

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

ANA MARIA ZEN DE FREITAS

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UM ESTUDO NO
SETOR DE CONFECÇÕES DAS EMPRESAS DE
MÉDIO PORTE DE COLATINA/ES**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis
2003

ANA MARIA ZEN DE FREITAS

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UM ESTUDO NO SETOR
DE CONFECÇÕES DAS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DE
COLATINA/ES**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientadora Prof^ª Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.

Florianópolis
2003

Ficha Catalográfica

FREITAS, Ana M. Zen de. Estratégias competitivas: um estudo no setor de confecções das empresas de médio porte de Colatina/ES. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003. 103 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão da Produção e Custos)

Orientadora: Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.

1. Confecção 2. Competitividade 3. Estratégias

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

ANA MARIA ZEN DE FREITAS

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS: UM ESTUDO NO SETOR
DE CONFECÇÕES DAS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DE
COLATINA/ES**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de
Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina.
Florianópolis, 24/09/2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Lia Caetano Bastos, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientadora

Profa. Rosana Rosa Silveira, MSc.
Universidade do Vale do Itajaí

Profa. Sônia Maria Pereira, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

*A Deus, que sempre esteve
comigo nas horas mais difíceis,
dando-me força necessária para
a realização deste trabalho e ao
meu esposo, Luiz Antônio, pelo
seu imenso amor e incentivo.*

Agradecimentos

À Professora Ana Maria Benciveni Franzoni, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Aos amigos que conquistei durante o mestrado, os quais me permitiram desfrutar de inúmeros momentos de descontração e alegria.

Aos meus pais, Ângelo Zen e Maria Morellato Zen, e aos meus irmãos, por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Às empresas que cederam espaço para a realização deste trabalho.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização desta dissertação.

RESUMO

FREITAS, Ana Maria Zen de. **Estratégias competitivas: um estudo no setor de confecções das empresas de médio porte de Colatina/ES**. 2003. 102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A fim de manter a otimização dos seus lucros e principalmente a sobrevivência no mercado, as organizações tentam obter vantagem competitiva, aprimorando seus métodos organizacionais. As empresas contemporâneas estão precisando se adaptar às pressões externas e internas geradas pela globalização. Novas premissas, adequadas a novos fatores, estão sendo exigidas para alcançar a competitividade, sendo o desafio atual da indústria brasileira. Identificar os fatores que determinam a competitividade de uma indústria e as estratégias é um dos objetivos básicos dos administradores industriais. O presente trabalho discutiu a competitividade, estratégia, análise estrutural de indústria e cadeia de valor, avaliando as ações competitivas como catalisador de competitividade. A discussão partiu da compreensão dos conceitos de competitividade e vantagens competitivas, buscando mostrar a dinâmica do mercado. O grande papel das empresas brasileiras nessa era global é a busca de políticas por meio da adoção de novas tecnologias, minimização de custos, qualificação da mão-de-obra, complementados com desenvolvimento de marketing, inovação de produtos e parcerias com fornecedores, dentre outros, para se efetivar a transformação necessária às empresas no atual ambiente de negócios. O estudo tem por objetivo identificar as ações estratégicas adotadas em 14 indústrias de confecções, partindo da coleta de dados sobre os fornecedores até o perfil dos clientes. Para demonstrar a evidência das estratégias competitivas, foram utilizadas as estratégias genéricas de Porter.

Palavras-chave: confecção, competitividade, estratégias.

ABSTRACT

FREITAS, Ana Maria Zen de. **Competitive strategies: a study in te section of making of the companies of medium load of Colatina/ES.** 2003. 102 p. Dissertation (master's degree in Engineering of Production) - Program of Masters degree in Engineering of Production, UFSC, Florianópolis.

In order to maintain the otimization of its profits and mainly the survival in the market, organizations try to obtain competitive advantage, improving its organizational methods. The contemporary companies are needing to adapt to the external and internal pressures generated by the globalization. New premises appropriate to new factors are being demanded to reach the competitiveness, being the current challenge of the Brazilian industry. To identify the factors that determine the competitiveness of an industry and the strategies is one of the industrial administrators' basic objectives. The present work discussed the competitiveness, strategy, structural analysis of industry and chain of value, evaluating the competitive actions as catalyst of competitiveness. The discussion started of the understanding of the concepts of competitiveness and competitive advantages, looking for showing the dynamics of the market. The great paper of the Brazilian companies on that global era is the search of politics through the adoption of new technologies, minimization of costs, qualification of the labor, complemented with marketing development, innovation of products and partnerships with suppliers, among other, to execute the necessary transformation to the companies in the current atmosphere of businesses. The study has had for objective to identify the strategic actions adopted in 14 making industries, starting of the collection of data on the suppliers to the customers' profile. To demonstrate the evidence of the competitive strategies, the generic strategies of Porter were used.

Key-words: clothes interprise, competitiveness, strategics.

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	p.10
Lista de Quadros.....	p.12
1 INTRODUÇÃO.....	p.13
1.1 Contextualização do Problema.....	p.13
1.2 Objetivos do Trabalho.....	p.14
1.2.1 Objetivo geral.....	p.14
1.2.2 Objetivos específicos.....	p.14
1.3 Justificativa e Importância do Trabalho.....	p.14
1.4 Estrutura da Pesquisa.....	p.16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	p.18
2.1 Considerações Iniciais.....	p.18
2.2 Estratégias.....	p.19
2.2.1 Formulação de estratégias.....	p.22
2.2.2 Estratégia conforme Michael E. Porter.....	p.23
2.2.2.1 Estratégia corporativa.....	p.24
2.2.2.2 Estratégia competitiva.....	p.26
2.2.3 Estratégia conforme Ansoff.....	p.30
2.2.4 Estratégia conforme Mintzberg.....	p.32
2.3 Análise da Estrutura Industrial.....	p.36
2.4 Cadeia de Valor.....	p.39
2.4.1 Atividades primárias.....	p.41
2.4.2 Atividades de apoio.....	p.42
3 ESTUDO DE CASO: INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DE MÉDIO PORTE DO SEGMENTO DE JEANS DO MUNICÍPIO DE COLATINA/ES.....	p.44
3.1 Tipo de Pesquisa.....	p.44
3.2 Coleta de Dados.....	p.44
3.3 População e Amostra	p.45
3.4 Caracterização do Setor.....	p.45
3.5 Resultados e Discussões.....	p.46
3.5.1 Liderança no custo total.....	p.46

3.5.1.1	Recursos humanos.....	p.47
3.5.1.2	Fornecedores.....	p.53
3.5.1.3	Produção.....	p.57
3.5.2	Diferenciação.....	p.61
3.5.2.1	Marketing.....	p.61
3.5.2.2	Desenvolvimento de produtos.....	p.66
3.5.2.3	Inovação tecnológica.....	p.71
3.5.3	Enfoque.....	p.75
3.6	Considerações Finais.....	p.77
4	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	p.79
4.1	Conclusões.....	p.79
4.2	Recomendações para Futuras Pesquisas.....	p.83
	REFERÊNCIAS.....	p. 84
	APÊNDICE.....	p. 93
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	p. 94

Lista de Figuras

Figura 1:	Classificação das estratégias de Porter (1986).....	p.24
Figura 2:	Três estratégias genéricas.....	p.30
Figura 3:	Componentes do vetor de crescimento.....	p.31
Figura 4:	As forças competitivas.....	p.37
Figura 5:	A cadeia de valores genérica.....	p.41
Figura 6:	Métodos de recrutamento.....	p.47
Figura 7:	Experiência dos funcionários.....	p.48
Figura 8:	Treinamento.....	p.49
Figura 9:	Realização de treinamento.....	p.50
Figura 10:	Conhecimentos colocados em prática.....	p.51
Figura 11:	Escolaridade média da força de trabalho da empresa.....	p.51
Figura 12:	Índice de rotatividade.....	p.53
Figura 13:	Critérios importantes para seleção de fornecedores.....	p.54
Figura 14:	Procedimentos para obter redução nos custos com fornecedores.....	p.54
Figura 15:	Tempo médio que a empresa trabalha com fornecedores.....	p.55
Figura 16:	Variação média do número de fornecedores.....	p.56
Figura 17:	Comparação com a concorrência – fornecedores.....	p.56
Figura 18:	Planejamento da produção.....	p.57
Figura 19:	Razões para planejamento da produção.....	p.58
Figura 20:	Ações para melhorar o desempenho produtivo das empresas.....	p.59
Figura 21:	Indicadores de desempenho.....	p.60
Figura 22:	Média concorrencial de desempenho produtivo.....	p.60
Figura 23:	Planejamento das ações de marketing.....	p.61
Figura 24:	Principais atribuições do departamento de marketing.....	p.62
Figura 25:	Principais instrumentos promocionais.....	p.63
Figura 26:	Pesquisa da marca.....	p.64
Figura 27:	Evolução média do número de clientes.....	p.65
Figura 28:	Percentual médio de clientes fiéis.....	p.65
Figura 29:	Média concorrencial – marketing.....	p.66
Figura 30:	Fonte de informação para desenvolvimento de novos produtos....	p.67
Figura 31:	Responsabilidade pelo desenvolvimento de novos produtos.....	p.68
Figura 32:	Média anual de investimento em novos produtos.....	p.69
Figura 33:	Frequência de lançamento de novos produtos.....	p.69
Figura 34:	Nível de aceitação dos produtos.....	p.70

Figura 35: Média concorrencial – desenvolvimento de produtos.....	p.71
Figura 36: Desenvolvimento ou incorporação de novas tecnologias.....	p.72
Figura 37: Características das máquinas da área de produção.....	p.72
Figura 38: Benefícios da tecnologia nas empresas.....	p.73
Figura 39: Fonte de informações para inovações tecnológicas.....	p.74
Figura 40: Critério que orienta a política de novos investimentos de capital na empresa.....	p.74
Figura 41: Média concorrencial – inovação tecnológica.....	p.75
Figura 42: Tratamento da empresa para com os clientes.....	p.76
Figura 43: Diferencial em relação a concorrência.....	p.77

Lista de Quadros

Quadro 1: Percentual de utilização da capacidade produtiva..... p.58

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Problema

Profundas transformações estão ocorrendo no cenário mundial, dentre elas pode-se citar o aumento da competitividade nas organizações, oriunda do processo de globalização e da revolução tecnológica. A premissa da globalização está alterando radicalmente a conjuntura mundial de realizar negócios. Os clientes atuais estão mais exigentes e diversificados. Além do bom atendimento, eles almejam produtos com qualidade, durabilidade e com preços inferiores, e que estejam prontamente disponíveis (SEBRAE, 1999b, p.104).

A partir da década de 90, esses acontecimentos colocaram as empresas brasileiras sob pressão de novas forças competitivas, em que a adequação contínua às mudanças apresenta-se como condição essencial para a manutenção da capacidade de sobrevivência e desenvolvimento das organizações. Kanter (1997) assinala que essas transformações estão exercendo influência de grande importância para o desempenho empresarial no processo de competição.

Corroborando com esta idéia, Ferraz *et al* (1999) alegam que a posição competitiva das empresas é definida em grande parte pela eficácia e eficiência da gestão. Em linhas gerais, tem-se buscado novas formas de superar concorrentes e ampliar a clientela.

Toda organização insere-se num meio de onde se originam os recursos utilizados para o desenvolvimento da sua atividade e para o qual se destinam os resultados do seu trabalho. O meio que envolve a organização é representado pelos elementos (governo, tecnologia, educação, cultura, concorrência, fornecedores, clientes), que influenciam direta ou indiretamente o desempenho do sistema organizacional.

Diante da competição e das incertezas do ambiente em que se inserem, as organizações buscam desenvolver ações que lhes garantam uma posição competitiva em relação aos seus concorrentes. Essas ações, no entanto, além de atender às exigências técnicas da competição, muitas vezes refletem a necessidade de legitimação social e as possíveis defesas de que a organização se vale para sobreviver em meio à complexidade e incerteza do ambiente (BARBOSA, 1999).

A competitividade no novo cenário não depende apenas da capacidade organizacional, mas também de adequação aos padrões de conduta compartilhados no ambiente em que se compete.

A organização competitiva é aquela que apresenta resultados satisfatórios, do ponto de vista econômico, por meio de práticas aceitas e valorizadas no setor e na sociedade onde está inserida.

Diante desse contexto, o presente estudo é norteado pela seguinte pergunta: quais são as ações de estratégia competitiva utilizadas pelas indústrias de confecções de médio porte de Colatina/ES, para enfrentar a competição no novo mercado e assegurar a sobrevivência?

1.2 Objetivos do Trabalho

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as ações estratégicas das indústrias de confecções de médio porte do segmento de jeans do município de Colatina/ES, voltadas à busca de uma posição competitiva em relação ao mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

- Levantar junto à literatura os principais estudos sobre estratégias competitivas;
- Identificar e verificar quais estratégias competitivas genéricas de Michael E. Porter são utilizadas pelas empresas pesquisadas para competir e se as ações estão em conformidade com as estratégias;
- Identificar ações predominantes entre as empresas pesquisadas.

1.3 Justificativa e Importância do Trabalho

Conforme Mariano (2000), o setor de confecções no Brasil fechou o ano 1999 com um recorde de produção: seis bilhões de peças, distribuídas em 150.000 pontos

de vendas, o que faz do País o quarto maior produtor do mundo (depois da China, Estados Unidos e Índia).

Segundo dados do Instituto de Estudos e Pesquisas de Marketing Industrial (IEMI), as pequenas empresas de confecções com até 60 empregados correspondem a 70% do total de empresas, enquanto as médias, com número de empregados variando de 61 a 300, correspondem a 27%. Já as grandes, com mais de 301 funcionários, correspondem aos 3% restantes (GAZETA MERCANTIL, 2000).

Para definir empresa de médio porte foi considerada a tipologia do Sebrae, que utiliza o número de empregados para classificar o porte da empresa. Considera, para a indústria, microempresa como a que tem até 19 empregados; pequeno porte, de 20 a 99 empregados; empresa de médio porte as que possuem entre 100 a 499 empregados, e de grande porte, as empresas que têm acima de 499 empregados (SEBRAE-Brasília, 1995, p.6). Entende-se por indústria como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si (PORTER, 1986, p.24).

Nesse contexto, ações de estratégia competitiva adotadas pelas médias empresas contribuem ativamente para o sucesso ou insucesso destas. Afinal, apesar do grande número de fracassos, elas constituem um dos pilares da economia nacional e também do município de Colatina/ES.

A idade média das empresas do setor de confecções é de cinco anos, embora existam empresas em Colatina com mais de 20 anos (VILLASCHI FILHO, 1999a, p.69). Isso mostra a dificuldade das médias empresas em manter-se no mercado, pela perda da competitividade em relação às grandes.

Quase 60% das vendas capixabas no mercado nacional são representadas pela produção colatinense, que manda para fora das fronteiras estaduais aproximadamente 80% de sua produção, sendo que a atividade representa 37% do faturamento mensal do município (VILLASCHI FILHO, 1999a, p.69).

Por não exigirem grandes investimentos iniciais, diariamente surgem novas empresas. De acordo com o Sebrae (1999a), 80% das empresas de pequeno porte não sobrevivem até o primeiro ano de vida. Dentre os problemas que a entidade destaca, a falta de estratégia é um fator que leva à morte das empresas.

A revista Exame-melhores e maiores (2002) destaca as maiores confecções do Brasil, enfatizando as primeiras colocações do *ranking*. Os elementos responsáveis pelo destaque são faturamento, riqueza por empregado, investimento no imobilizado

e rentabilidade do investimento. Suas coleções combinam materiais e tecnologia de última geração, como os chamados tecidos líquidos, metais e holografia, com técnicas artesanais como tricô e crochê.

As práticas utilizadas pelas grandes corporações se baseiam numa produção em boa parte terceirizada e financiada, para depois ser redistribuída nacionalmente para as pequenas confecções que compõem sua cadeia de suprimentos.

Assim, definiu-se a presente pesquisa a partir de um estudo em 14 empresas do segmento de jeans, pelo fato de o setor ser responsável pelo desenvolvimento econômico da cidade, a qual identifica as ações de estratégias utilizadas pelas empresas de médio porte, para obter vantagem competitiva.

Dessa forma, vale ressaltar que o trabalho é destinado às organizações de médio porte. Isso porque elas sobreviveram às turbulências do mercado das pequenas empresas, considerado de risco, conforme Sebrae (1999a), possivelmente por utilizarem práticas gerenciais com as quais se diferenciaram.

E é possível, ainda, que essas empresas tornem-se grandes, dependendo das estratégias utilizadas, pois, diante do exposto, verifica-se que as empresas líderes no mercado são aquelas que fazem uso de estratégias. Daí a preocupação com as médias empresas, pois a falta de estratégias pode levar ao desaparecimento das mesmas.

O conhecimento das ações de estratégias implementadas nas indústrias de confecções de Colatina/ES permitirá avaliar sua evolução e verificar sua influência e integração à cadeia produtiva.

O trabalho pode tornar-se fonte de consulta e referência para novos estudos, proporcionando a evolução do conhecimento. Por outro lado, os aspectos a serem abordados colocarão à disposição das indústrias informações do cenário em que estão inseridas, analisando o impacto de suas ações na cadeia produtiva, permitindo adequar-se.

1.4 Estrutura da Pesquisa

O presente trabalho está estruturado em 4 capítulos.

No capítulo 1, são abordados a contextualização do problema, os objetivos, justificativa e importância, bem como a estrutura da dissertação.

O capítulo 2 apresenta conceitos de estratégia, formulação e tipos de estratégia conforme a visão dos autores Porter, Ansoff e Mintzberg e, ainda, análise da estrutura industrial e cadeia de valor.

O capítulo 3 apresenta o estudo de caso, onde são abordados questionários com os proprietários das indústrias de confecções, do segmento de jeans, das empresas de médio porte de Colatina/ES, na busca de ações competitivas associadas à estratégia.

O capítulo 4 contém as conclusões obtidas com o desenvolvimento do trabalho, assim como recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Considerações Iniciais

O objetivo principal das empresas é tornarem-se competitivas. Para a empresa ser competitiva, deve implantar estratégias para melhorar seu posicionamento no mercado.

Uma empresa competitiva não se contenta em sobreviver. Procura ser reconhecida no mercado pelo seu desempenho, respeitada por toda a cadeia produtiva, ou seja, desde o fornecedor de matéria-prima até o consumidor final, enfim, ser vista como exemplo pelos concorrentes, ser apreciada e elogiada pelos colaboradores. Pode-se dizer que é primordial conservar uma imagem positiva em todos os sentidos. Para dar respaldo a esta assertiva, conforme os dados apontados pelo Sebrae (1999b), o objetivo de uma empresa competitiva é conquistar o respeito e a preferência do consumidor.

A competitividade permite conquistar fatias do mercado, com a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias; resulta do grau de foco que o produto alcançou em relação às exigências do mercado e também da dominância que a marca está obtendo em termos de vantagem. Possibilita a empresa ser bem sucedida em locais em que existe concorrência, com a finalidade de atingir uma posição sustentável (MARIOTO, 1991; COSTA, 2002; LEVY, 1992; COUTINHO e FERRAZ, 1994).

Neste âmbito, a vantagem competitiva tem origem nas atividades que a empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Usualmente, requer tempo para ser alcançada (PORTER, 1986). Ela surge do valor que uma organização consegue criar para seus compradores e que ultrapasse o custo de fabricação da organização. Por sua vez, o valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa oferece (CHURCHILL JÚNIOR e PETER, 2003).

O crescimento e a sobrevivência de uma empresa dependem da capacidade de adaptação no mercado que está em constante transformação, em função do contínuo surgimento de novos desafios, ameaças e oportunidades. Para que possa lidar com tais transformações, a empresa dispõe de estratégias que permitem que ela busque uma posição em que possa melhor defender-se contra forças

concorrentes e influenciá-las em seu benefício, colocando-a em uma posição favorável e vantajosa, sustentada em termos de lucratividade dentro de um setor.

É necessário reconhecer que a competitividade envolve um conjunto de fatores que se relacionam entre si. Nesta visão dinâmica, observam-se as políticas internas – estratégia e gestão, capacitação produtiva/tecnológica, recursos humanos, políticas estruturais – conhecimento do mercado, qualidade dos produtos, relações com usuários e fornecedores e, finalmente, dando base e sustentação para que os fatores anteriores aconteçam, as políticas sistêmicas que envolvem uma política macroeconômica que forneça subsídios para o alcance da competitividade das indústrias (FINDES/IDEIES, 1995, p.12).

Dentre os vários fatores responsáveis pela competitividade, Coutinho e Ferraz (1995) relatam os fatores internos à empresa, os estruturais e os sistêmicos.

Os fatores internos são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados por meio de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório, como eficácia da gestão, capacidade de integrar estratégia, capacitação e desempenho, capacitação produtiva e tecnológica, qualidade, produtividade, recursos humanos, serviços pós-venda, relações com clientes e fornecedores.

Os fatores estruturais são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência. Caracterizam o ambiente competitivo; integram características como taxas de crescimento, distribuição geográfica, grau de sofisticação tecnológica, mercados internacionais e sistemas de comercialização.

Finalmente, em relação aos fatores sistêmicos, a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório. Podem ser de natureza diversa: macroeconômicos, político-institucionais, legal-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

2.2 Estratégias

Atualmente, o tamanho da organização vem sendo considerado menos importante que a sua capacidade de adaptação, de flexibilidade e de realizar alianças estratégicas para enfrentar as incertezas e a complexidade do ambiente

(BARBOSA e SILVA, 2002). Com base no exposto, é possível constatar a amplitude de definições atribuídas à palavra estratégia, observando que ela pode ser utilizada de diferentes formas.

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos. Em outras palavras, o conceito básico de estratégia envolve a empresa e o meio em que ela está inserida, bem como orienta o processo de desenvolvimento de uma organização, imprimindo-lhe regras e diretrizes para decisão.

Dentro deste teor, a estratégia tem por finalidade estabelecer quais serão os caminhos para alcançar os objetivos estabelecidos. Porter (1999, p.63) define a estratégia como sendo uma oportunidade para “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

Mintzberg *et al* (2000) acreditam que uma única definição para estratégia parece não ser confiável; assim, consideram estratégia como plano, padrão, manobra, posição e perspectiva.

A estratégia, como plano, pode ser definida como um curso de ação pretendido, resultante de um processo formalizado. A estratégia padrão consiste num comportamento que se deseja adquirir ao longo do tempo. Em se tratando da estratégia como manobra, a idéia central é criar uma simulação tentando enganar os competidores e influenciar a tomada de decisões dos mesmos. A estratégia, no sentido de posição, localiza a empresa no ambiente de contexto interno e externo e nele passa a medir forças. Finalmente, como perspectiva, a estratégia “olha” para dentro da organização, não como uma posição escolhida, mas como uma maneira de perceber o mundo.

Pelo fato de a organização envolver-se em diversos negócios, Andrews (1998, p. 470) utiliza a expressão ‘estratégia corporativa’ com a finalidade de indicar as principais políticas para que ela atinja suas metas.

Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992) destacam as principais características das estratégias; são elas: basearem-se no resultado da análise do ambiente, criarem vantagem competitiva; serem viáveis, compatíveis com os recursos e coerentes entre si, buscarem o compromisso das pessoas envolvidas, apresentarem um grau de risco limitado pela empresa, fundamentadas nos seus princípios, e, serem criativas e inovadoras.

Uma empresa pode ou não ter uma ou mais estratégias explícitas, mas, necessariamente, deve ter um perfil estratégico, que se baseia nas diversas ações que adota e na forma como define seus propósitos e sua postura perante o ambiente que a circunda (OLIVEIRA, 1991). O autor define ambiente como o “conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possam conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema (organização) considerado”. Henderson (1998) relata que a estratégia procura fazer mudanças rápidas em relacionamentos competitivos, o que requer comprometimento e dedicação de toda a organização. Sendo assim, é de fundamental importância que os executivos tenham conhecimento que o sucesso das organizações depende de suas estratégias.

Para uma melhor compreensão sobre estratégia, Oliveira (1991) a classifica quanto à amplitude, à concentração, à qualidade dos resultados, à fronteira, aos recursos aplicados, ao enfoque e à postura estratégica.

Quanto à amplitude, as estratégias podem ser: macroestratégica, que corresponde à ação que a empresa vai tomar perante o ambiente; estratégia funcional, normalmente relacionada ao nível tático da empresa; e microestratégia ou subestratégia, que corresponde à forma de atuação operacional, relacionada a um desafio ou meta da empresa. Por sua vez, a estratégia funcional pode ser classificada em estratégias de marketing, financeiras, de produção e de recursos humanos.

A estratégia pode ser pura ou conjunta, quanto à concentração. Ela é pura quando se tem o desenvolvimento específico de uma ação numa área de atividade e conjunta quando corresponde a uma combinação de estratégias.

Quanto à qualidade dos resultados, as estratégias podem ser fortes ou fracas, de acordo com as alterações de impacto que causam na empresa.

As estratégias, quanto à fronteira, podem ser internas, externas e, internas e externas à empresa. Esta última corresponde à situação adequada de estratégias, pois proporciona a interligação entre aspectos internos e externos da empresa.

Quanto aos recursos aplicados, as estratégias podem ser de recursos humanos, não-humanos e humanos e não-humanos, onde há predominância de recursos materiais, financeiros ou a conciliação dos dois tipos de recursos aplicados, respectivamente.

As estratégias podem ser pessoais ou empresariais, quanto ao enfoque. As pessoais representam valores, motivações, proteções contra o ambiente hostil,

métodos de mudar o ambiente, técnicas para lidar com o pessoal e execução de tarefas pelo executivo; as empresariais representam a ação da empresa perante seu ambiente.

Quanto à postura estratégica, Oliveira (1991) adverte ser a forma mais completa de classificar as estratégias empresariais, pois está voltada para a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. Esta estratégia é limitada pela missão ou razão de ser da empresa, relação (positiva ou negativa) entre as oportunidades e ameaças ambientais e a relação (positiva ou negativa) entre os pontos fortes e fracos que a empresa possui frente às oportunidades e ameaças do ambiente. As estratégias devem ser planejadas para construir satisfatoriamente uma relação custo/benefício favorável.

Slack *et al* (1999, p.89-90) também propõem uma hierarquia de estratégias: estratégia corporativa; estratégia de negócio e estratégia da função.

Thompson Júnior *et al* (2000, p.53-55) apresentam uma classificação ligeiramente diferente: a) corporativa, abrangendo a empresa como um todo; b) de negócios, para cada negócio da empresa (quando se diversifica); c) funcional, para cada função específica dentro de um negócio (produção, marketing, finanças); d) operacional, restrita às unidades operacionais (fábricas, distritos, regiões de vendas e departamentos dentro de áreas funcionais).

2.2.1 Formulação de estratégias

A forma como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico em todas as organizações; em outros termos, elas resultam antes de uma conjugação de fatores externos, como, por exemplo, características e condições do meio envolvente e de condições internas como a dimensão, capacidades materiais e humanas que configuram cada situação particular na organização (NICOLAU, 2003).

Nesse sentido, Mintzberg *et al* (2000) afirmam que uma estratégia pode ser desenvolvida de forma deliberada e emergente. A primeira enfoca o controle e estabelece as estratégias de acordo com o planejado. Já a segunda destaca o aprendizado, porém, não foi estabelecida em um plano. Segundo os autores, as eficientes estratégias são aquelas que têm capacidade de prever e reagir a acontecimentos inesperados, que, por sua vez, é a mistura entre deliberadas e emergentes.

Outros aspectos relevantes no processo de formação de estratégia, conforme Mintzberg *et al* (2000), dizem respeito à visão, originada por intermédio da intuição, experiência, sabedoria, caracterizadas como espírito empreendedor, que levam às oportunidades. Na criação de estratégias, a negociação, com o uso do poder e da política, também pode ser utilizada.

Mintzberg *et al* (2000) e Porter (1986) consideram ainda os valores, crenças, mitos e ideologia como relevantes para a formação de estratégias, processo no qual o ambiente é de suma importância.

Para Mintzberg (1987), a formulação e a implementação das estratégias fundem-se num processo de aprendizado fluido o qual determina o êxito da estratégia. Corroborando com o autor, Montgomery e Porter (1998) afirmam que, no processo de formulação de estratégias, inclui-se também a organização que aprende, ou seja, todas as pessoas que fazem parte dela podem contribuir com o processo. Isto é, a organização experimenta e aprende, passando a ser um processo de aprendizado coletivo e contínuo.

O aspecto central da formulação 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 formulação da estratégia competitiva está em relacionar a empresa ao seu ambiente.

Merece ainda destacar que o planejamento estratégico pode ser considerado uma outra maneira de se formular a estratégia (FERREIRA *et al*, 2000). Desta forma, percebe-se o quanto podem ser variados os pontos de vista sobre estratégia e sua formulação.

2.2.2 Estratégia conforme Michael E. Porter

Em uma empresa diversificada, Porter (1999, p.126) afirma que existem dois níveis de estratégia: estratégia corporativa (para toda a empresa) e estratégia das unidades de negócio (ou competitivas), conforme evidencia a Figura 1.



Figura 1: Classificação das estratégias de Porter (1986)

2.2.2.1 Estratégia corporativa

A estratégia corporativa estabelece a forma como a empresa irá competir. Trata dos negócios em que a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios.

Segundo Porter (1999), essas estratégias são uma combinação dos fins que a empresa busca e dos meios através dos quais ela espera chegar ao seu objetivo. A estratégia corporativa é o elemento que faz com que o todo corporativo seja superior à soma das unidades de negócios. Para desenvolvê-la é preciso ter conhecimento de três premissas básicas: a concorrência acontece no nível das empresas; integrar um grupo de empresas que implica em custos inevitáveis para as unidades de negócio e a gerência das unidades de negócios devem ter suas estratégias aprovadas por pessoas que não sabem muito sobre a organização.

Em função das forças que afetam a estrutura industrial (abordada no item 2.3), algumas estratégias são definidas por Porter (1999) num conjunto de ações defensivas ou ofensivas, estando fundamentadas em pontos fortes e fracos. Essas abordagens são: o posicionamento, a influência no equilíbrio e a exploração da mudança.

O posicionamento ajusta a empresa à estrutura em função dos pontos fortes e fracos. A estratégia pode ser a construção de defesas contra as forças competitivas. A influência no equilíbrio é determinada quando a empresa estabelece uma estratégia que assume a ofensiva, visando não somente a enfrentar as forças existentes, como busca a alterar suas causas. A exploração da mudança está aliada à evolução da indústria, assumindo posição decisiva na formulação da estratégia.

O estudo das estratégias corporativas incorpora ainda a integração vertical, estratégias preemptivas e estratégias defensivas. A integração vertical é a combinação de processos, distribuição, vendas e outros processos econômicos

tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa (PORTER, 1986, p.278). É uma decisão em utilizar transações internas ou administrativas, em vez da utilização de transações de mercado, para atingir seus propósitos econômicos. Os benefícios estratégicos da integração, segundo o autor, são: economias possíveis com a integração (economias de operações combinadas, economias derivadas do controle e da coordenação internos, economias de informação, economias obtidas ao se evitar o mercado, economias obtidas com relacionamentos estáveis), aprofundamento na tecnologia, assegurar oferta ou demanda, compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos, maior habilidade em efetuar a diversificação, barreiras de mobilidade e de entrada elevadas, a entrada em um negócio com retornos mais altos, defesa contra o fechamento do acesso a fornecedores e a clientes.

Os custos estratégicos da integração são: custo de superação de barreiras de mobilidade, maior alavancagem operacional, flexibilidade reduzida para a mudança de sócios, maiores barreiras de saída, investimento de capital, fechamento do acesso às pesquisas e *know-how* dos fornecedores ou consumidores, mantendo o equilíbrio, incentivos desestimulantes e exigências gerenciais distintas.

Também compõem o estudo da estratégia vertical a integração parcial e a quase-integração. A integração parcial é uma integração reduzida para a frente ou para trás, em que a empresa continua adquirindo o restante de suas necessidades no mercado aberto. Requer que a empresa esteja capacitada a mais do que apenas sustentar uma operação interna de dimensões eficientes, tendo ainda outras necessidades que são atendidas pelo mercado.

A quase-integração é o estabelecimento de uma relação entre negócios verticalmente relacionados, situando-se em algum ponto entre os contratos em longo prazo e a propriedade integral. São as seguintes as formas mais comuns de quase-integração: investimento em ações ou em interesses minoritários; empréstimos ou garantias de empréstimos; créditos de pré-aquisição; acordos de exclusividade nas negociações; instalações logísticas especializadas; P&D (pesquisa e desenvolvimento).

A estratégia preemptiva é um método para a expansão de capacidade em um mercado em crescimento. Nesse caso, a empresa procura apossar-se de uma parte maior do mercado a fim de desencorajar os seus concorrentes a expandir e deter entradas, requer investimentos em instalações, a capacidade é acrescentada em

antecipação à demanda. O risco dessa estratégia está no comprometimento logo de início dos principais recursos com um mercado antes de os resultados deste mercado serem conhecidos. Porter (1986, p.310) mostra as condições para que a estratégia preemptiva tenha sucesso: ampla expansão de capacidade em relação ao tamanho esperado do mercado; grandes economias de escala em relação à demanda total do mercado ou curvas de experiência significativas; credibilidade da empresa preemptora; habilidade em sinalizar a motivação preemptiva antes que os concorrentes ajam; disposição dos concorrentes em retroceder.

A estratégia defensiva diz respeito à necessidade de se fazer uma defesa contra os movimentos dos concorrentes. Uma boa defesa consiste em criar uma situação na qual os concorrentes, após testarem um movimento, concluirão que ele é inconveniente (PORTER, 1986, p.106). A defesa mais efetiva é impedir a batalha de qualquer modo. O autor acrescenta: “para impedir um movimento, é necessário que os concorrentes esperem uma retaliação com um alto grau de certeza e acreditem que esta retaliação vai ser efetiva”.

2.2.2.2 Estratégia competitiva

Um dos mais relevantes autores da escola de posicionamento, que dominou o cenário empresarial na década de 80, foi Michael E. Porter. Para o autor, um número de estratégias pode ser defendido contra concorrentes atuais e futuros. Desta forma, pode-se prover um lucro maior e consecutivamente um reservatório de recursos e consolidar uma posição desejável.

O modelo de Porter caracteriza-se por apresentar uma ampla análise do ambiente competitivo. Nele demonstra as teorias e os caminhos para alcançar a sustentabilidade.

Para o autor, a estratégia competitiva de uma empresa desdobra-se em estratégias funcionais (produção, P&D, marketing, vendas, finanças, recursos humanos, dentre outros) buscando-se compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de negócios ou de elementos na “cadeia de valor” da empresa.

Porter (1986) estabelece três estratégias genéricas para uma empresa obter vantagem competitiva: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, nas quais podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada.

Na estratégia liderança no custo total, a empresa procura ser o produtor de menor custo em sua indústria e atende a muitos segmentos. O seu porte normalmente é importante para obtenção de economias de escala, e pode proporcionar essa vantagem de custo. Em síntese, compreende a ação da empresa em fazer com que os seus custos sejam menores do que os custos dos seus concorrentes.

O custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços. Quando os custos são pressionados por fornecedores poderosos, a empresa de custo mais baixo tem melhor condição para continuar na indústria do que seus concorrentes.

Porter (1989) afirma que, no custo, geralmente se exige que uma empresa seja a líder, e não uma dentre várias disputando essa posição. Quando há mais de uma empresa aspirando à posição de liderança, a rivalidade entre elas torna-se acirrada e, em geral, implanta-se uma guerra de preços cuja consequência é a redução da rentabilidade de toda a indústria.

Atingir a liderança em custo total requer um conjunto de políticas funcionais orientadas para um objetivo, ou seja, reduções de custo pela experiência, controle rígido nas despesas gerais, minimização em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, mão-de-obra e intensa atenção administrativa ao controle dos custos, entre outros.

Aplicando as teorias à prática, Gohr (2000) desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de identificar as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas do setor hoteleiro do município de Itapema/SC. Para tanto, foram pesquisados todos os hotéis do município (11 hotéis), usando entrevistas cujo roteiro havia sido previamente estabelecido com perguntas abertas e fechadas a membros da gerência e/ou proprietários dos hotéis. As teorias estudadas pela autora são propostas por Miles & Snow, Ansoff, Mintzberg e Porter.

Na referida pesquisa, a autora verificou que as empresas recorrem a diferentes estratégias, sendo a liderança de custo a mais adotada pelas 11 empresas da amostra (oferecem serviços com preços inferiores, reduzem os custos).

A estratégia de custo está associada à economia de escala ou ao aumento da produção com menor custo. A autora adverte sobre a necessidade de as empresas controlarem os custos e as despesas gerais. Essa preocupação deve-se à acirrada competição, causada pela sazonalidade e sobrevivência da empresa.

A estratégia de diferenciação de um produto ou serviço oferecido pela empresa é a criação de algo que é percebido amplamente em toda indústria como sendo único, procurando ofertar um produto que possua características que o distingam dos oferecidos pelos concorrentes. Em geral, sua rentabilidade é derivada do preço - prêmio que esses clientes aceitam pagar, o qual compensa os custos extras necessários para realizar essa diferenciação.

Nela obtêm-se benefícios, tais como maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais e o ponto-chave para a diferenciação é a aquisição de uma vantagem que seja rapidamente percebida pelo consumidor.

Os meios para a diferenciação são específicos para cada indústria e eles podem estar baseados em características intrínsecas ao produto, a imagem da marca, aos serviços agregados, ao sistema de entrega, a qualidade e a tecnologia. A diferenciação de um produto é criar algo que seja diferente aos olhos do consumidor.

O objetivo da diferenciação é garantir parcelas de mercados mais estáveis, de maior poder aquisitivo e menor sensibilidade dos preços, que, em geral, demandam produtos com alto conteúdo de moda e exclusividade.

A diferenciação também foi enfocada por Ferreira e Mariano (2001), em um estudo sobre a loja virtual Americanas.com, no qual ilustra a importância da internet como uma das tecnologias de base do atual paradigma tecno-econômico. O trabalho teve como objetivo realizar um levantamento bibliográfico sobre estratégias competitivas genéricas de Porter e aplicá-las a Americanas.com.

Americanas.com é uma empresa de varejo *on-line*, que tem como características gerais uma ampla linha de produtos com entrega nacional e abrangência de classe social.

Segundo o autor, a estratégia competitiva genérica encontrada é a diferenciação, oferecendo benefícios que nenhum outro competidor oferece. As características que diferenciam a Americanas.com são variedade, entrega nacional, marca forte, experiência em varejo, conhecimento tecnológico. As vantagens competitivas sustentadas pela marca são o recurso responsável pela maior vantagem competitiva da loja virtual, pois os consumidores *on-line* valorizam e preferem comprar de empresas virtuais com uma imagem sólida, que transmita credibilidade e segurança.

Quanto ao recurso experiência no varejo nacional, este também é um quesito que sustenta a vantagem competitiva da Americanas.com, por estar em todo o Brasil e entender operação de varejo em nível nacional.

O recurso conhecimento tecnológico gera vantagem competitiva ao permitir que a Americanas.com tenha um site otimizado, com um excelente banco de dados e ferramentas tecnológicas que usam as informações preciosas dos consumidores para realizar a customização em massa e, assim, tentar fidelizar os clientes.

O autor conclui: “Americanas.com possui três recursos: na área de criação de valor-marca, experiência no varejo nacional e conhecimento tecnológico, os quais sustentam as vantagens competitivas da firma”.

A vantagem de diferenciação pode ser desgastada pela evolução da indústria ou pela superação por parte dos concorrentes das barreiras à imitação (PORTER, 1989).

Sendo assim, os principais riscos são: elevação do diferencial de custos em relação aos concorrentes, o que faz com que o preço-prêmio, necessário para compensá-los, seja tão alto que os clientes desistam da lealdade à marca; redução da importância para os clientes das bases de diferenciação da empresa; superação excessiva das necessidades dos compradores; desprezo aos símbolos de valor; bem como escolha de diferenciação imitável ou introdução de oferta similar com um preço mais acessível.

Ao contrário da liderança em custo, Porter (1989) pontua que pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma indústria, desde que cada empresa foque atributos valiosos pelos compradores. Caso o produto, com determinadas características, seja mais valioso apenas para um segmento de mercado (nicho), a empresa tenderá para uma estratégia de enfoque.

A estratégia de enfoque está baseada na escolha de um ambiente competitivo (nichos de mercado) dentro da indústria e na adaptação das atividades da empresa para servir a esses segmentos-alvo, excluindo no seu escopo competitivo todos os outros segmentos do mercado. O escopo estratégico pode considerar um tipo de produto especial, a forma de distribuição, o tipo de clientes e a área geográfica.

Para Gohr (2000), a referida estratégia pode ser orientada para a perspectiva do cliente. Trabalha com um único grupo de clientes e procura tratar cada um de forma diferente, como se fossem mercados específicos. Por sua vez, a estratégia de enfoque tem duas variantes: no custo e na diferenciação. No enfoque baseado no

custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque da diferenciação ela busca a diversidade em seu segmento-alvo.

Estas diferenças implicam que os segmentos são atendidos de uma forma insatisfatória por concorrentes com alvos amplos que os atendem ao mesmo tempo e também a outros.

Em linhas gerais, de acordo com Porter (1986), a meta de qualquer estratégia genérica é criar valor para os compradores de forma lucrativa.

Cada uma das estratégias genéricas apresentadas constitui uma maneira diferente para a geração e suporte de uma vantagem competitiva, devendo a empresa, sob a orientação da opção estratégica adotada, atuar sobre toda a cadeia de valor do produto. Para melhor entendimento, as estratégias genéricas podem ser observadas na Figura 2.



Figura 2: Três estratégias genéricas

Fonte: PORTER (1986, p.53)

2.2.3 Estratégia conforme Ansoff

Conforme Ansoff (1977), ao analisar sua posição e a de seus produtos em relação ao mercado, a empresa pode adotar estratégias. Isso indica para qual direção ela está andando. O elo comum estabelece relação entre produtos e

mercado, entre presente e futuro, permitindo que os concorrentes da empresa percebam a direção em que ela caminha e orientando sua própria administração.

O autor apresenta esse contexto em quatro componentes:

- penetração no mercado: observa o crescimento da empresa, promovendo os mesmos produtos mais intensamente no mesmo mercado;
- desenvolvimento de produtos: a empresa cria novos produtos no mesmo mercado;
- desenvolvimento de mercados: a empresa está promovendo o mesmo produto em novos mercados;
- diversificação: os produtos e os mercados são novos para a empresa.

O elo comum pode ser percebido com clareza nas três primeiras alternativas, mas na diversificação o elo é menos evidente. Ele pode assumir a forma de um vetor de crescimento, indicando a direção em que a empresa está andando em relação aos produtos e mercados. Ansoff (1977) apresenta este conjunto em quatro componentes, conforme Figura 3.

Missão \ Produto	Atual	Novo
Atual	penetração no mercado	desenvolvimento de produtos
Nova	desenvolvimento de mercado	diversificação

Figura 3: Componentes do vetor de crescimento

Fonte: ANSOFF (1977, p.92)

Ansoff (1977) define a busca da vantagem competitiva a partir do produto comercializado e das ações corporativas envolvendo o mercado e a diversificação. Para o autor, outro aspecto que deve ser salientado é a sinergia. Medida da capacidade da empresa para tirar proveito de uma entrada em um novo mercado e produto; apresenta um elo comum subdividido em agressivo, defensivo ou agressivo e defensivo.

Quando a estratégia escolhida tiver efeito sinérgico, será muito mais poderosa. A empresa que não tiver sinergia poderá não tirar proveito de toda rentabilidade potencial.

Ansoff (1977) observa que uma mudança estratégica não significa, necessariamente, uma diversificação. Segundo ele, este crescimento divide-se em expansão e diversificação. Expansão é o envolvimento com a penetração de

mercado, desenvolvimento de mercado e produto. Diversificação é a mais drástica e arriscada das estratégias, porque envolve um afastamento de produtos e mercados conhecidos de forma simultânea.

No seu entendimento, os componentes de expansão e diversificação podem ser subdivididos pelas características dos novos produtos e clientes em:

- diversificação horizontal: caracteriza-se pelas manobras dentro do ambiente econômico da empresa. Nesta diversificação, encontra-se a sinergia de marketing, uma vez que a empresa vende por canais já estabelecidos.
- integração vertical (para frente ou para trás): tende a oferecer garantias menores de flexibilidade. A diversificação vertical aumenta a dependência da empresa em relação a um segmento da procura.
- diversificação concêntrica: possui um elo comum com a empresa através da área de marketing, tecnologia ou ambas.
- formação de conglomerados: procura novos negócios não relacionados a sua tecnologia, produtos ou mercados atuais.

2.2.4 Estratégia conforme Mintzberg

Visando a complementar as quatro estratégias propostas por Ansoff (1977) e considerando incompletas as estratégias genéricas de Porter (1986), Mintzberg (1992) apresenta tipos de estratégias organizadas em famílias, que se dividem em cinco opções: localizando o negócio central, distinguindo o negócio central, elaborando o negócio central, estendendo o negócio central e reconcebendo o negócio central.

O autor entende que a maioria das tipologias estratégicas explicitadas são falhas, seja por focarem de forma muito estreita alguns tipos especiais de estratégias, seja por proporem agregações arbitrárias.

A localização do negócio central pode ser caracterizada pela junção de uma rede de indústrias comprando e vendendo, as quais podem ser descritas em função do estágio do negócio na rede e na indústria. O estágio do negócio engloba as estratégias de negócio 'rio-acima', 'rio-médio' e 'rio-abaxo'. Essa classificação pode ser associada à integração para trás ou para frente dentro de uma indústria.

- estratégia de negócio 'rio-acima': relaciona-se ao uso da matéria-prima, em que o material básico se transforma em variedade de produtos para diferentes usos. Está direcionada a obter vantagens pelo baixo custo.
- estratégia de negócio 'rio-médio': variedade de insumos é transformada por um processo de produção atendendo a uma variedade de usuários.
- estratégia de negócio 'rio-abaixo': processo em que uma grande variedade de entradas tende para um estreito funil, como produtos vendidos em uma loja de distribuição.

A distinção do negócio central é essencial para observar as características que tornam a organização capaz de adquirir vantagens competitivas e sobreviver. Pode envolver todas as estratégias das áreas funcionais. Inclui estratégias relacionadas às fontes (pessoal, finanças, aquisições), ao processamento (desenvolvimento de processo, operações), às saídas (preço, promoção, vendas, distribuição), canais de mercado e ao suporte (treinamento, controle).

De acordo com o autor, a distinção do negócio envolve dois tipos de estratégias: estratégia de foco e a estratégia de diferenciação, as quais apresentam uma distinção com relação às estratégias genéricas de Porter (1986), considerando a estratégia de liderança em custos como uma estratégia de diferenciação. A estratégia de diferenciação está relacionada com as distinções observadas entre as empresas em seus produtos e serviços.

Mintzberg (1992) propôs uma nova tipologia de estratégias genéricas, derivadas do conceito de diferenciação e com um nível de detalhamento maior que as estratégias de Porter (1986).

- estratégia de diferenciação de preço: uma forma de diferenciar um produto da oferta dos outros concorrentes pode ser, simplesmente, cobrar um preço mais baixo.
- estratégia de diferenciação de imagem: uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais. Pode ser criada através de propaganda, técnicas de promoção (apresentação e embalagem do produto).
- estratégia de diferenciação de suporte: forma de diferenciar o produto sem necessariamente alterar seus atributos intrínsecos; é oferecer algo junto com o produto.

- estratégia de qualidade: caracteriza-se por oferecer um produto melhor que o dos concorrentes. O produto pode ser considerado melhor em três dimensões: maior confiabilidade; maior durabilidade; desempenho superior.
- estratégia de diferenciação de *design* (projeto): oferece um produto diferente, em substituição aos da concorrência.
- estratégia de não-diferenciação: é a não-existência de base de diferenciação como estratégia.

A estratégia de foco envolve o foco nos produtos ou serviços, considerando a extensão dos mercados nos quais eles serão vendidos. Está relacionado com a orientação para a perspectiva do cliente, existindo apenas quando este percebe alguma característica do produto que agrega valor. As estratégias de foco são:

- estratégia sem segmentação: a organização tenta captar uma grande parcela do mercado com uma configuração básica do produto.
- estratégia de segmentação: as possibilidades de segmentação são ilimitadas. Pode-se distinguir uma simples estratégia de segmentação a uma segmentação hiperfina. Algumas organizações procuram ser abrangentes para atender a todos os segmentos, outras tentam ser seletivas, visando apenas a certos segmentos.
- estratégia de nichos: as estratégias de nicho enfocam um único segmento.
- estratégias por encomenda (*customizing strategies*): desagregação do mercado a ponto de cada cliente constituir-se em um único segmento.

Para elaborar a essência do negócio central, uma organização pode aperfeiçoar seus negócios de várias maneiras. Mintzberg e Quinn (2001, p.96) apresentam:

- estratégias de penetração: funcionam a partir de uma base de produtos e mercados existentes, nos quais procura-se aumentar a participação da organização. Isso pode ser feito pela expansão direta ou pela aquisição de concorrentes.
- estratégias de desenvolvimento de mercado: promover os produtos existentes em novos mercados, ampliar o escopo do negócio ao descobrir novos segmentos de mercado, atendidos por novos canais.
- estratégias de expansão geográfica: uma forma importante de desenvolvimento de mercado pode ser a expansão geográfica.

- estratégias de desenvolvimento do produto: pode-se distinguir uma estratégia simples de extensão de produto da estratégia mais abrangente de proliferação e racionalização da linha de produtos. Pode significar diferenciação por *design*, se os produtos forem novos e distintos. A proliferação da linha de produtos significa a cobertura completa de um determinado negócio. A racionalização significa escolher determinados produtos e diminuir a linha de produtos para eliminar produtos sobrepostos e excessos não-lucrativos.

A extensão do negócio essencial envolve as estratégias que levam as organizações além de seus negócios essenciais. Pode ser realizado nas formas verticais ou horizontais, assim como pela combinação das duas.

Vertical significa regressão ou progresso na cadeia de operações e horizontal se refere a incorporação de outros negócios paralelos, não na mesma cadeia de operações.

A extensão do negócio central insere as estratégias de integração da cadeia, de diversificação, de entrada e controle e combinadas (diversificação e integração):

- estratégia de integração da cadeia: define a possibilidade de a organização estender suas cadeias de operações incorporando atividades de seus clientes ou de seus fornecedores na distribuição.
- estratégia de diversificação: refere-se à entrada em negócios que não fazem parte da mesma cadeia de operações.
- estratégia de entrada e controle: a integração da cadeia ou diversificação pode ser realizada pelo desenvolvimento interno ou
- estratégia combinada de diversificação e integração: combinam integração da cadeia com diversificação de negócios. Mintzberg (1992) apresenta três formas desta estratégia: diversificação de subproduto (*by-product diversification*), envolve a comercialização de subprodutos em mercados separados; diversificação relacionada (*linked diversification*), que promove integração horizontal e vertical, comercializando pré-produtos, produtos finais e subprodutos de sua produção ou de outros; diversificação cristalina (*crystalline diversification*), na qual os negócios tendem a ser relacionados pelo desenvolvimento de competências essenciais.

- estratégia de retirada: as estratégias de diversificação são revestidas quando as organizações retomam seus negócios iniciais ou quando se livram dele.

Depois da identificação, distinção, elaboração e extensão, o autor reconcebe o negócio central, necessário para algumas empresas, que passaram pelas 'ondas' anteriores, perdendo sua identidade. A reconcepção caracteriza a última forma de consolidação como essência da própria estratégia. São propostos três tipos básicos: estratégia de redefinição de negócios, de mudança e de recombinação de negócio.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 96) finalizam: "... todas as estratégias são (...) voltadas para nichos, caracterizadas tanto pelo que excluem quanto pelo incluem. Nenhuma organização pode vender tudo para todos".

2.3 Análise da Estrutura Industrial

Para análise da estrutura de qualquer indústria, ou seja, das suas características técnicas e econômicas, Porter (1989, p.4) propõe um modelo baseado em cinco forças competitivas. Em conjunto, essas cinco forças determinam a atratividade de uma indústria e a rentabilidade potencial que as empresas podem obter, porque fixam os preços que as empresas podem cobrar, os custos que têm de suportar e os investimentos necessários para competir. Assim, o conceito de análise da indústria possibilita às organizações uma melhor compreensão do seu meio ambiente, através das forças competitivas da indústria e sua estrutura como um todo.

O segredo para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva de sucesso é, portanto, pesquisar e analisar com profundidade todas as forças relevantes para a indústria, de forma a encontrar uma posição que permita à empresa melhor se defender dessas forças ou influenciá-las ao seu favor (FERREIRA e MARIANO, 2001, p.2). As cinco forças competitivas consideradas no modelo de Porter (1989) para análise da indústria são: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes (Figura 4).

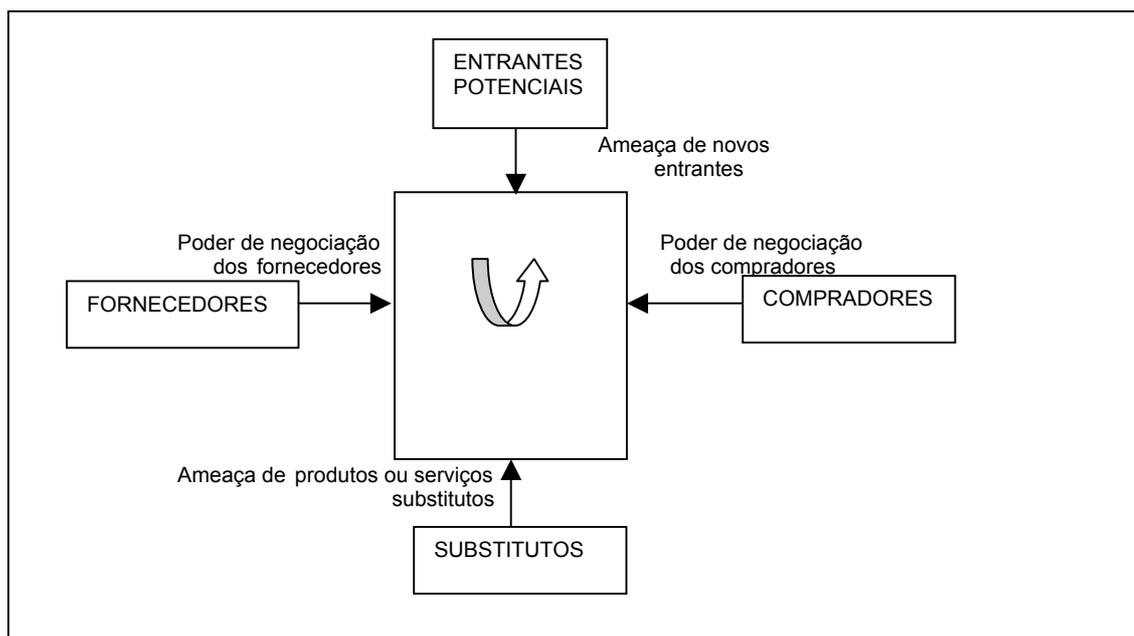


Figura 4: As forças competitivas

Fonte: PORTER (1986, p.23)

- Ameaça de entrada: novos entrantes em um mercado trazem nova capacidade produtiva e os preços podem cair ou os custos dos participantes podem aumentar reduzindo a rentabilidade. Assim, a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes. Barreira à entrada existe toda vez que for difícil para uma nova firma entrar no mercado. Porter (1989) enumera as principais barreiras de entrada:
 - economia de escala: refere-se aos baixos custos unitários de um produto à medida que o volume por período aumenta.
 - diferenciação do produto: as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem sentimento de lealdade em seus clientes.
 - necessidades de capital: necessidade de grandes volumes de capital em atividades arriscadas e irrecuperáveis (publicidade, P&D).
 - custos de mudança: representam os custos adicionais. Quando o comprador muda de um fornecedor de produto para outro.
 - acesso aos canais de distribuição: além de possuírem todo um esquema logístico estruturado, grandes empresas podem pressionar redes de venda e distribuição a não trabalharem ou oferecer piores condições aos novos entrantes.
 - desvantagens de custo independentes de escala: as firmas existentes

podem ter vantagens de custo que não estão à disposição dos entrantes em potencial, independente do tamanho que possuam.

- política governamental: o governo pode impedir a entrada de indústrias com controles como licenças de funcionamento, limites ao acesso de matérias-primas e controles de poluição do ar e da água.
- Ameaça de produtos substitutos: os produtos substitutos reduzem a rentabilidade de uma indústria, pois definem o limite máximo dos preços de seus produtos. Assim, quanto mais atrativa a alternativa de preço, menor será a rentabilidade da indústria. A identificação de produtos substitutos é conquistada com pesquisas na busca de alternativas que possam desempenhar a mesma função que os de uma determinada indústria.
- Poder de negociação dos compradores: os compradores competem contra a indústria, forçando os preços para baixo, exigindo um maior nível de qualidade, de serviços gratuitos, confrontando os concorrentes entre si, com a conseqüente redução da rentabilidade da indústria. Também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. Conforme Porter (1986, p. 41), um grupo comprador 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; o produto da indústria não é vital para a qualidade de seus produtos ou serviços; tem total informação (demanda, preços reais do mercado, custos).
- Poder de negociação dos fornecedores: determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. Determina 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 incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Na avaliação de (Porter, 1986, p.43), um grupo fornecedor é poderoso se: é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende; não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria; não tem a indústria como um cliente importante; o produto dos

fornecedores é um insumo importante para seus negócios; os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.

- Rivalidade entre os concorrentes existentes: assume a forma de disputa por posição, com uso de táticas como publicidade, introdução de novos produtos, aumento dos serviços ou garantias ao cliente, preços atraentes. A rivalidade ocorre quando os concorrentes percebem a oportunidade de melhorar sua posição. As empresas numa indústria são mutuamente dependentes. Os movimentos de uma empresa têm efeitos notáveis sobre seus concorrentes.

O autor entende que o governo também tem força na concorrência na indústria, pois desempenha um papel de suma importância como comprador de produtos relacionados com a defesa e como um fornecedor, podendo coibir e limitar o comportamento de empresas. Ele também influencia com subsídios, regulamentações, afetando inclusive a rivalidade dos concorrentes e o crescimento da indústria. Pontua que “nenhuma análise estrutural está livre de ser afetada por políticas governamentais atuais e futuras. A melhor estratégia é tratar o governo como um ator a ser influenciado” (PORTER, 1986, p.45).

Assim, ressalta-se que o contexto empresarial tem um impacto direto sobre a cadeia de valores, exigindo do administrador uma visão mais ampla e sistêmica. A partir dessa nova realidade é que deve ser pensada a gestão estratégica da empresa. Dado o exposto, torna-se urgente evidenciar alguns aspectos sobre cadeia de valor, os quais são apresentados a seguir.

2.4 Cadeia de Valor

A empresa é um conjunto de atividades de valor porque essas atividades agregam valor. A atividade de valor é um instrumental analítico que nos permite analisar como a cadeia de valor desempenha suas atividades de valor e a maneira como explora essas atividades.

Craig (1999) define cadeia de valor como uma representação gráfica das atividades de uma empresa organizada, de maneira a mostrar a seqüência dessas atividades. A cadeia de valor fornece uma estrutura poderosa para identificação e avaliação dos recursos e capacidades de uma empresa, em parte porque enfatiza a interligação entre as diferentes atividades e também porque facilita as comparações

entre empresas, considerando tanto as atividades individuais como a estrutura das atividades.

A idéia fundamental advinda da cadeia de valor é que não se deve analisar a empresa como um todo. Antes, deve-se desmembrá-la conforme as atividades que realiza, analisando os resultados oriundos dessas partes que a compõem e do modo como elas interagem entre si.

A integração de todas as atividades ao longo da cadeia de valores e dos sistemas de valores, das matérias-primas ao cliente final, tem por finalidade assegurar uma melhor vantagem frente aos concorrentes.

A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica, para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva se executar essas atividades com menores custos ou melhor do que a concorrência.

Segundo Porter (1989, p.34), as atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais: primárias (divididas em cinco categorias genéricas) e atividades de apoio (divididas em quatro), como demonstrado na Figura 5. Ao comparar as cadeias de valores dos concorrentes, verifica-se as diferenças que apontam a vantagem competitiva.

As atividades de valor são a base da vantagem competitiva. O modo como cada atividade é executada, combinado com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência.



Figura 5: A cadeia de valores genérica

Fonte: PORTER (1989, p.35)

2.4.1 Atividades primárias

São aquelas envolvidas na criação física do produto e na venda e transferência para o comprador, bem como na assistência técnica após a venda. As categorias genéricas são:

- logística interna: refere-se às atividades relacionadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto. Também se associa ao manuseio de material, armazenamento, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.
- operações: atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção.
- logística externa: atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.
- marketing e vendas: atividades associadas a oferecer um meio (propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal,

relações com canais e fixação de preços) pelo qual compradores possam obter o produto e a induzi-los a fazer isso.

- serviço: atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

2.4.2 Atividades de apoio

São aquelas que sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa:

- aquisição: refere-se à função de uma política de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa com o objetivo de intensificar a qualidade dos processos/aquisições, com redução de custos.
- tecnologia: o desenvolvimento da tecnologia é importante para a vantagem competitiva em todas as indústrias, sendo vital em algumas. Cada atividade engloba tecnologia, *know-how*, procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo. Portanto, refere-se às atividades associadas a esforços para aperfeiçoar o produto e o processo.
- gerência de recursos humanos: consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. Pode afetar a vantagem competitiva, por seu papel de determinar as qualificações e a motivação dos empregados e os custos de contratá-los e treiná-los.
- infra-estrutura da empresa: refere-se a uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. Fornece apoio à cadeia inteira e não às atividades individuais.

Embora as atividades de valor sejam blocos de construção da vantagem competitiva, a cadeia de valor não é uma coleção de atividades independentes, mas sim um sistema de atividades interdependentes.

As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Esses elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra. A vantagem competitiva freqüentemente provém de elos entre atividades, da mesma forma que provém das próprias atividades individuais, podendo resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização e coordenação refletindo *trade-offs* entre atividades para o mesmo resultado global.

É importante observar que os elos não existem somente dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas também entre a cadeia da empresa e as cadeias dos fornecedores e dos canais. Esses elos são denominados por Porter (1989) como elos verticais. Os elos do fornecedor significam uma relação em que ambos podem ganhar.

As características do produto de um fornecedor, assim como seus outros pontos de contato com a cadeia de valor da empresa, podem afetar intensamente o custo e a diferenciação. A habilidade para coordenar elos reduz o custo ou aumenta a diferenciação.

A cadeia de valores da empresa relaciona-se também com a cadeia de valores do comprador. É caracterizada pelo insumo comprado de uma empresa para a cadeia do comprador.

A origem da diferenciação de uma empresa está na forma como sua cadeia de valores está relacionada à cadeia de seu comprador. O valor é criado quando uma empresa proporciona vantagem competitiva, reduzindo o custo para o seu comprador ou elevando-lhe o desempenho.

A cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa suas atividades individuais é um reflexo de sua estratégia e da economia básica das próprias atividades.

Em suma, pode-se observar a importância das relações entre fornecedores, indústrias e compradores para a obtenção da competitividade. A agregação de valor em produtos e processos definirá a competitividade da cadeia e a condição de sucesso de todos os seus integrantes. Ou seja, o estudo da cadeia de valores contribui de várias formas para a identificação, construção e sustentação de vantagens competitivas.

3 ESTUDO DE CASO: INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DE MÉDIO PORTE DO SEGMENTO DE JEANS DO MUNICÍPIO DE COLATINA/ES

3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa caracterizou-se como sendo do tipo exploratória e descritiva. No método descritivo, o pesquisador propõe descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los, sem nele interferir para modificá-lo (GIL, 1996). No que se refere à natureza da pesquisa, foi utilizada a integração da abordagem quantitativa e qualitativa.

Optou-se pelo estudo de caso através de uma pesquisa qualitativa, por se tratar da análise de quatorze empresas, na qual procurará identificar as ações estratégicas voltadas ao posicionamento competitivo.

Segundo Vergara (1997, p.47) o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

No entendimento de autores como Haguette (1987), Gil (1994) e Richardson (1999), as pesquisas qualitativas encaixam-se perfeitamente em situações como o estudo do funcionamento de estruturas organizacionais e competitivas. Para Santos (1999, p.30), a pesquisa quantitativa é aquela onde é importante a coleta e a análise quantificada dos dados, e, da quantificação, resultados automaticamente apareçam.

3.2 Coleta de Dados

As fontes de coleta de dados utilizados nesta pesquisa constituem-se de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias (consultadas na pesquisa de campo por meio de questionário) são aquelas que possuem relação direta com a realidade. Os dados secundários foram obtidos em pesquisas em livros, revistas, artigos vinculados a periódicos especializados, relatórios de pesquisas na área e consulta à internet. E, para atender aos objetivos da pesquisa, foram selecionados três estratégias ditas genéricas por Michel Porter que estão baseadas em liderança de

custo total, diferenciação e enfoque, as quais serviram de base para a coleta de dados no presente estudo.

Algumas variáveis foram empregadas na coleta de dados. A estratégia de custo total teve como parâmetro os recursos humanos, os fornecedores e a produção. Na estratégia de diferenciação utilizou-se o marketing, o desenvolvimento de produtos e inovação tecnológica. E, por fim, analisou-se o enfoque.

Aplicaram-se questionários contendo perguntas abertas e fechadas aos proprietários das indústrias de confecções do segmento de jeans no município de Colatina/ES. Já com relação à análise dos dados, eles foram avaliados conforme a análise de conteúdo.

Para tanto, após a elaboração do questionário, foi aplicado um pré-teste, visando esclarecer ambigüidade ou linguagem inacessível. Essa aplicação deu-se com uma pequena amostra escolhida. O questionário encontra-se no apêndice.

3.3 População e Amostra

Conforme Richardson (1999), universo é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Assim, o universo da pesquisa é composto por médias empresas formais do ramo de confecções no segmento de jeans do município de Colatina/ES.

Quanto à amostra, optou-se por delimitar um ramo específico dentro do setor de confecções – neste caso, o segmento de jeans. Visando a dar maior confiabilidade ao estudo, optou-se por realizar uma pesquisa censitária, tendo em vista o tamanho do universo (população/empresas). Assim, a pesquisa foi composta de 14 instrumentos de coleta, sendo esse o número de médias empresas de confecções do segmento de jeans no município de Colatina/ES.

3.4 Caracterização do Setor

O setor de confecções de Colatina no Espírito Santo conta com 926 empresas e emprega 12.139 pessoas segundo dados da FINDES (2000, p.31). Cerca de 600 empresas estão localizadas na Grande Vitória, dividindo-se o restante pelos outros

municípios do Estado, especialmente no município de Colatina, que conta com um número considerável de empresas do setor (cerca de 347).

Colatina é o maior pólo de confecções do Estado, em torno de 86 pronta-entregas; gera cerca de 6.000 empregos e produz cerca de 2 milhões de peças por mês, com destaque o jeans, responsável por 80% da produção local e 44% da estadual. As roupas produzidas na cidade são comercializadas no Espírito Santo, em todos os estados brasileiros e em outros países.

As primeiras empresas surgiram na década de 60 e eram pequenas fábricas que produziam camisas finas masculinas (DADALTO, 2001).

A concentração de indústrias de confecções em Colatina é explicada pelo fato de o município possuir todas as condições necessárias para produção, caracterizando, assim, economias de aglomeração.

No Espírito Santo, há indústrias de confecções para todos os segmentos do mercado: adulto, infantil, masculino, feminino, cama, mesa, banho, moda íntima e jeans. Estas últimas constituem a amostra pesquisada no presente trabalho, num total de 14 indústrias.

3.5 Resultados e Discussões

A presente pesquisa limitou-se às estratégias genéricas de Porter, ou seja, as estratégias de liderança no custo total, diferenciação e enfoque, por se acreditar que estas atendem ao objetivo proposto, que foi o de identificar as ações estratégicas das indústrias de confecções de médio porte do segmento de jeans do município de Colatina/ES, voltadas à busca de uma posição competitiva em relação ao mercado.

3.5.1 Liderança no custo total

Este item apresenta os aspectos acerca da liderança no custo total utilizadas pelas empresas pesquisadas, sob os seguintes enfoques: recursos humanos, fornecedores e produção.

3.5.1.1 Recursos humanos

Quando pesquisados sobre os métodos de recrutamento utilizados pelas empresas, pode-se afirmar que 71,42% utilizam fichas fornecidas pelas instituições; 50%, por indicação; 35,71%, por intermédio do sindicato; 35,71%, através de anúncios em rádios locais, e 7,14%, por meio de cartazes distribuídos pela cidade.

Considerando que a responsabilidade pelo recrutamento nas empresas de confecções de jeans, pesquisadas, é do departamento de recursos humanos, é relevante que esse departamento tenha funcionários capazes de recrutar e reter bons profissionais, pois dele depende a qualidade dos candidatos a serem recrutados. Percebe-se que o departamento de recursos humanos das empresas pesquisadas utiliza-se de técnicas tradicionais de recrutamento as quais podem trazer resultados não tão satisfatórios.

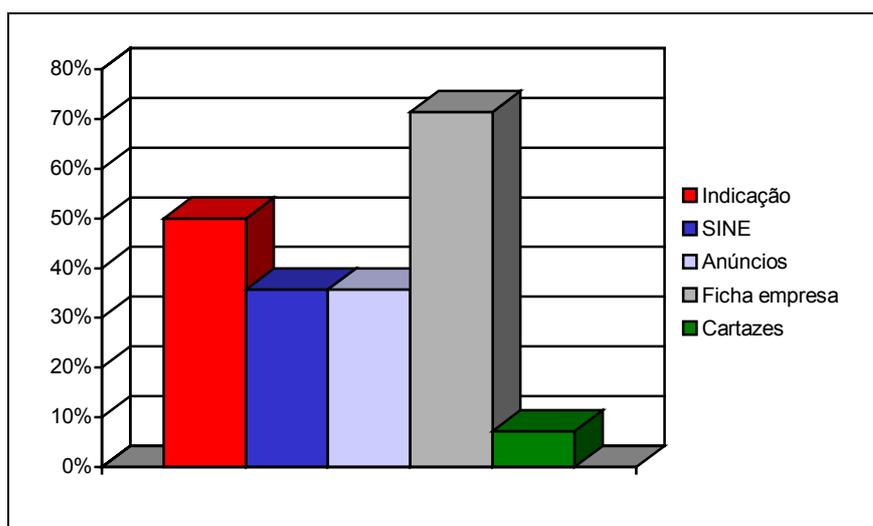


Figura 6 - Métodos de recrutamento

No que se refere à formação dos empregados, pode-se observar, pelos dados encontrados, que a área administrativa não contrata colaboradores capacitados para tal, necessitando assim realizarem cursos de capacitação. Pesquisado o porquê da não contratação, os entrevistados relataram a dificuldade de encontrar pessoas que atendam às necessidades da empresa. Todavia, o mesmo fenômeno não ocorre na área de produção, onde os colaboradores, 85,72%, já apresentavam, na hora da contratação, experiência profissional na área.

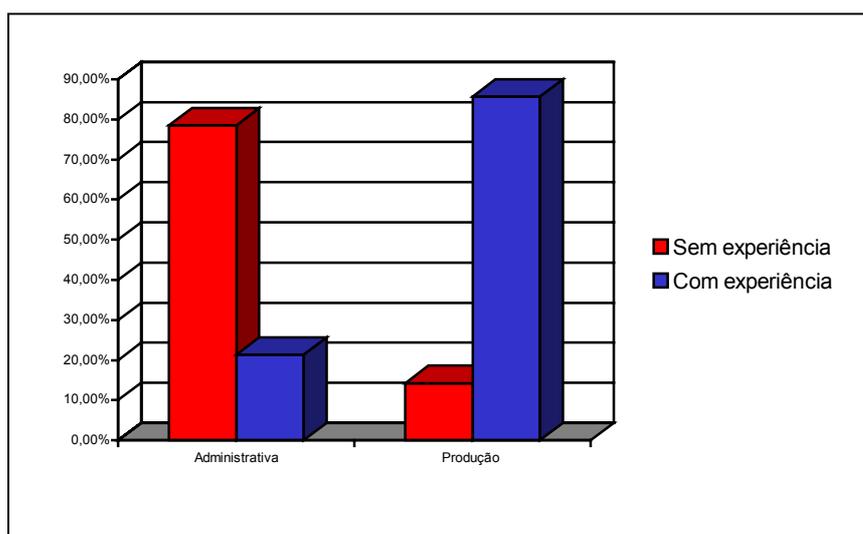


Figura 7 – Experiência dos funcionários

É pertinente ressaltar que 92,86% das empresas pesquisadas realizam um treinamento introdutório (Figura 8) sempre informal, e que somente oferecem cursos de capacitação quando os colaboradores sentem dificuldades na realização das tarefas ou na aquisição de novas tecnologias (Figura 9). Nas empresas analisadas, os cursos para a área administrativa duram, em média, 18 horas, e, na área de produção, 29 horas.

O objetivo do treinamento introdutório é proporcionar oportunidade aos novos empregados de obterem conhecimento e prática da conduta requerida pela empresa, visando melhoria de desempenho com a aquisição de novas habilidades, reduzindo, assim, as dificuldades encontradas pelo funcionário, no exercício da nova função (TOLEDO, 1981).

De acordo com os entrevistados, o treinamento introdutório é relevante para o funcionário:

- se integrar ao trabalho;
- adequar-se ao estilo de trabalho da empresa;
- conhecer o desenvolvimento da função e sua importância;
- conhecer tanto a origem quanto o fim do processo;
- para que ele tenha um desenvolvimento adequado ao quadro de funcionários já existentes.

Através dos dados constata-se uma preocupação das empresas pesquisadas em integrar os novos funcionários à organização, o que pode ser considerado como

aspecto relevante, uma vez que os próprios funcionários destacam a importância do treinamento introdutório ao iniciar uma nova atividade.

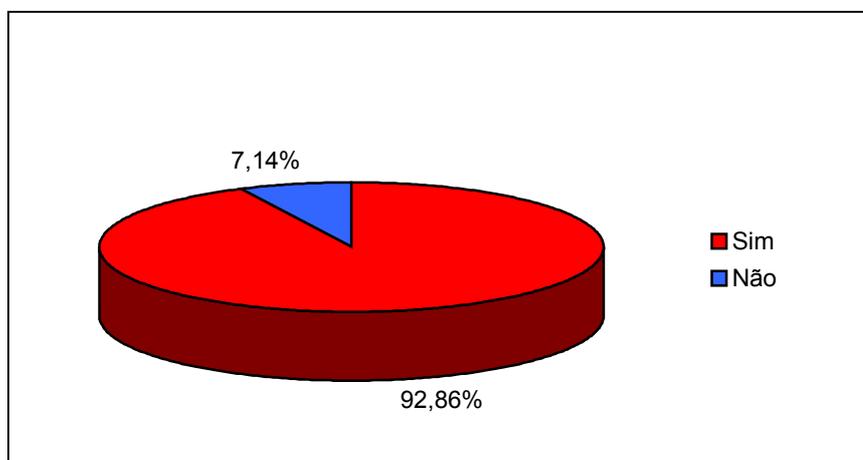


Figura 8 – Treinamento

Assim, convém destacar que treinamentos periódicos precisam estar presentes na política de recursos humanos das empresas, numa era em que as informações são processadas tão rapidamente.

Acredita-se que a atualização através de treinamentos contínuos é o passaporte para o sucesso empresarial. Desta forma, recomenda-se que as empresas revejam suas políticas de treinamento, adaptando-a à realidade do cenário atual. No entanto, não se pode esquecer que o mundo está em constante mutação, sendo a atualização e o treinamento uma necessidade constante.

Os objetivos do treinamento devem estar ligados intimamente às necessidades da empresa. É imperativo que um funcionário bem treinado tenha condições de oferecer um melhor trabalho para a empresa.

Entretanto, deve-se ressaltar que a frequência no treinamento não significa que o mesmo está sendo absorvido como deveria, haja vista a necessidade do *feedback*, uma vez que treinamento sem objetivo não é válido.

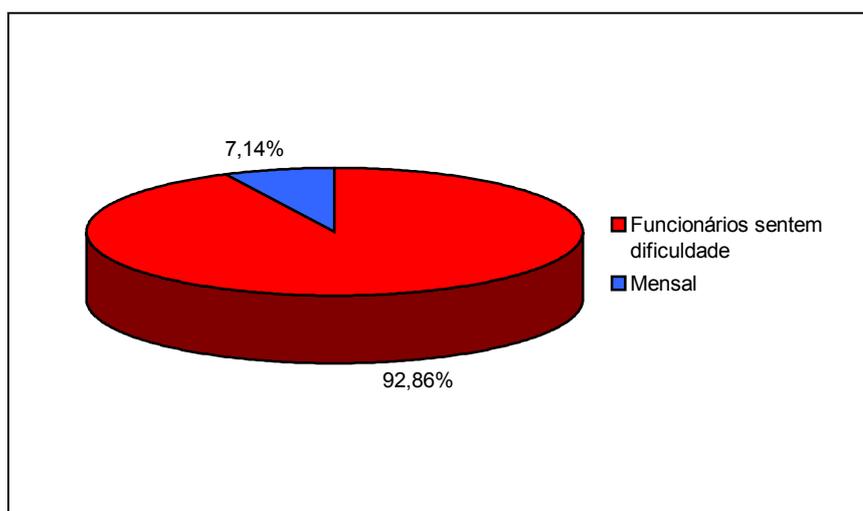


Figura 9 - Realização de treinamento

Quanto à colocação na prática dos novos conhecimentos e técnicas adquiridas por intermédio da capacitação (Figura 10); 57,14% dos entrevistados relataram que sempre os praticam, já 42,86% afirmaram que quase sempre são incentivados. Isso:

- “A partir do momento que dê para ser aplicável na função, não correndo riscos.”
- “Buscando maior eficiência no trabalho, reduzindo os erros.”
- “Dentro de padrões que se adequam à realidade da empresa.”
- “Por entendermos e percebermos que novos conhecimentos inovam operações dentro da empresa trazendo economias de tempo e de custo.”
- “Por sermos conscientes de que novos conhecimentos melhoram a eficiência e tendem a reduzir desperdícios.”
- “Sabendo diferenciar o que pode ser aplicável à empresa ou não, contribuindo para um melhor resultado.”

Neste sentido, salienta-se a necessidade das empresas de desenvolverem uma política de capacitação periódica e condizente de uma era em que as informações são processadas tão rapidamente.

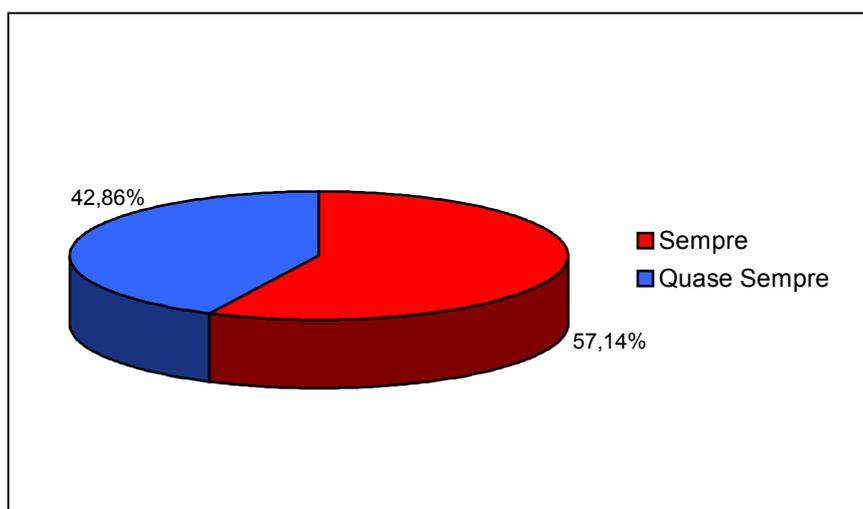


Figura 10 - Conhecimentos colocados em prática

Quanto ao nível de escolaridade dos funcionários das empresas pesquisadas, de acordo com a Figura 11, 100% dos funcionários da área de produção possuem o 1º grau completo. Esse nível aumenta quando se analisa a área administrativa, pois 64,29% dos funcionários da área administrativa possuem 2º grau completo, ao passo que 35,71% possuem curso superior. Vale argumentar que quanto maior o nível de escolaridade dos funcionários mais fácil é a assimilação das atividades que lhes são impostas.

Na opinião de Porter (1989), a gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, em virtude de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados, do custo da contratação e do treinamento. Em algumas organizações, ela é a chave para a vantagem competitiva.

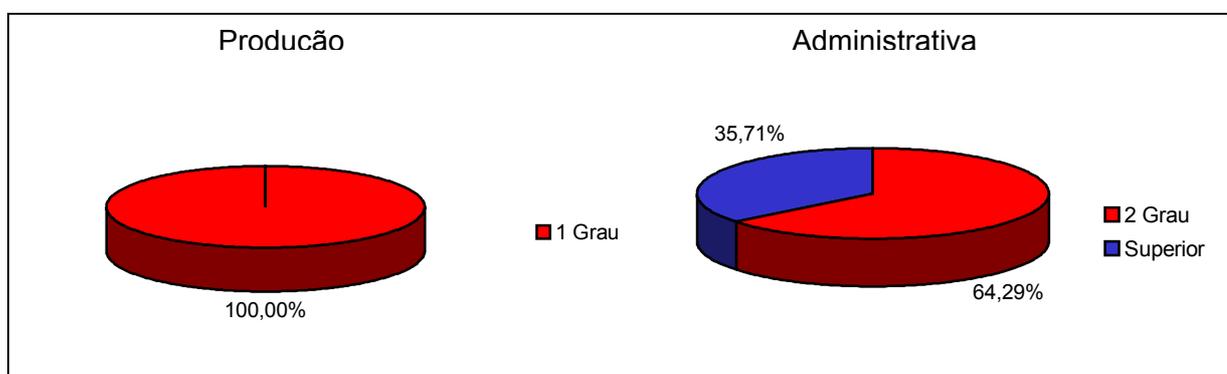


Figura 11 - Escolaridade média da força de trabalho da empresa

No que tange a programas de qualidade de vida, verificou-se que 100,00% das empresas não possuem nenhum programa nessa área. Este é um dado preocupante, haja vista que, cada vez mais, se constata que nas organizações modernas é mantido um imenso descompasso entre o progresso tecnológico e o progresso social, em termos de qualidade de vida (MASCOVICI, 1988).

Os entrevistados afirmam que:

- “a empresa não esquece do bem estar do funcionário, procurando oferecer um bom ambiente de trabalho.”
- “o setor de confecções é instável, ou seja, trabalhamos com sazonalidade, onde convivemos períodos com elevados números de funcionários e no outro período demitimos. Onde entendemos não ser viável, pelo menos no momento, um programa de QVT.”
- “normalmente representaria mais custos, não suportáveis pelos preços praticados.”

Os dados da pesquisa permitem afirmar que, para 78,58% dos pesquisados, o índice de rotatividade anual dos colaboradores é de 20,00%. Para 14,28%, esse índice varia entre 41,00% a 60,00%, sendo que, para 7,14%, fica entre 21,00% e 40,00%.

De acordo com o que foi visto anteriormente, faz-se necessário destacar que as empresas devem estar conscientes de que um bom processo de seleção pode evitar a rotatividade de funcionários e, conseqüentemente, uma redução de custos, uma vez que a rotatividade de funcionários gera custos extras para a empresa, além de atrapalhar o andamento da produção.

De acordo com os entrevistados, as razões para a rotatividade devem-se ao:

- “grande número de empresas no setor e pelo salário ser uma média entre as empresas, o que diferencia em algumas empresas é a gratificação por produtividade” (18%).
- “falta de profissionalismo dos funcionários (visam à demissão para receber o seguro desemprego)” (50%).
- “oscilação do mercado e busca por melhor qualificação” (15%).
- “por admitir funcionários que não estejam aptos para exercer as funções e por não existir métodos de seleção do mesmo e nem um treinamento rígido” (20%).

“em face dos salários praticados no mercado serem mais ou menos os mesmos, há pouco apego ao emprego. Além disso, há a sazonalidade característica dos produtos” (15%).

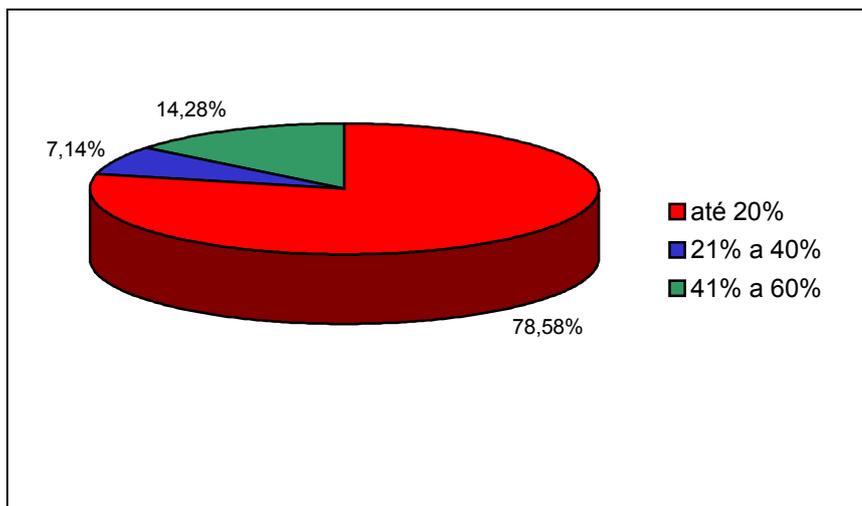


Figura 12 – Índice de rotatividade

3.5.1.2 Fornecedores

Os critérios mais importantes para selecionar fornecedores, conforme a pesquisa, são respectivamente: preço (71,42%); disponibilidade de matéria-prima (42,85%); possibilidades de parcerias (35,71%); localização estratégica (boa localização e um ambiente adequado ao perfil do mercado-alvo) (28,57%); nome empresa-marca (14,28%); melhores condições de pagamento (7,14%) – (Figura 13).

Desta forma, pode-se afirmar que o fator preço da matéria-prima é o principal critério na opção por determinado fornecedor.

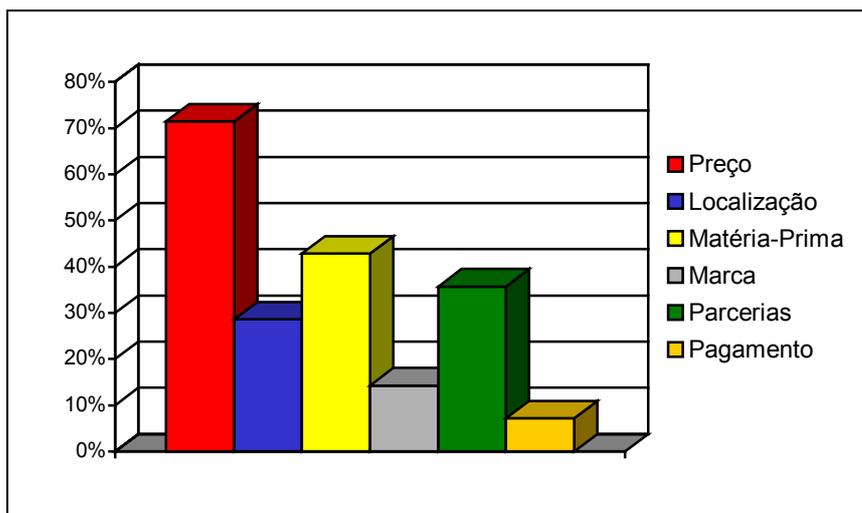


Figura 13 - Critérios importantes para seleção de fornecedores

Todavia, as empresas pesquisadas adotam ainda, determinados procedimentos para obter redução nos custos na negociação com tais fornecedores; dentre estes, destacam-se: comprar em grandes volumes (71,42%); fazer parceria com os fornecedores (57,14%); produtos padronizados (28,57%); informação de demanda (28,57%); mais serviços (14,28%) – Figura 14. Nesses termos, os sujeitos da pesquisa relataram que sempre há inclusão de novos fornecedores.

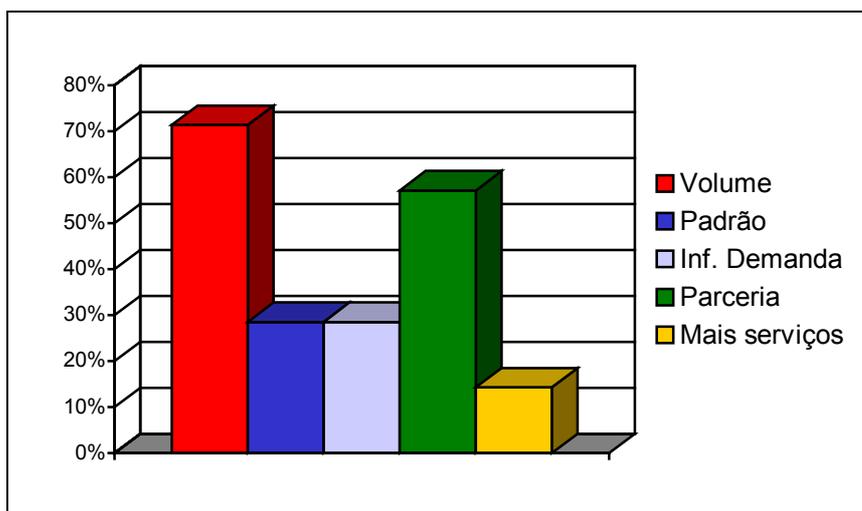


Figura 14 – Procedimentos para obter redução nos custos com fornecedores

Segundo 78,58% dos pesquisados, o tempo médio em que trabalham com os fornecedores atuais é de mais de 5 anos. Já para 21,42%, o tempo se reduz para menos de 5 anos. Vale destacar que o tempo, acima de cinco anos, trabalhando

com os mesmos fornecedores, gera um relacionamento com base na confiança entre ambas as partes, o que facilita a negociação na hora da compra.

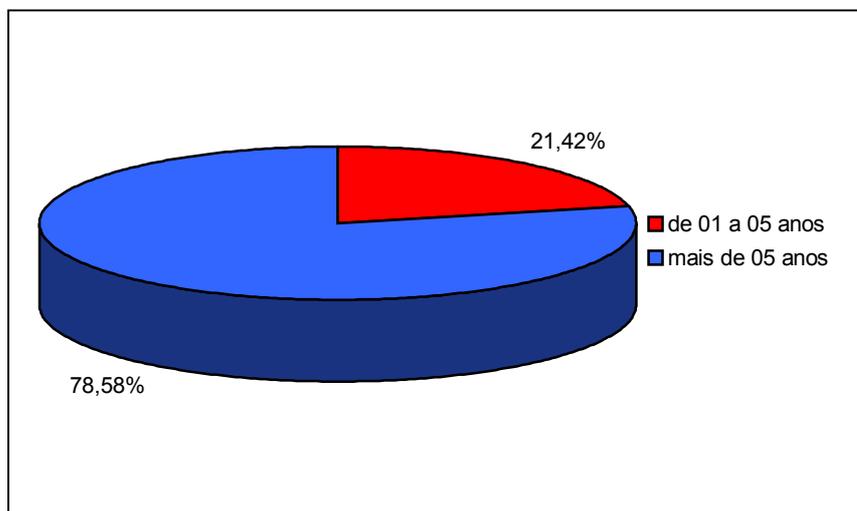


Figura 15 - Tempo médio que a empresa trabalha com fornecedores

Ao se referir à variação média do número de fornecedores ao longo dos últimos 4 anos, pode-se dizer que a evolução média no ano de 1999 foi de 15,78%; sendo que no período de 2000 o número corresponde a 12,15%; já em 2001 foi de 12,40% e 2002, de 9,92%. Desta forma, pode-se constatar que o número de fornecedores vem decrescendo, ou, em outras palavras, que não há tanta variação do número de fornecedores. Estes dados demonstram que as empresas pesquisadas estão buscando se relacionar com uma base menor de fornecedores, o que muitas vezes facilita o relacionamento entre empresas e fornecedores.

Entretanto, não existe um número “ótimo” de fornecedores, uma vez que ele varia de empresa para empresa. Assim, cabe a cada uma delas estabelecer um número que atenda às suas necessidades.

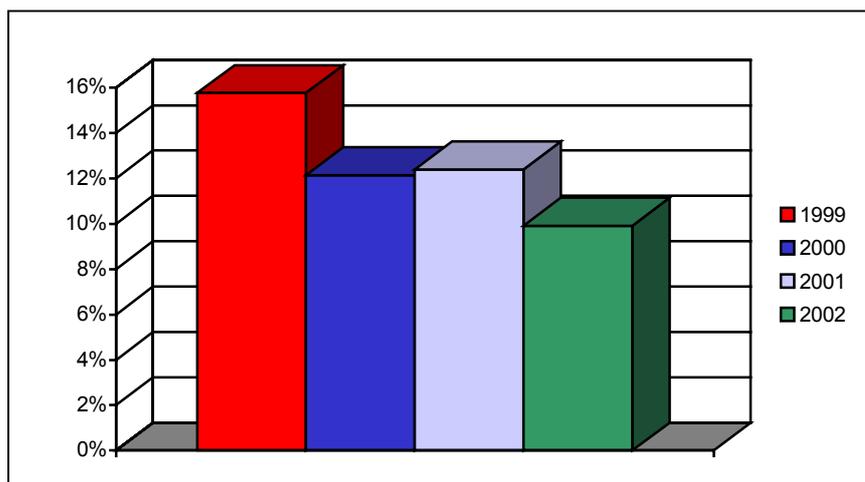


Figura 16 - Variação média do número de fornecedores

Quando questionadas (Figura 17) como as empresas comparam-se com as concorrentes em relação aos fornecedores, 92,86% afirmaram que se consideram em média concorrencial no mesmo nível, ou seja, em igualdade; já quanto à melhor concorrente, 57,14% acreditam estar em igualdade com as melhores concorrentes; todavia, 42,86% se consideram inferiores.

Neste sentido, é importante frisar que o número de empresas que se consideram inferiores ao melhor concorrente deve rever a forma de gestão; melhorar suas deficiências, averiguar com cuidado onde e de que forma estão perdendo para a concorrência, buscando aprimorar a performance junto a clientes e fornecedores.

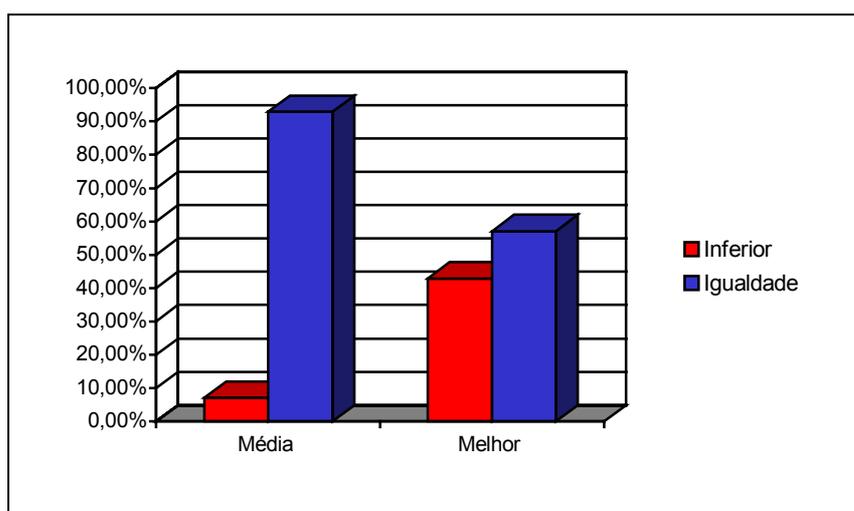


Figura 17 - Comparação com a concorrência – fornecedores

3.5.1.3 Produção

Em qualquer nível da administração, o planejamento é o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações futuras, atingir metas e planejar a produção.

Conforme os pesquisados das empresas, 92,86% planejam a produção, enquanto que 7,14% não a planejam (Figura 18). Ficou constatado *in loco* que o motivo do não planejamento é a centralização das decisões nas mãos dos proprietários, cerceando a iniciativa dos seus colaboradores e a falta de conhecimento técnico-administrativo. Dessa forma, pode-se dizer que a pesquisa indicou que a grande maioria das empresas envolvidas planeja sua produção, destacando-se como um aspecto positivo. Sendo assim, o planejamento e o controle da produção procuram adequar a demanda esperada às possibilidades do sistema produtivo.

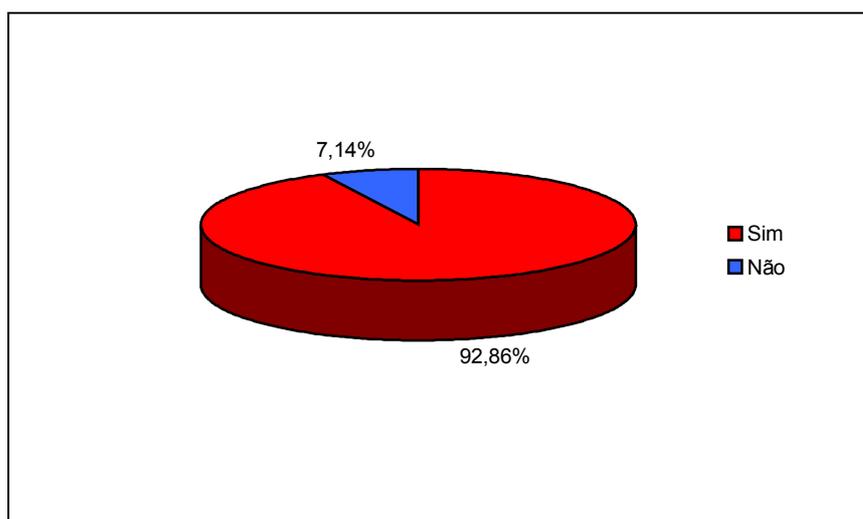


Figura 18 – Planejamento da produção

As empresas que fizeram parte da amostra planejam sua produção, visando: aumento da capacidade produtiva (53,84%); minimização de falhas (69,23%); flexibilidade (23,07%); redução dos custos (38,46%); redução dos gargalos (15,38%).

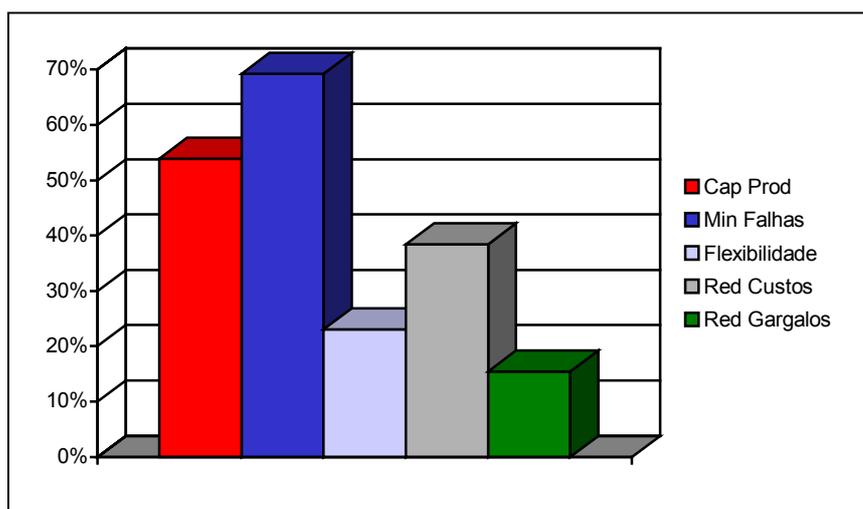


Figura 19 – Razões para planejamento da produção

Como é sabido, nas atividades de confecções há sazonalidade. Neste sentido, os meses de pico correspondem de junho a novembro (Quadro 1), período em que a utilização da capacidade produtiva das empresas pesquisadas chega, em média, a 94,28%. Os meses de folga de pico dizem respeito ao intervalo de janeiro a maio, sendo de 52,85 o percentual de utilização da capacidade produtiva, nesse período.

Quadro 1 - Percentual de utilização da capacidade produtiva

Tendências	Meses	% cap. Produz
Meses de Pico	Jun, jul, ago, set, out, nov	94,28%
Folga Pico	Dez, jan, fev, mar, abr, mai	52,85%

Com relação às ações desenvolvidas pelas empresas pesquisadas para melhorar o seu desempenho produtivo, as respostas obtidas podem ser resumidas em: busca de eficiência do processo (71,42%); mudanças no *layout* (14,28%); reprojeto das máquinas e equipamentos (21,42%); aquisição de equipamentos (57,14%); e logística compreendendo os aspectos da entrada, processamento e saída (35,71%).

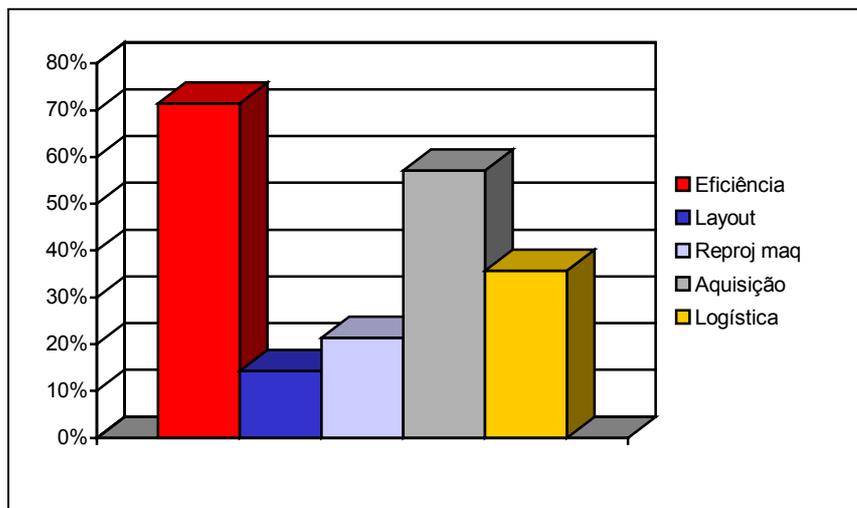


Figura 20 – Ações para melhorar o desempenho produtivo das empresas

As empresas estão atualmente numa luta para se manterem competitivas nos ambientes incertos de cortes de recursos e pessoal e de mudanças sociais, políticas econômicas que caracterizam a globalização mais acentuada. Neste contexto, as empresas para se manterem e ganharem mercado, elas precisam estar freqüentemente avaliando seu desempenho produtivo, com a finalidade de identificar e sanar seus pontos fracos e investir nos pontos fortes.

Os métodos ou indicadores utilizados pelas empresas de confecções de jeans de Colatina/ES para avaliar seu desempenho produtivo indicaram como variáveis: qualidade (64,28%); custo (50,00%); flexibilidade (35,71%); rapidez (28,57%); e confiabilidade (21,42%); de acordo com a Figura 21.

Quanto à qualidade, flexibilidade e rapidez, torna-se relevante observar a opinião de Robbins (2002). Para o autor, os clientes estão exigindo atendimento rápido e personalizado, com alta qualidade nos produtos e serviços e valor para o seu dinheiro. São atitudes que se constituem respostas a clientes mais exigentes.

A redução de custos também tornou fator primordial para qualquer organização, independente de sua dimensão; nesse sentido, constata-se que as empresas que participaram da amostra estão atentas a esse indicador. Robbins (2002) acrescenta que atender às exigências do cliente com um custo mais baixo representa a força motriz do sucesso.

Utilizar um sólido conceito de confiabilidade no serviço, como um diferencial competitivo, pode proporcionar diversos benefícios significativos do marketing:

índices mais elevados de retenção dos clientes atuais, um giro maior de negócios, expansão na comunicação boca-a-boca e promoção da empresa.

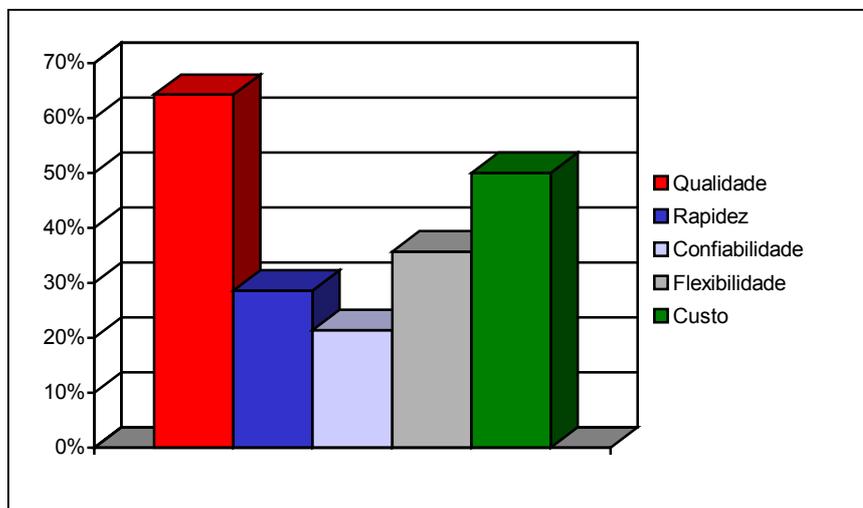


Figura 21 - Indicadores de desempenho

Questionadas, em termos de desempenho produtivo em relação à média concorrencial, as empresas que participaram da pesquisa responderam (Figura 22) que se consideram iguais (92,85%); já no que se refere quanto à melhor concorrente, 71,42% deles também se sentiram em igualdade; todavia, 28,58% julgam-se que estão em inferioridade.

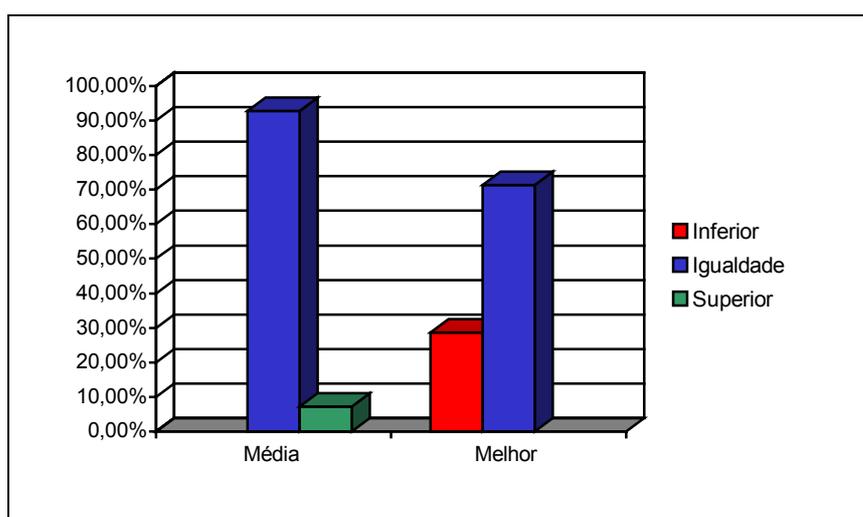


Figura 22 – Média concorrencial de desempenho produtivo

3.5.2 Diferenciação

Este tópico apresenta os aspectos referentes às fontes de diferenciação utilizadas pelas empresas que fizeram parte da amostra. Os enfoques que se destacaram são os seguintes: marketing, desenvolvimento de produtos e inovação tecnológica.

3.5.2.1 Marketing

As atividades de marketing e de vendas têm freqüentemente um impacto sobre a diferenciação (PORTER, 1989). De acordo com essa premissa, 57,14% das empresas pesquisadas planejam suas ações de marketing. Porter (1989) associa o marketing como forma de oferecer um meio pelo qual o comprador possa adquirir o produto e a induzi-los a fazer isso. No entanto, 42,86% não planejam. Informaram que não planejam formalmente, mas desenvolvem ações diversas em busca da promoção dos produtos.

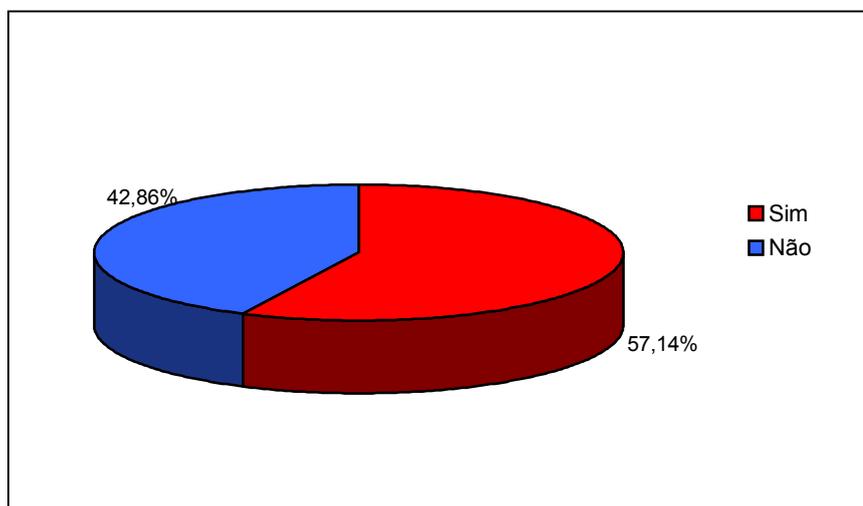


Figura 23 - Planejamento das ações de marketing

Constatou-se, pelos dados coletados, que a principal função desempenhada pelo marketing na visão de 64,28% é criar uma imagem da empresa perante seus clientes; 50,00% admitem que o marketing ajuda a aumentar a lealdade dos clientes, todavia desenvolver produtos com valor superior foi citado por 35,71% dos

pesquisados, enquanto que na opinião de 28,57% o marketing ajuda as empresas a fazer uma boa distribuição.

Cada organização tem suas particularidades, sendo assim o marketing pode desempenhar função distinta em cada empresa, pois o objetivo final do mesmo em qualquer organização é a de levar ao conhecimento do cliente os seus produtos ou serviços prestados, ou seja, convencê-lo a comprar, e, pelo visto, as empresas pesquisadas fazem uso dessa ferramenta para atingir seus objetivos.

Na palavra de alguns entrevistados, as atribuições da área de marketing são:

- “tornar os produtos da empresa conhecidos pelos consumidores.”
- “ampliar o mercado e manter a lealdade dos clientes (procurando ampliar também a lealdade junto à marca). É atribuição do marketing trabalhar a imagem da marca, conquistar a fidelidade dos clientes.”

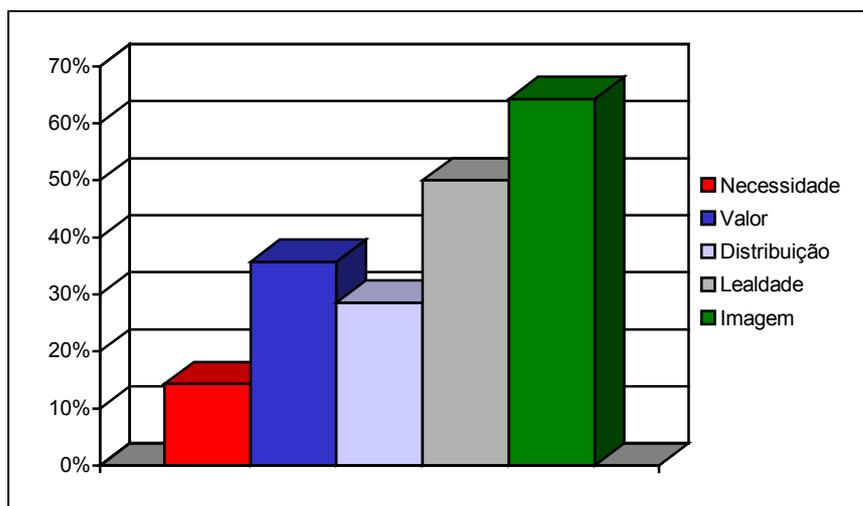


Figura 24 - Principais atribuições do departamento de marketing

Quanto aos instrumentos promocionais usados pelas empresas para comunicar-se com os clientes, constatou-se que 92,85% da amostra investem em sua marca ou imagem, como instrumento de marketing.

Considerando que 100,00% das empresas pesquisadas possuem uma equipe própria de vendas, 78,57% destas utilizam a capacitação de vendedor/representante como principal instrumento de marketing; 50,00% das mesmas utilizam os *folders* e/ou mala direta; 28,57% fazem uso das promoções de vendas. Ao passo que

25,00% consideram a propaganda um meio pelo qual investem na distribuição de brindes; 17,85% utilizam-se dos descontos, e 7,14% criam sorteios com o objetivo de se promoverem.

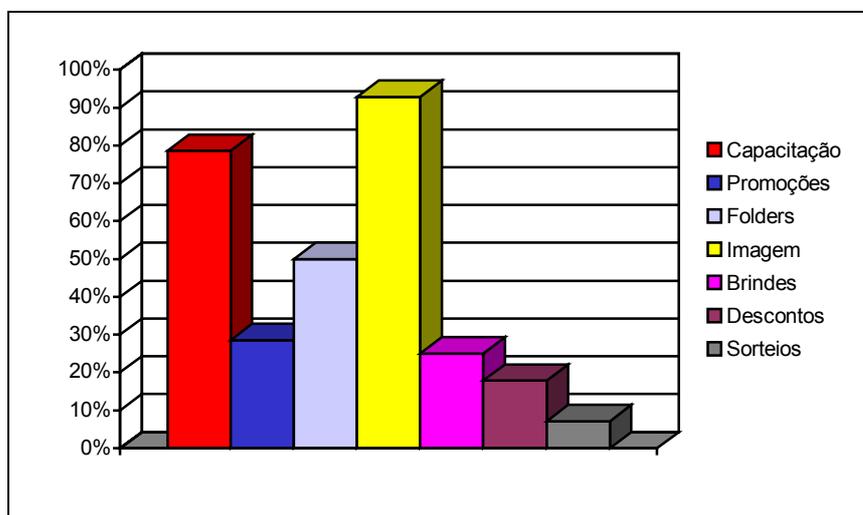


Figura 25 – Principais instrumentos promocionais

Muito se faz para diferenciar empresas, produtos e serviços, criar e transmitir idéias, conceitos e valor, tecnologia, serviços, estilo, *design*, mas o que pode ser a diferença é a marca, que, além de aumentar o valor percebido, identifica e posiciona a organização em relação aos demais competidores.

Assim, quando questionadas como é feita a pesquisa da marca, conforme o relato de 50,00% dos entrevistados, obtiveram-se os seguintes resultados: 28,58% através do vendedor/representante, em contato com as empresas varejistas; 14,28% juntamente com os funcionários; e, por fim, 7,14% realizam com o consumidor final.

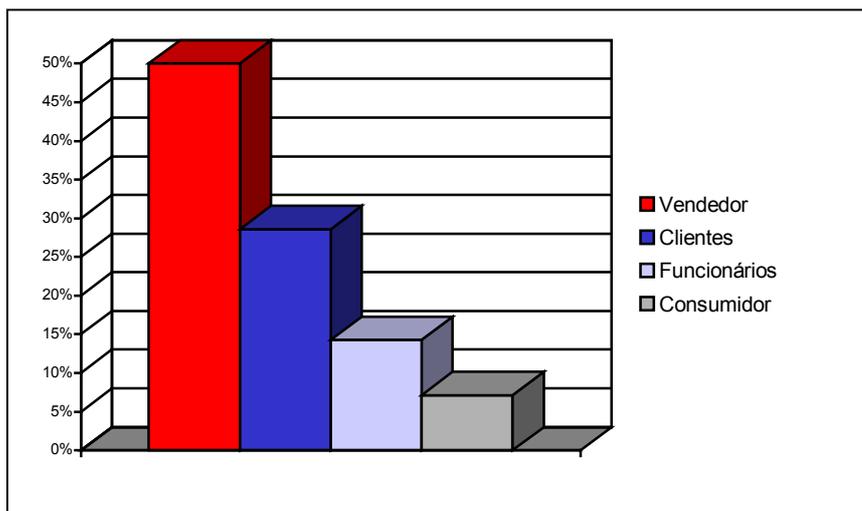


Figura 26 - Pesquisa da marca

Quanto à evolução do número de clientes ao longo dos últimos 4 anos, pôde-se averiguar que de 1998 a 1999 houve um aumento médio de 17,60% do número de clientes. Em 2000 a evolução foi de 6,26%, em 2001 volta a crescer perfazendo 8,74%. Já em 2002 ocorreu uma pequena queda, em torno 8,08%.

Pode-se dizer que a realidade atual está impondo que as empresas busquem o melhor desempenho em suas atividades, incrementando formas de trabalho, principalmente quanto ao relacionamento com seus clientes. Dessa forma, muitas delas têm procurado atender a esse novo perfil de consumidor, levando em conta um novo modelo de gestão da administração que considera o cliente como um ativo estratégico e, como tal, merece uma maior atenção.

Os consumidores querem facilitar suas decisões de compra, simplificar o recebimento de informações, reduzir os percentuais de riscos associados a futuras escolhas, mantendo ainda uma consistência cognitiva e o *status* de conforto psicológico. Se a empresa conseguir oferecer esses fatores, conquistará a fidelidade dos clientes. Daí a importância do conceito de satisfação dos clientes.

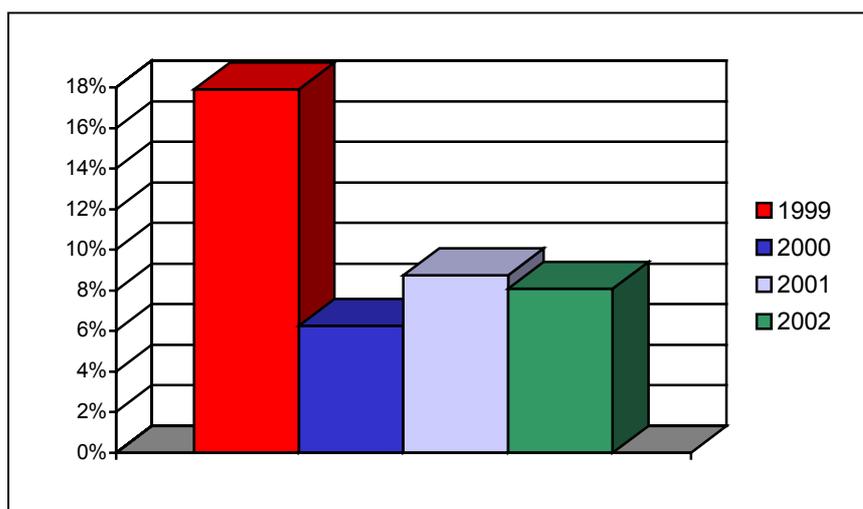


Figura 27 – Evolução média do numero de clientes

Quanto ao percentual de clientes que no ano seguinte continuaram a comprar da empresa, os entrevistados relataram que em 2000 o percentual médio foi de 63,28%; em 2001, de 66,42%, e, em 2002, de 69,57%. Desta forma, verifica-se um crescimento gradual do nível de fidelidade dos clientes.

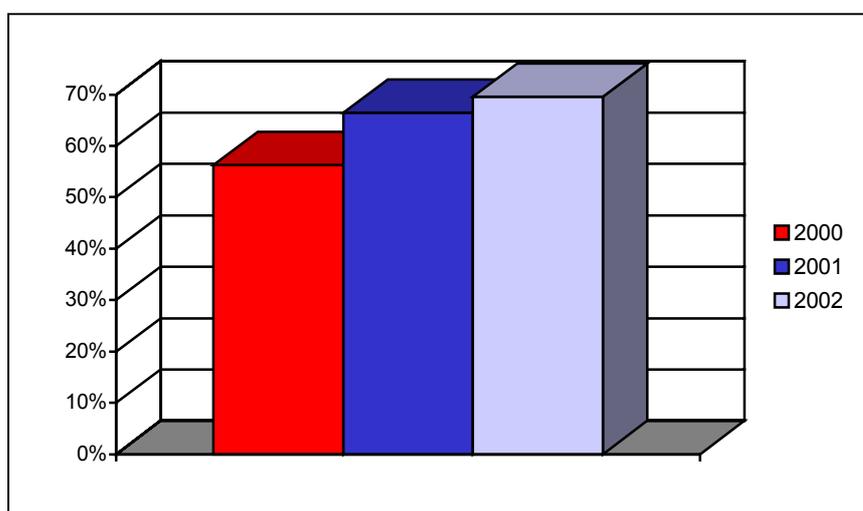


Figura 28 - Percentual médio de clientes fiéis

Ao se compararem com a concorrência em relação às estratégias de marketing, 50,00% afirmaram que estão na média concorrencial; 42,86% consideram-se inferiores, e 7,14% acreditam estar numa posição superior.

Já quanto ao melhor concorrente, o resultado revelou que 78,58% das empresas entrevistadas declararam que se consideram inferiores; enquanto que 21,42% pensam estar em igualdade em relação ao melhor concorrente.

Todavia, há de se analisar o porquê de um número tão expressivo de empresas considerarem suas estratégias de marketing inferiores em relação à concorrência. Assim, cabe a elas uma avaliação do problema que assola a organização.

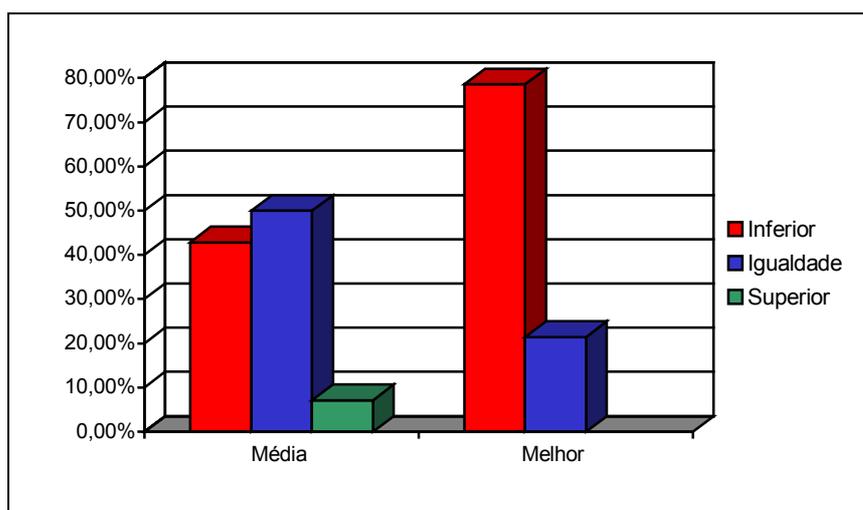


Figura 29 - Media concorrencial – marketing

3.5.2.2 Desenvolvimento de produtos

No ramo de indústrias de confecções, o surgimento de novos produtos é constante. O controle total sobre as informações que se relacionam com os produtos determinará se eles terão sucesso ou não junto aos consumidores.

Assim, saber evidenciar as características positivas de um produto, aquelas que realmente fazem parte das necessidades do mercado-alvo, pode melhorar a margem de lucratividade e a rotatividade do estoque e, conseqüentemente, representar uma estratégia de diferenciação.

Nesse sentido, há várias fontes de informação que as empresas pesquisadas utilizam para desenvolver novos produtos. Uma delas foi a participação em feiras e apontada na opinião de 92,58%, uma vez que nos eventos há maior participação de fornecedores de todas as regiões, facilitando, assim, o desenvolvimento de produtos. Dentre eles, 78,57% destacaram que utilizam o desfile de tendências para

desenvolver seus produtos, sendo este também considerado uma base forte como fonte de informação. Reuniões com profissionais da área juntamente com a cooperação entre as empresas do setor foram citados por 35,71% respondentes. Revistas especializadas foram citadas por 21,42% das empresas e consulta a clientes também mereceu destaque para 21,42% das mesmas. A minoria, ou seja, 14,28% da opinião da amostra indicou que utiliza revistas encomendadas junto às empresas especializadas.

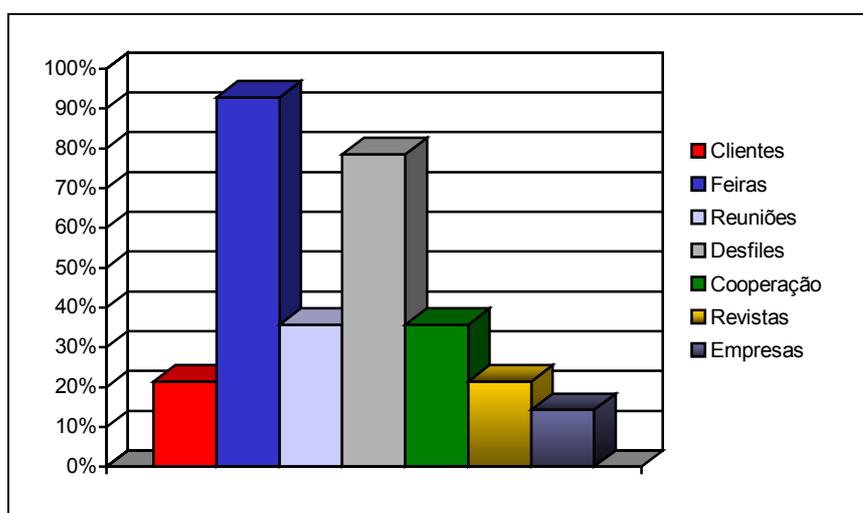


Figura 30 - Fonte de informação para desenvolvimento de novos produtos

Para 64,28% dos entrevistados o desenvolvimento de novos produtos é realizado internamente na empresa, e, para 35,72%, ele é feito externamente com a terceirização.

Os entrevistados relataram ainda que a equipe de criação e desenvolvimento de produtos interno da empresa é formada por estilistas com 2º grau completo ou superior em modelagem, estilismo ou administração.

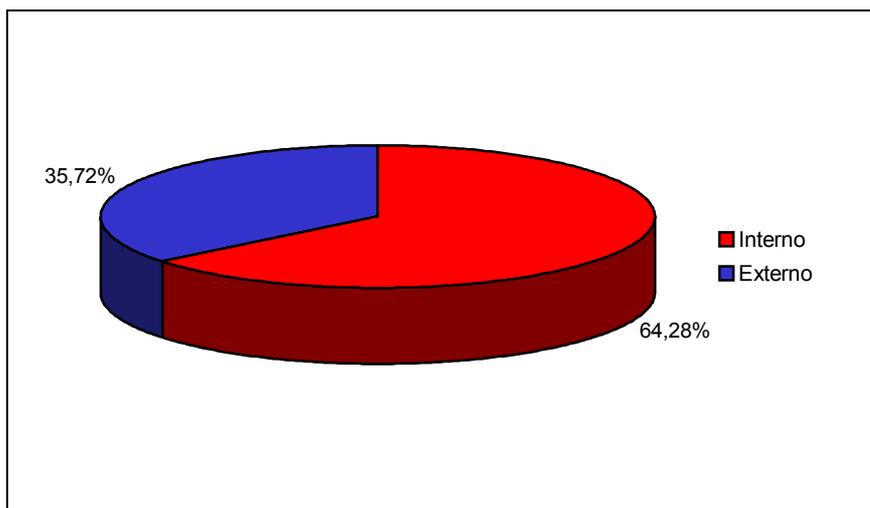


Figura 31 – Responsabilidade pelo desenvolvimento de novos produtos

Handy (1999) lembra a história de vida de qualquer produto ou projeto obedece a uma curva sigmóide (em forma de S), ou seja, começam lentos, experimentais e vacilantes, crescem e depois declinam. Por isso ele defende que a hora certa para iniciar um segundo projeto ou produto não é quando o primeiro apresenta sinais de declínio, mas quando ele está chegando perto do ápice. Dessa forma, o investimento em novos produtos deve ser um processo contínuo.

O percentual do faturamento que é gasto com desenvolvimento de novos produtos, ao longo dos últimos 4 anos, pelas empresas pesquisadas, é o seguinte: no ano de 1999, indica que a média de investimentos foi de 2,17% do faturamento anual das empresas; em 2000, esse percentual subiu para 2,47%; em 2001, para 2,75% e, encerrando, em 2002 para 2,86%.

Embora o investimento em desenvolvimento em novos produtos tenha aumentado, há de se considerar que ele não foi expressivo para uma economia instável como é o caso do Brasil. Todavia, recomenda-se às empresas prestarem atenção nesse aumento, uma vez que, hoje, a regra número um de toda empresa é reduzir custos e, não, aumentá-los.

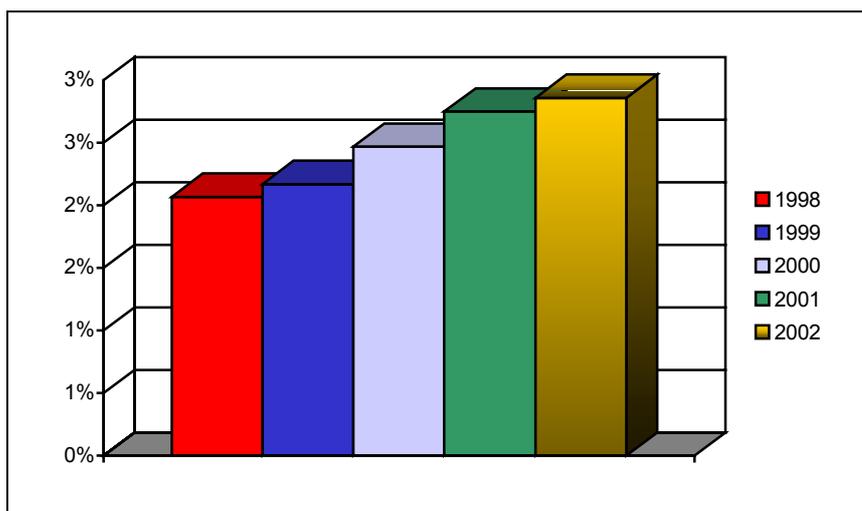


Figura 32 – Média anual de investimento em novos produtos

Salienta-se que, conforme mostra a Figura 33, 85,72% dos pesquisados lançam novos produtos no mercado trimestralmente, enquanto que apenas 14,28%, semestralmente.

Nesse sentido, ressalta-se que cada ramo tem suas próprias estratégias e as empresas devem trabalhar visando sempre a estarem próximas dos seus principais concorrentes, principalmente no desenvolvimento de produtos, caso contrário, a tendência é ficar para trás.

Hoje a diversidade de produtos é grande, e as empresas precisam ser dinâmicas e produtivas para competir num mercado de alta volatilidade, tanto em nível interno quanto externo, onde as informações trafegam em altíssima velocidade, o que exige alta competência dos gestores nos tempos atuais.

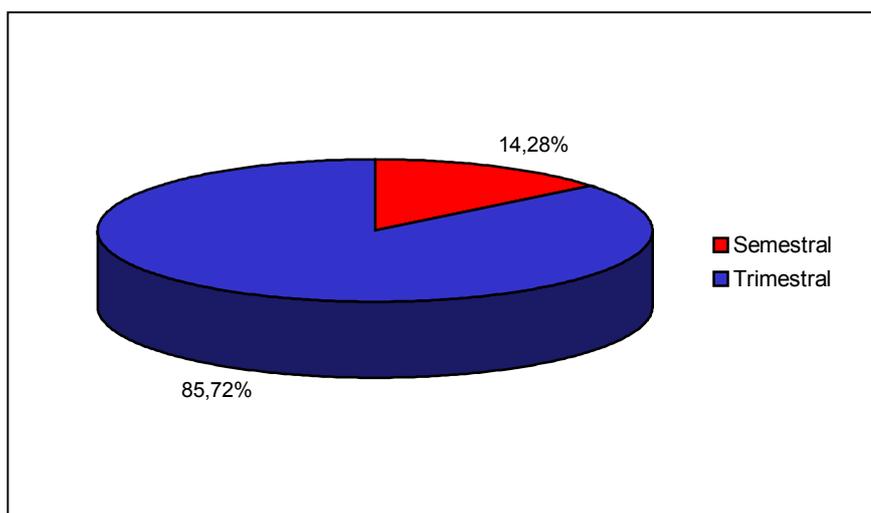


Figura 33 – Frequência de lançamento de novos produtos

No que tange à aceitação dos seus produtos no mercado local, pelos dados obtidos, pode-se afirmar que 78,58% deles a consideram boa e, para 21,42%, ótima.

Já no mercado estadual, 85,72% dos entrevistados consideram que há uma boa aceitação de seus produtos, e 7,14%, regular.

No mercado nacional 85,72% acreditam que existe um bom nível de aceitação de seus produtos, ao passo que 14,28% a julgam regular.

Considera-se Ótima aceitação, quando os clientes procuram pelo produto (marca); Boa, produto permanece vendável, o tempo vai passando e a marca /produto continua no mercado; Regular, queda nas vendas.

Embora os números apontem que os produtos das empresas pesquisadas podem ser considerados bons e ótimos tanto no mercado local, estadual e nacional, elas devem buscar o melhor para seus consumidores. Esta filosofia deve estar presente na cultura da empresa, uma vez que a qualidade não é algo que se instala ao acaso.

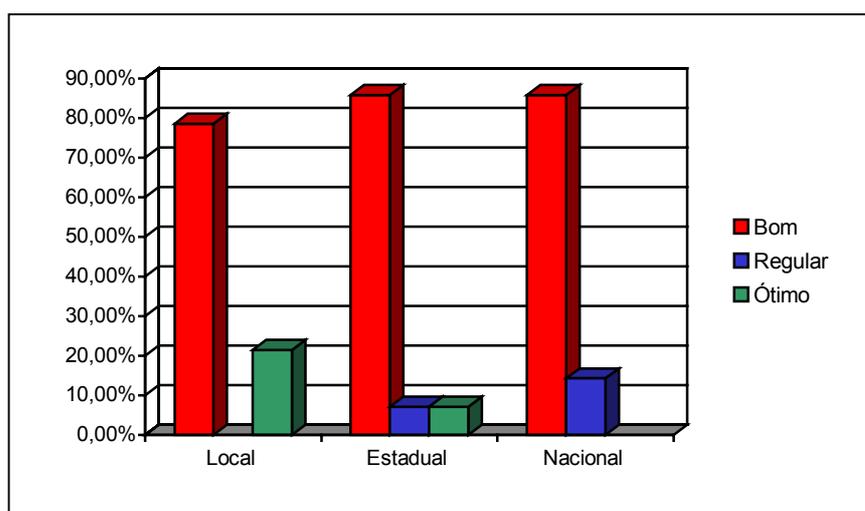


Figura 34 - Nível de aceitação dos produtos

Quando questionadas sobre como elas se comparam com a concorrência, no que se refere ao desenvolvimento de produtos (Figura 35), as empresas relataram que: em condição de igualdade (71,42%), superioridade (14,29%), e inferioridade, para (14,29%). Já em relação ao melhor concorrente, 64,28% consideram-se em situação de inferioridade, enquanto 35,72%, em igualdade.

Diante do exposto, recomenda-se uma política de desenvolvimento de novos produtos, dedicando, inclusive, um percentual de investimento maior que o dedicado atualmente, para reverter esta situação.

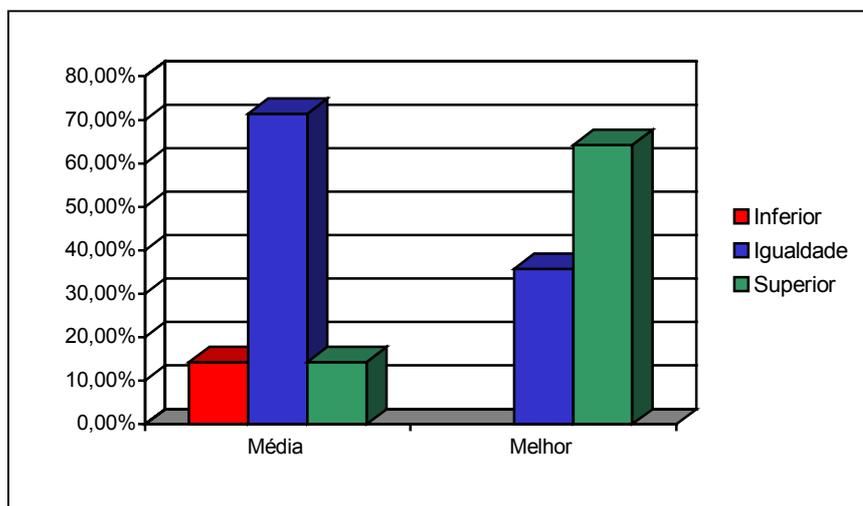


Figura 35 - Média concorrencial – desenvolvimento de produtos

3.5.2.3 Inovação tecnológica

Para atender à complexidade e às necessidades empresariais, atualmente não se pode desconsiderar a tecnologia e seus recursos disponíveis, mas, sim, usá-la como um fator de diferenciação frente à concorrência.

As empresas precisam estar sempre atualizadas com as inovações tecnológicas, para acompanhar o mercado. Nesse sentido, conforme a Figura 36, 64,28% dos entrevistados relataram que o desenvolvimento ou incorporação de novas tecnologias na produção dá-se mediante compra de máquinas e equipamentos mais modernos, enquanto que 35,72% através da adaptação das máquinas e equipamentos existentes.

A tecnologia está redefinindo o modo como são desenvolvidos os produtos. Todavia, as empresas precisam analisar com cuidado o custo/benefício de cada investimento em novas tecnologias, para que as conseqüências não sejam negativas para a empresa.

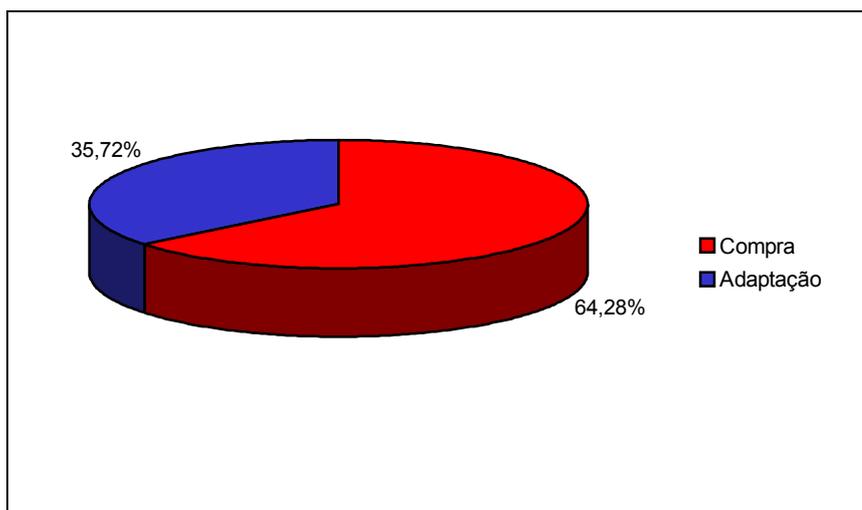


Figura 36 - Desenvolvimento ou incorporação de novas tecnologias

Quanto ao tipo das máquinas empregadas na área de produção das empresas pesquisadas, 64,28% relataram ser do tipo industrial; 21,43% ser semi-industrial e 14,29%, doméstica (Figura 37).

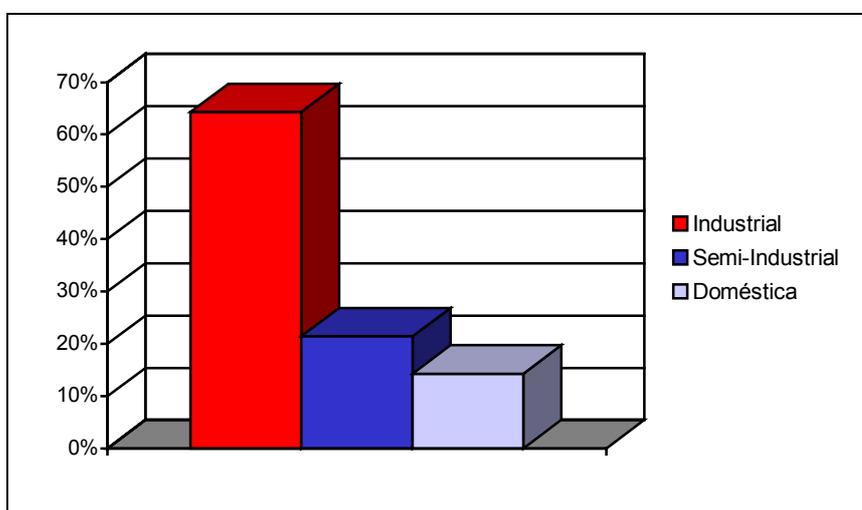


Figura 37 - Características das máquinas da área de produção

Constatou-se, através dos dados (Figura 38), que a maior capacidade produtiva foi o principal benefício advindo da tecnologia, na opinião de 57,14%; melhoria de qualidade ficou em segundo lugar com 50,00%; já melhor eficiência da operação foi destacado por 42,85% das empresas pesquisadas. Para 35,71%, após a adoção de novas tecnologias houve redução da variabilidade das operações, enquanto esse

mesmo número destacou a rapidez na entrega e minimização de desperdício como benefício da tecnologia. Outra vantagem que mereceu destaque na opinião de 28,57% é a minimização dos custos de mão-de-obra.

Como visto, foram diversas benfeitorias que a tecnologia proporcionou às empresas que participaram da pesquisa; entretanto, sabe-se que as tecnologias só trarão melhoramentos se implantadas com o devido cuidado.

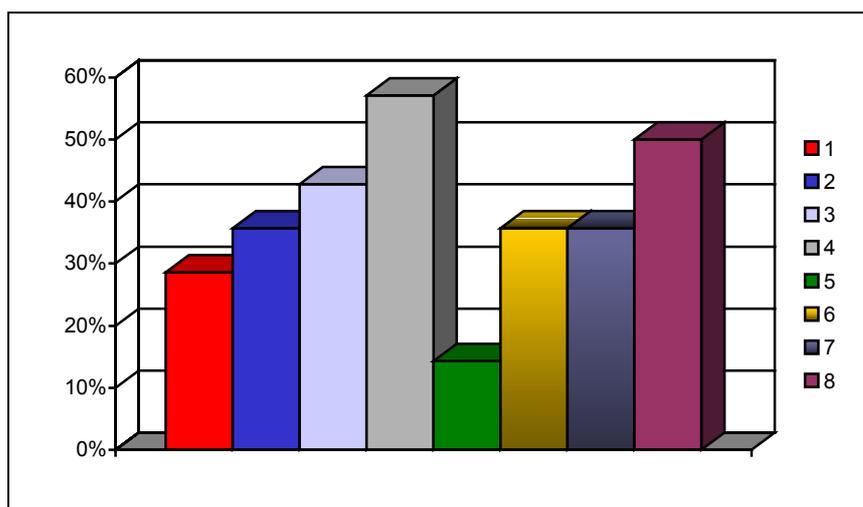


Figura 38 – Benefícios da tecnologia nas empresas

1 - Minimização dos custos de mão-de-obra direta. 2 - Redução da variabilidade da operação, 3 - Melhor eficiência da operação, 4 - Maior capacidade produtiva, 5 - Variedade de produtos (flexibilidade), 6 - Rapidez na entrega, 7 - Minimização de desperdício, 8 - Melhoria da qualidade

A respeito do local onde buscam informações acerca de inovações tecnológicas, 42,85% responderam que procuram informações em feiras; 28,58%, nos fornecedores, enquanto que 21,42% declararam que buscam nos concorrentes as informações que desejam obter das inovações tecnológicas, e 7,15%, por intermédio dos clientes (Figura 39).

Numa era em que a tecnologia está presente, torna-se relevante às empresas estarem atualizadas com tudo o que há de novo no mercado e o que lhes possa trazer benefício.

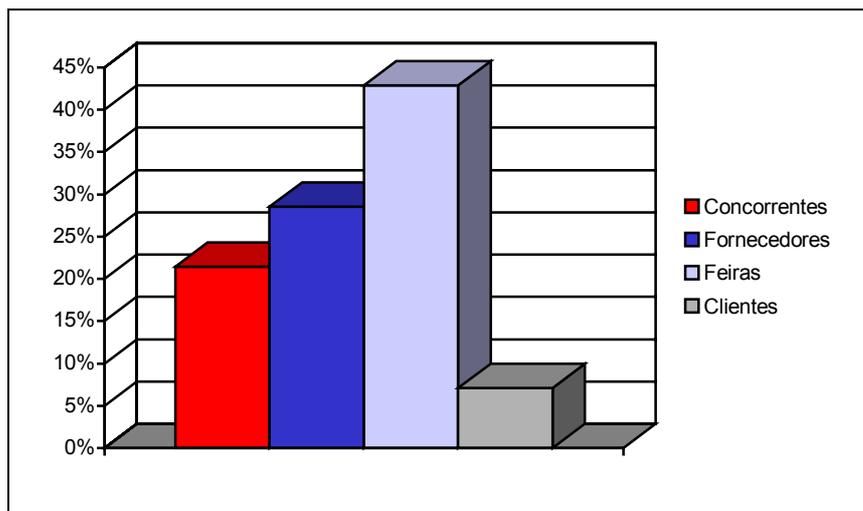


Figura 39 - Fonte de informações para inovações tecnológicas

Quanto ao critério que orienta a política de novos investimentos de capital na empresa (Figura 40), 50,00% têm buscado a modernização em primeiro lugar como meta estratégica, já a expansão foi citada por 35,71% sujeitos da amostra, enquanto que 14,29% afirmaram que é através de aquisição de empresas concorrentes. Cita-se, como exemplos de investimentos de capital, as máquinas, equipamentos e instalações.

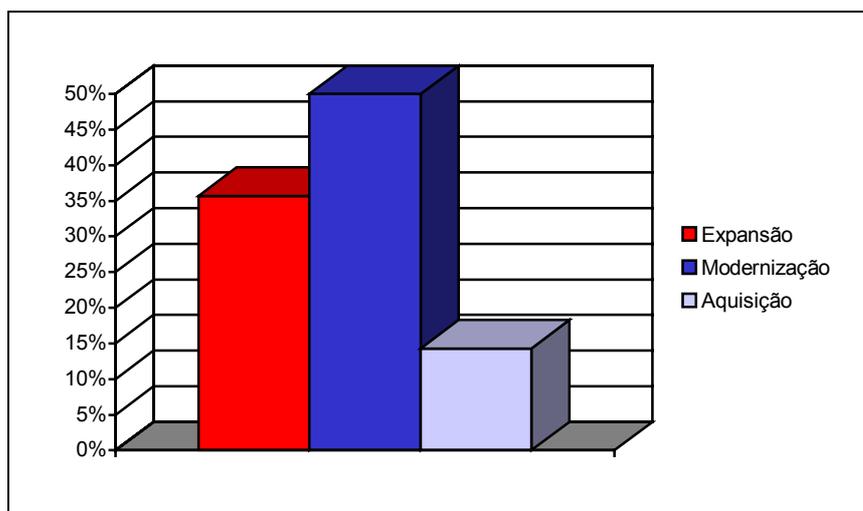


Figura 40 - Critério que orienta a política de novos investimentos de capital na empresa

Questionadas como se comparam em termos de inovação tecnológica (Figura 41), em relação à média concorrencial, 71,42% das empresas relataram estar em igualdade, todavia 21,42% consideram-se inferiores.

Comparadas ao melhor concorrente, 78,58% dos pesquisados consideram-se inferiores, enquanto, 21,42%, em igualdade.

Ao se analisar os dados anteriores, pode-se dizer que as empresas precisam rever esses índices e averiguar com atenção em quais pontos elas estão em desvantagem em relação aos concorrentes, e, a partir desse diagnóstico, buscar novas estratégias para melhorar sua posição em relação ao mercado.

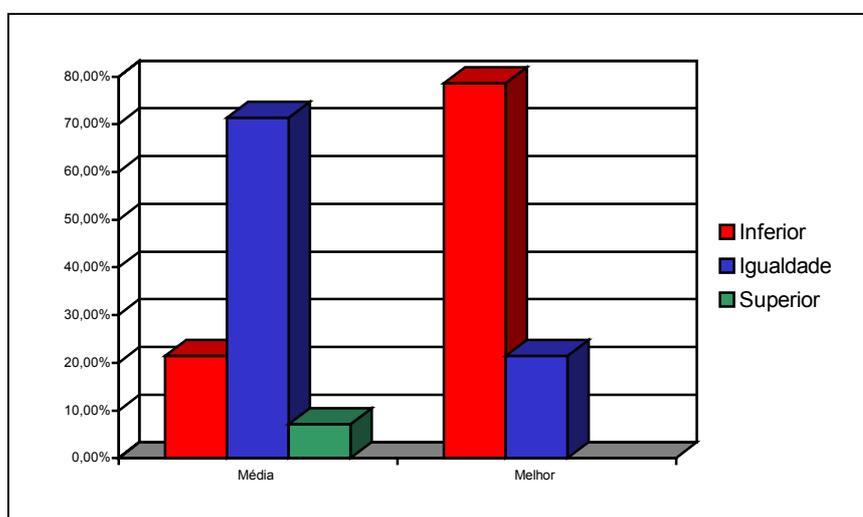


Figura 41 - Média concorrencial – inovação tecnológica

3.5.3 Enfoque

Esta estratégia genérica de Porter enfoca um determinado grupo de compradores, ou seja, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico (PORTER, 1991). Ao utilizá-la, a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, ao invés de ir atrás de um grande mercado.

Quando questionados se trabalham com um único segmento de clientes, os entrevistados foram unânimes em dizer que não. Assim, estão em conformidade com a literatura, pois empresas com variedade de produtos buscam expandir mercados, pois, caso contrário, elas estão sujeitas a riscos futuros.

Conforme relato dos entrevistados, no setor de confecções os modelos são facilmente imitados e quanto mais atrativo for o segmento maior será a imitação; assim pode ocorrer que ele se reduza em relação ao número de indústrias, e, caso a empresa concorrer com um mercado mais amplo, maiores serão as oportunidades.

A grande maioria, isto é, 92,86% dos entrevistados tratam seus clientes de forma igualitária; entretanto, 7,14% os atendem de forma diferenciada.

Hoje, indicações de mera satisfação dos clientes não bastam. Clientes tratados de forma indiferente podem ser atraídos por concorrentes. Um cliente encantado, porém, é mais propenso a permanecer fiel, a despeito de ofertas competitivas atraentes. Assim, satisfação do cliente desempenha papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

Para a satisfação dos clientes, as empresas precisam oferecer não somente um produto de qualidade, mas atendimento individualizado, ou seja, de forma diferenciada, visando às expectativas de cada um.

Nessa perspectiva, a globalização e a concorrência melhoraram produtos e serviços, todavia muitas empresas ainda não se deram conta da necessidade de tratar seus clientes de forma diferenciada; dentre elas, a maioria da amostra pesquisada; só a partir do momento que começar a diminuir os lucros é que irão perceber essa necessidade.

Logo, recomenda-se às empresas pesquisadas uma revisão em sua metodologia de relacionamento com os clientes.

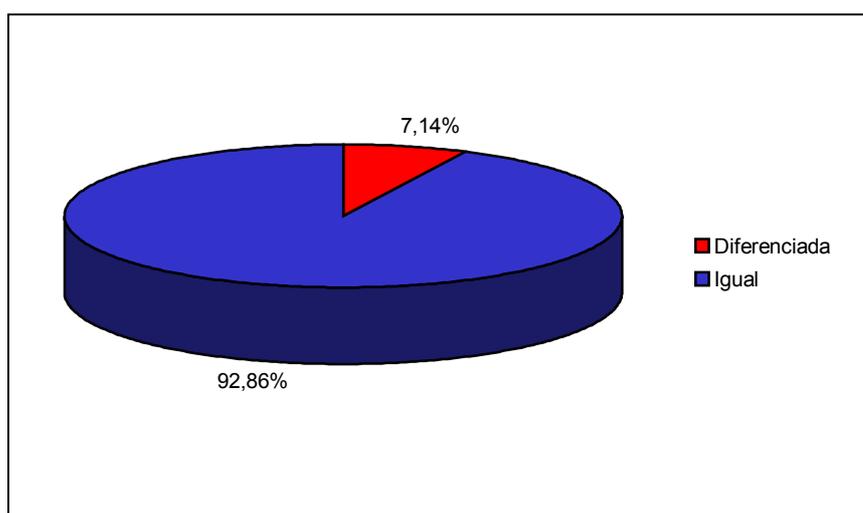


Figura 42– Tratamento da empresa para com os clientes

Questionadas sobre qual item a empresa procura se destacar da concorrência, conforme mostra a Figura 43, 50,00% das empresas pesquisadas destacaram a combinação de habilidades, ou seja, buscam oferecer inovação e um produto e serviços de alta qualidade, enquanto 42,86% afirmaram que a tradição na indústria faz diferenciá-las das concorrentes, já 7,14% declararam que se destacam da concorrência como líderes em tecnologia.

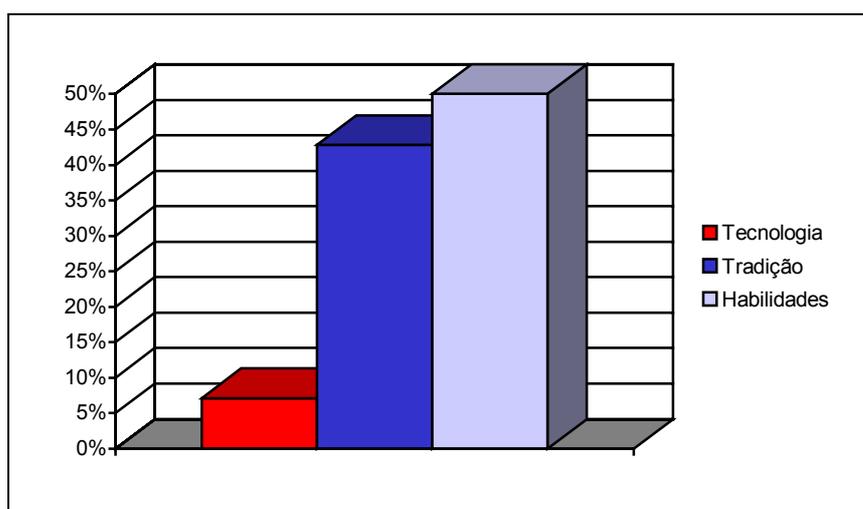


Figura 43 – Diferencial em relação à concorrência

3.6 Considerações Finais

A análise do ambiente que rodeia as organizações é especialmente importante e deverá contemplar, entre outros aspectos, a dimensão histórica da estratégia da empresa, o seu desempenho, a sua estrutura econômica, os recursos de que dispõem, o seu sistema de valores e a sua capacidade criativa.

Desta análise deverá resultar uma avaliação das características e capacidades de ação da empresa, da sua posição competitiva, do seu posicionamento dentro do setor, enfim, dos seus pontos fortes e fracos.

Neste sentido, Porter (1986) delimita três estratégias ditas genéricas que estão baseadas em liderança de custo, diferenciação e enfoque, as quais serviram de base para a coleta de dados no presente estudo.

Assim, considerando os dados expostos anteriormente, constata-se que a estratégia competitiva de liderança no custo total, das três identificadas por Porter,

não é a que mais se destaca junto às empresas pesquisadas. No entanto, não é preocupação central destas estreitar laços de relação com seus fornecedores visando minimizar custo, nem mesmo investir em treinamento para os funcionários, sendo este realizado à medida que surgem dificuldades para desenvolver as tarefas rotineiras, sendo priorizado por todos os entrevistados o setor de produção.

Outra estratégia que as empresas podem utilizar para obter vantagem competitiva é a diferenciação. As formas para diferenciar podem ser por intermédio da imagem ou projeto da marca, tecnologia para flexibilizar a produção, peculiaridades, serviço sob encomenda e rede de fornecedores, dentre outras. “Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões.” (PORTER, 1991, p.52).

Casarotto Filho e Pires (2001) ressaltam que a diferenciação implica em produzir produtos sob encomenda, com grande flexibilidade ou produtos diferenciados cujo valor supera o preço, sendo que a ênfase é na tecnologia de produto considerado menos oneroso à empresa.

Pode-se afirmar que as empresas pesquisadas utilizam-se desta estratégia, para obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, uma vez que se constatou que as empresas planejam a aquisição de novas tecnologias, usando-as como fator de diferenciação no mercado. Os produtos têm boa aceitação pelos consumidores e as empresas investem, com base na opinião destes. Em resumo, as empresas pesquisadas utilizam estratégias de marketing para impulsionar as vendas e também buscam aumentar a lealdade dos clientes à marca.

Considerando que a estratégia de enfoque procura a concentração em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico, as empresas pesquisadas não vêm investindo em estratégias de enfoque, uma vez que não possuem formas diferenciadas de atendimento, independente de segmento e tão pouco demonstram interesse em atingir um segmento específico de clientes, seja oferecendo um produto especial ou forma de distribuição diferenciada.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 Conclusões

Voltar à empresa para o cliente é o discurso e o esforço atual da maioria dos administradores brasileiros; alguns movimentos e resultados nesse sentido já podem ser percebidos pelos consumidores e usuários de produtos e serviços. Entretanto, é muito pouco, frente à necessidade e grandiosidade da questão.

Uma grande preocupação das empresas, tidas como de vanguarda em termos de gestão, é que a forma tradicional de administrar seus negócios não está mais correspondendo às novas e diferentes exigências de performance. Estão sendo exigidos novos índices de desempenho sobre os quais a maneira tradicional de organização não responde com a velocidade e a qualidade necessária para a tomada de decisão.

O ciclo de tempo que a organização levará entre entender a lógica, a dinâmica e a tendência das necessidades de seu mercado e transformá-las em oferta de produtos e serviços, juntamente com o tempo de resposta entre o recebimento de um pedido e sua efetiva entrega, serão os dois principais indicadores das empresas vencedoras.

A elaboração de uma estratégia competitiva é prática adotada por inúmeras empresas como forma de melhor posicioná-las no mercado. Os caminhos escolhidos são diversos.

Em geral, a visão estratégica da empresa é sustentada pelo conhecimento que detém sobre seu nicho de atuação, o qual nem sempre é suficiente por si só para conduzir a escolha da estratégia competitiva mais adequada.

Embora a seleção e a implementação das estratégias estejam longe de ser simples, elas são, contudo, o caminho lógico para a vantagem competitiva que deve ser almejada em qualquer indústria.

O objetivo geral deste trabalho foi identificar as ações estratégicas das indústrias de confecções de médio porte, do segmento de jeans, do município de Colatina/ES, voltadas à busca de uma posição competitiva em relação ao mercado.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa com 14 indústrias de jeans de médio porte do referido município.

Em relação ao referencial teórico da presente pesquisa, fez-se uma revisão acerca das principais idéias sobre estratégias na literatura e verificou-se que o termo estratégia possui inúmeras definições, as quais se complementam umas as outras.

Assim, salienta-se que o estudo de estratégias competitivas das empresas levou alguns autores a desenvolver tipologias de estratégias genéricas amplas que permitissem sua aplicação a qualquer empresa de qualquer indústria, em qualquer estágio de desenvolvimento (PORTER, 1986, 1989, 1999; MINTZBERG, 1992; ANSOFF, 1977, entre outros).

Entretanto, a pesquisa teve como foco central as estratégias competitivas de Porter, que serviram de base para a elaboração da entrevista.

As estratégias genéricas de Porter (1986) são três e estão baseadas em liderança de custo, diferenciação e enfoque. Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho em busca da vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada.

O enfoque da liderança no custo é considerada por Porter a mais clara das três estratégias genéricas. Com ela, as empresas concentram seus esforços para produzir a baixo custo através de alguns artifícios, como manter um escopo amplo que atenda a muitos segmentos, à economia de escala e à tecnologia patenteada, entre outros fatores. A liderança no custo deve estar sempre em paridade ou próxima dos concorrentes para competir e manter essa vantagem.

Um segundo movimento estratégico é a diferenciação. Esse tipo de estratégia caracteriza-se pela singularidade dos produtos desejados pelos clientes. A manifestação de atributos valorizados pelos clientes é específica para cada negócio. Ora é o sistema de entrega, ora é o produto, enquanto outros valorizam a durabilidade, o marketing e outras evidências. Se uma empresa consegue manter uma diferenciação, ela será uma competidora acima da média.

A estratégia que se baseia no enfoque é seletiva. O empresário seleciona uma área ou conjunto de áreas dentro da empresa para concentrar esforços nas mesmas. Ela visa obter vantagem competitiva nesses setores alvos que, certamente, não conferem uma vantagem competitiva geral. Além disso, para obter êxito com essa ação genérica, há que se diferenciar de outros segmentos que atuam no mesmo nicho de mercado.

Desta forma, fica esclarecido que as empresas são quem estabelece posturas estratégicas diferenciadas para competirem no mercado global. Entretanto, a estratégia competitiva da indústria deve originar-se do conhecimento detalhado da sua estrutura e da maneira pela qual ela se modifica.

Quanto aos objetivos do presente estudo, observou-se, através da análise das entrevistas realizadas com os empresários das indústrias de confecções de jeans de Colatina/ES, que alguns aspectos merecem destaque.

Os critérios mais importantes para selecionar fornecedores são o preço e disponibilidade de matéria-prima. Verificou-se que grande parte dos entrevistados trabalha com os fornecedores atuais há mais de 5 anos, o que caracteriza uma relação baseada em confiança.

Ainda, os métodos de recrutamento mais adotados pelas empresas pesquisadas são currículos/fichas deixados na empresa e indicação (amigo, parente). Outro ponto relevante foi que, ao ingressar na empresa, o funcionário recebe treinamento introdutório conforme relatou a grande maioria dos entrevistados.

Hoje, devido à globalização e à volatilidade da economia, as empresas precisam planejar sua produção; assim, constatou-se que 92,86% da amostra planejam a produção. Todavia, as empresas precisam estar atentas ao seu desempenho; para isso, utilizam alguns indicadores, dentre eles se destacam a qualidade e custos.

Considerando que o setor de confecções está sempre em transformação, as empresas precisam buscar informações novas para desenvolver produtos dentro da moda; na amostra pesquisada constatou-se que as principais fontes de informações para elas são participação em feiras e desfiles de tendência.

Um dado que foi observado e que pode ser considerado negativo nos dias atuais é que 92,86% das empresas tratam seus clientes igualmente; assim, recomenda-se às empresas uma atenção maior nesse sentido.

As ações adotadas pelas empresas pesquisadas no que dizem respeito à estratégia de liderança em custo e enfoque não estão em conformidade com Porter (1986), uma vez que seus produtos são diferenciados, a tecnologia não é patenteada, não têm laços com os fornecedores, não utilizam plenamente a capacidade produtiva para reduzir os custos, não se preocupam em ter atendimento diferenciado e nem produtos voltados para clientes específicos.

Com relação à diferenciação, foi possível observar a conformidade, em detrimento à utilização do marketing como fator primordial para criar imagem da marca, aumentando as vendas e a lealdade dos consumidores.

Dessa forma, das três estratégias descritas por Porter (1986) a diferenciação é a mais utilizada pelos pesquisadores, haja vista que não há um conhecimento, ou mesmo planejamento, em que as ações desenvolvidas pelas empresas se enquadrem dentro da estratégia de diferenciação.

Quanto às ações predominantes, pode-se afirmar que as empresas estão voltadas para a produção de marcas, utilizando pesquisa junto ao vendedor/representante, ao próprio cliente, fazendo acompanhamento da fidelidade dos clientes; estão em constante inovação de produtos procurando se integrar à moda, participando de feiras e desfiles de tendências para se diferenciar pelos modelos; adquirem tecnologia para flexibilizar o sistema produtivo, além de buscar a lealdade dos consumidores.

Nesse sentido, é preciso destacar que a estratégia de diferenciação permite que a empresa venda um maior número de seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes como uma maior lealdade do comprador em época de quedas sazonais.

Entretanto, como as empresas pesquisadas têm fatores que se assemelham aos dos concorrentes, tais como tecnologia, marketing e desenvolvimento de produtos, torna-se relevante desenvolver vantagens competitivas sustentáveis no mercado em que estão inseridas, que lhes permitam ter economias de escala em relação a outras de sua área de atuação.

Destaca-se que o estudo da estratégia coloca administradores e organizações sob a dependência do comportamento de um elemento primário: o ambiente em que eles estão inseridos. Como o ambiente envolve diferentes fatores (ambientais, econômicos, sociais e políticos), as empresas encontram-se constantemente sujeitas às suas variações. Essas variações requerem esforços contínuos para a adoção de estratégias que levem à obtenção de vantagens competitivas.

É de fundamental importância identificar as ações estratégicas adotadas pelas empresas como forma de verificar a sua busca por competitividade.

4.2 Recomendações para Futuras Pesquisas

Tendo em vista os resultados alcançados no presente estudo, recomenda-se a título de trabalhos futuros:

- Enfocar uma única estratégia genérica de Porter, porém com um nível de detalhamento maior, o que possibilitará traçar considerações mais conclusivas acerca dela;
- Dar seqüência a este estudo, enfocando as estratégias de Ansoff e Mintzberg;
- Ampliar a presente pesquisa às micro e pequenas empresas de outros segmentos no município de Colatina, de maneira a traçar linhas conclusivas mais abrangentes;
- Desenvolver um plano estratégico na área de marketing, exclusivo para essas empresas, com base nos pontos fortes e fracos identificados com a presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, Kenneth R. A responsabilidade dos diretores pela estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. [Orgs]. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 469-480.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARGYRIS, C. **On organization learning**. Blackwell: London, 1992.
- BARBOSA, Solange; SILVA, Clóvis L. Machado da. Estratégia e competitividade nas organizações do setor moveleiro paranaense. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais**. PROPAD/UFPE: Anpad, 2002. 1CD.
- BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. [Org.]. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 21-40.
- BENAMATI, S. e LEDERER, A.L. Coping with Rapid Change in Information Technology. In: **Proceedings of the 1998 ACM special interest group on Computer Personnel Research Conference**. Boston, MA: Março. 1998.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**. São Paulo: Editora Maltese, 1995.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARNEIRO, Jorge M. T.; CAVALCANTI, Maria A. F. D.; SILVA, F. da. Porter revistado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 7-26, set./dez. 1997.
- CASAROTTO FILHO, Nelson, PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASAROTTO FILHO, Nelson, PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHURCHIL Júnior, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CRAIG, J. C. & Grant, R. M. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

CRAINER, Stuart. **Os revolucionários da administração**. São Paulo: Negócio, 1999.

COHEN, David. **O fim do segredo**. Suplemento da Revista Exame: A empresa do Novo Milênio, 1999.

CONNELLAN, Thomaz K. **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo: Harbra, 1984.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Papyrus, 1995.

CRAIG, J.G.; GRANT. R.M. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

DADALTO, Maria Christina. **O relacionamento social-econômico-gerencial inter-firmas: o caso do conglomerado da indústria do vestuário de Colatina ES**. Dissertação de mestrado. Belo Horizonte, UFMG, 2001.

DAY, George S.; Reibstein, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIS, Mark M. *et al.* **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

EBOLI, Marisa. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

EXAME. As 500 maiores empresas do Brasil. São Paulo, jul. 2002.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO ESPÍRITO SANTO - FINDES. **Guia industrial para negócios**. 2000.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO ESPÍRITO SANTO – FINDES; INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DO ESPÍRITO SANTO – IDEIES. **Estudo da competitividade do setor de confecção de Vila Velha**. Vitória, 1995.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERRAZ. J. C. *et al.* **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERREIRA, Patrícia Teixeira Fontanella; MARIANO, Sandra Regina Holanda. Estratégia competitiva no mundo virtual: o caso americanas.com. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, 2001, Campinas. **Anais** São Paulo: ENANPAD, 2001, 1CD.

FERREIRA, Ademir A. *et al.* **Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 2000.

FERREL, O. *et. al.* **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

GALBRAITH, J.; LAWLER III, E. E. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.

GAZETA MERCANTIL. **Relatório de indústria têxtil.** Jun. 2000.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed., São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 35, n. 3, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOHR, Cláudia F. **Estratégias competitivas: um estudo no setor hoteleiro do município de Itapema/SC.** Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, UFSC, Florianópolis.

GRACIOSO F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 1998.

GRACIOSO, F. **Grandes sucessos da pequena empresa: histórias reais.** Brasília: SEBRAE, 1995.

HAGUENAUER, Lia. **A indústria têxtil.** Campinas: UNICAMP, 1990.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis: Vozes, 1987.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações.** Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. [Orgs.]. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HUSE, Edgar; CUMMINGS, Thomas. Organization development and change. 3. ed. St. Paul. Ed. Minn, 1985.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KIERNAN, Mathew J. **11 mandamentos da administração do século XXI**. São Paulo, Makron Books, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998a.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998b.

KOTLER, Philip; MINDAK, William. Marketing and public relations. **Journal of Marketing**, outubro de 1978.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia [Orgs.]. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

LEVY, Alberto R. **Estratégia em ação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: ed. Gente, 2002.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, W.; PETTY, J. WILLIAM. **Administração de pequenas empresas**. Tradução de Maria Lucia Roda e Sidney Stancatt, São Paulo: Makron Books, 1997.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa qualitativa em educação: abordagens**. São Paulo: EPU, 1996.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARIANO, M. Confecções brasileiras: bom resultado em 1999. **Revista Textília**, n. 35, v. 10, 2000.

MARIOTTO, Fábio L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p. 37-52, abr./jun. 1991.

MARTINS, José. **Grandes marcas, grandes negócios**. São Paulo: Negócios Editora, 1997.

MATOS, F. GOMES, C. **Estratégia de empresa**. 2. ed., São Paulo: Makron Books, 1993.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**: profissionalizada, descentralizada, moderna, humana. São Paulo: Makron Books, 1997.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio C. A . **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCARTHY, Jeremo E. & PERREAUULT, W. D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. Five os strategy. In: MINTZBER, Henry, QUINN, J. B. **The strategy process**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992, p.12-19.

_____. The strategy concept: five P's for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MOHRMAN, S.A; CUMMINGS, T. G. **Self designing organization readmy mass**. Addison Wesley, 1989.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, R.; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, 58: 20-38, July 1994.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

MUNHOZ, Dércio Garcia. **Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: Universidade de Brasília, 1989.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial: como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: MAUAD consultoria e planejamento editorial Ltda, 1998.

NICOLAU, I. Disponível em: <http://iscte.pt/Estrategial/conceito%20estrategia.pdf> ISCTE. Acesso em: 20 set. 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, prática**. 15. ed. revisada. São Paulo: Atlas, 2001.

OSADA, T.; TAKAHASHI, Y. **Tpm-total productive maintenance**. Asian Productivity Organization, Tokio, 1990.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Monografia e apresentação de trabalhos científicos**. 2. ed. São Paulo: Terra, 1997.

PEREIRA Júnior, Paulo Jorge C.; GONÇALVES, Paulo Roberto S. **A Empresa enxuta**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **Revista HSM Management**, n. 7, ano 2, p. 6-12, mar./abr., 1998.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. São Paulo: Atlas, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGOLON, Francisco; GIAMBIAGI, Fabio. A atuação do Banco Central em uma economia estabilizada: é desejável adotar metas inflacionárias no Brasil? **Economia Política**, v. 19, n. 3 (75), p. 3-22, jul./set., 1999.

ROBERT, Michael. **Estratégia**: como empresas vencedoras dominam seus concorrentes. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1998.

ROBBINS, Stephen. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. 2. ed. Petrópolis: RJ. Vozes, 1994.

ROUX, Jorge. **Recursos humanos e treinamento**. São Paulo: Brasiliense, (s.d.).

RUAS, Roberto L.; PINHEIRO, IVAN A. **Sua empresa é competitiva?** diagnóstico de competitividade para as pequenas empresas comerciais. Brasília, SEBRAE, p. 09-83, 1996.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno**: um estudo de economia que leva em conta as pessoas. Tradução de Octávio Alves Velho. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova cultural, 1997.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Análise de negócios**: confecções. Vitória-ES, abr. 1999a.

_____. **Largada para a qualidade total**: gerência de processos. n.9. Brasília-DF, 1995.

_____. **Gestão empresarial**: apoio à formação de micro e pequenas empresa. fascículo 3, p. 103-10, 1999b.

SERÁFICO, José. **Métodos e técnicas de pesquisa aplicados à administração**. Manaus: Universidade do Amazonas, 1996.

SILVA, A . B. **Revista Brasileira de Administração**. Brasília: RBA 03/2001.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração de Produção**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUSA, W. Hoppe de; VASCONCELLOS, E. P. Gondim de. A competitividade das empresas do setor de embalagens para alimentos: um estudo de caso. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 88-100, jan./mar. 2000.

SOUZA José P. de. **As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes**: a ótica do distribuidor. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, UFSC, Florianópolis.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. de. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. São Paulo: PHB, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

TENG, J.T.C; GROVER, V.; JEONG, S.R., KETTINGER, W.J. "The implementation of business process reengineering". **Journal of Management Information Systems**, 12(1), p. 109-144, 1995.

THIOLLENT, M. **Pesquisa**: ação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

THOMPSON Júnior, Arthur A.; FORMBY John P. **Microeconomia da firma**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1998.

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

TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TOLEDO, Flávio de. **Recursos humanos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1981.

TORRES, Norberto A. **Competitividade empresarial com a TI**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Sistemas de produção**: A produtividade no chão de fábrica. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Gerenciamento da tecnologia**: um instrumento para a competitividade empresarial. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1992.

VERGARA, Sylvia. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEIRA, Wallace. Terra da moda. **Folha do Norte**, Colatina, 16 out. 1999. Caderno Especial, p. 2.

VILLASCHI FILHO, A. **Globalização e dinâmica regional**: relendo a economia capixaba. 1. ed. Cultural. Vitória. 1999a.

_____. O salto definitivo das confecções. **A Gazeta**, Vitória, 27 ago. 1999b. Caderno especial, p. 5.

_____. **Competitividade da indústria de vestuário capixaba**: diagnóstico preliminar e proposições básicas. Vitória, 07/1996.

WAGNER, John A.; HOLLENBECH, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

WANKE, Peter. A importância das alianças logísticas como estratégia competitiva. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 1996.

WALTON, Richard E. La calidad de la vida em el trabajo: su significado e importância. **Administración de Empresas**, ano, 6 n. 71, fevereiro de 1976.

WOOD JUNIOR, Tomaz. **Mudanças organizacionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter *et al.* **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

APÊNDICE

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

RECURSOS HUMANOS

1) Quais os dois métodos de recrutamento adotados pela empresa?

- () Indicação (amigo, parente)
 () SINE
 () Anúncios (jornais, rádio)
 () Currículos/fichas na empresa
 () Cartazes em locais de grande circulação de pessoas
 () Outros. Quais?

2) Experiência dos funcionários para contratação.

Áreas	Com experiência	Sem experiência
Administrativa		
Produção		

3) Quando um funcionário ingressa na empresa, ele recebe um treinamento introdutório referente ao processo produtivo?

- () Sim () Não

Por que?

- Caso a resposta seja sim, informe os dados abaixo:

Áreas	Nº de horas	Interno a empresa		Externo a empresa
		Informal	estruturado	
Administrativa				
Produção				

Obs.: informal, quando apresenta a empresa ao funcionário. Estruturado, quando utiliza recursos para treinar o funcionário. Ex: fita de vídeo, palestra, etc.

4) O treinamento de funcionários é realizado com que freqüência?

() Mensal

() Trimestral

() Semestral

() Anual

() Sempre que os funcionários sentirem dificuldades na realização das tarefas ou na aquisição de tecnologia

5) Em que área a empresa mais prioriza o treinamento, normalmente?

Áreas	Freqüência de treinamento por área	
	Horas/Ano	% Funcionários
Administrativa		
Produção		

6) A empresa incentiva que sejam colocados em prática novos conhecimentos e técnicas adquiridas através do treinamento? (resposta única)

() Sempre

() Quase sempre

() Eventualmente

() Raramente

() Nunca

Como? _____

7) Qual a escolaridade média da força de trabalho da empresa?

Áreas	Escolaridade	Qualificação
Administrativa		
Produção		

8) A empresa possui algum programa voltado a Qualidade de Vida no Trabalho de seus funcionários?

() Sim . Qual (ais) _____

() Não

Por que? _____

Como funciona? _____

9) Qual o índice de rotatividade dos funcionários? Razões para rotatividade.

FORNECEDORES (INSUMOS)

1) Quais os dois itens considerados mais importantes para seleção de fornecedores?

- Preço
- Localização estratégica (boa localização e um ambiente adequado ao perfil do mercado-alvo)
- Disponibilidade de matéria-prima
- Nome empresa-marca
- Possibilidades de parcerias
- Outros. Quais? Qualidade, pontualidade de entrega, melhores condições de pagamento.

2) Quais os dois procedimentos mais utilizados pela empresa para obter redução nos custos na negociação com os fornecedores?

- Grandes volumes
- Produtos padronizados
- Informação de demanda
- Informação dos custos dos fornecedores
- Parceria
- Mais serviços

3) Qual o número de fornecedores da empresa? Evolução ao longo dos últimos 5 anos.

Nº de Fornecedores	1998	1999	2000	2001	2002

3) Quais ações são desenvolvidas pela empresa para melhorar o seu desempenho produtivo (marque duas alternativas)?

- Busca de eficiência do processo
- Mudanças no *layout*
- Reprojetado das máquinas e equipamentos
- Aquisição de equipamentos
- Terceirização
- Logística (entrada, processamento e saída)
- Outros. Quais?

4) Quais os métodos ou indicadores utilizados pela empresa para avaliar seu desempenho produtivo? (assinale duas alternativas)

- Qualidade
- Rapidez
- Confiabilidade
- Flexibilidade
- Custo
- Outros. Quais?

5) Em termos de desempenho produtivo, como a empresa se compara com:
Média concorrencial: _____

Melhor concorrente: _____

MARKETING

1) A empresa planeja suas ações de marketing?

- Sim Não

2) Quais as duas principais atribuições do departamento de Marketing?

- Identificar as necessidades dos clientes
- Desenvolver produtos com valor superior
- Fazer uma boa distribuição
- Aumentar a lealdade dos clientes
- Criar valor da imagem da empresa/marca
- Outros. Quais?

3) Como a empresa faz a pesquisa da marca?

- () Vendedor/representante
 () Clientes
 () Funcionários
 () Consumidor Final
 () Outros. Quais?

4) A empresa possui equipe própria de vendas?

- () sim () não

5) Número de clientes ao longo dos 5 anos?

1998	1999	2000	2001	2002

6) Qual o percentual de clientes que no ano seguinte continuaram a comprar da empresa?

1999	2000	2001	2002

7) Quais os três principais instrumentos utilizados pela empresa para executar o marketing?

- () Capacitação de vendedor/representante
 () Promoções de vendas
 () Folders/mala direta
 () Patrocínio
 () Logotipo da empresa
 () Imagem da marca
 () Distribuição de Brindes
 () Descontos
 () Sorteios
 () Outros. Quais?

8) Em relação ao marketing, como a empresa se compara com:

Média concorrencial: _____

Melhor concorrente: _____

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (DESIGN)

1) Quais são as principais fontes de informação que a empresa utiliza para desenvolver novos produtos? (marque três alternativas)

- () Consulta a clientes
 () Feiras
 () Reuniões com profissionais da área
 () Desfiles de tendência
 () Cooperação e colaboração entre as empresa
 () Revistas especializadas
 () Empresas de pesquisa
 () Outras. Quais?

2) O desenvolvimento de novos produtos é realizado:

- () interno () terceirizado () externo

3) Quem desenvolve novos produtos na empresa? Qual a escolaridade e a qualificação da equipe responsável?

4) Qual o percentual do faturamento que é gasto com desenvolvimento de novos produtos ao longo dos últimos 5 anos.

1998	1999	2000	2001	2002

5) Com que freqüência é lançado novos produtos no mercado?

6) Como são comparados os níveis de aceitação de seus produtos no :

MERCADO LOCAL: _____

MERCADO ESTADUAL: _____

MERCADO NACIONAL: _____

7) Relacionado ao desenvolvimento de produtos, como a empresa se compara com:
Média concorrencial: _____

Melhor concorrente: _____

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

1) Como se dá o desenvolvimento ou incorporação de novas tecnologias na produção?

- compra de máquinas/equipamentos mais modernos
- adaptação das máquinas /equipamentos existentes

2) Características das máquinas existentes na produção.

Área	Característica
Produção	

3) Quais os três principais benefícios que a tecnologia usada proporciona a empresa?

- Minimização dos custos de mão-de-obra direta
- Redução da variabilidade da operação
- Melhor eficiência da operação
- Maior capacidade produtiva
- Variedade de produtos (flexibilidade)
- Rapidez na entrega
- Minimização de desperdício
- Melhoria da qualidade
- Outros. Quais?

4) Qual a fonte utilizada pela empresa para buscar informações acerca de inovações tecnológicas?

- Concorrentes
- Fornecedores
- Feiras
- Clientes
- Outros. Quais?

5) Qual o principal critério que orienta a política de novos investimentos de capital na empresa?

- Expansão
- Modernização
- Aquisição de concorrentes
- Outros. Quais?

6) Em termos de inovação tecnológica, como a empresa se compara com:

Média concorrencial: _____

Melhor concorrente: _____

ENFOQUE

1) Como a empresa trata o cliente?

- forma diferenciada
- todos iguais

2) Em qual item a empresa procura se destacar em relação à concorrência?

- Líder em tecnologia
- Tradição na indústria
- Combinação de habilidades
- Outros. Quais?