dificuldades a empresas encontra para atingir as metas?
15. A empresa possui quantos funcionários?
16. Qual o índice de rotatividade dos funcionários?
17. Qual o nível de escolaridade dos funcionários?
18. A empresa oferece treinamentos aos funcionários?
19. Quem desenha/cria as peças?
20. Quem costura as peças?
21. Onde são fabricadas as peças?
22. Você opera no atacado/varejo?
23. Possui parcerias com instituições de pesquisa e treinamento?
24. Qual mercado atende?
25. A empresa planeja sua produção?
26. Quais ações utilizadas pela empresa para melhorar seu desempenho produtivo?
27. A empresa importa algum tipo de matéria-prima para fabricação das peças?
28. A empresa exporta seus produtos?
29. A empresa planeja as ações de marketing?
30. Quais as principais fontes de informações a empresa utiliza para desenvolver novos produtos?
31. Qual o percentual do faturamento médio gasto anualmente com desenvolvimento de novos produtos?
32. Como se dá o desenvolvimento ou a incorporação de novas tecnologias na produção?
33. Quais os principais benefícios que a tecnologia usada proporciona a empresa?
34. Qual o principal critério que orienta a política de novos investimentos de capital na empresa?
35. A empresa recorre a financiamentos?
36. Como a empresa trata o cliente?
37. Quais critérios adotados na escolha dos fornecedores?
38. Como negocia a redução de custos com os fornecedores?
39. Quem são os concorrentes da empresa?
40. Em que a empresa procura se destacar em relação à concorrência?
41. Como é a rivalidade entre as empresas do setor?
42. Quais os pontos fortes (positivos) da empresa?
43. Quais os pontos fracos (negativos) da empresa?
44. O que você considera como oportunidades no setor?
45. O que você considera como ameaças no setor?
46. Quais as dificuldades que encontra para atingir as metas da empresa?
47. Qual a sua formação?
48. Por quanto tempo atua como empreendedor?
49. Há outros casos de empreendedores na família?
50. A empresa possui sócios?

## ANEXO

### Carta de Solicitação de Entrevista

Belo Horizonte, de julho de 2007.

Ilmo (a) Sr (a)  
Empreendedor (a)  
Empresa

Solicitamos a V.S<sup>a</sup>. que receba a mestranda Cleonice Alves Ribeiro, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD) da Faculdade Novos Horizontes (FNH), para realização de entrevista referente a estudos sobre Estratégias adotadas pelas empresas de confecção de *jeans*, face as pressões ambientais, a partir dos anos 90.

O referido estudo é orientado pelo professor Dr. Anthero de Moraes Meirelles. Tendo em vista levantamentos feitos no Pólo de Moda Barro Preto, constatamos que a sua empresa atende aos requisitos para a realização da pesquisa.

Aproveitamos para assegurar a confidencialidade no tratamento das informações a serem obtidas, com o compromisso de utilizá-las somente dentro dos objetivos propostos no referido estudo e sem fazer referência explícita ao entrevistado e à empresa.

Esclarecemos que tal estudo resultará em dissertação de mestrado desenvolvida pela aluna. Ao término da pesquisa, os resultados estarão disponíveis para consulta.

Atenciosamente,

---

Prof. Dr. Anthero de Moraes Meirelles  
Orientador

---

Cleonice Alves Ribeiro  
Mestranda em Administração