

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: Formulação e Implementação de Estratégias em Empresas Industriais do Pólo de Confeccões do *Cluster* de Santa Cruz do Capibaribe

Nome do Autor: Marcus Vinicius Medeiros de Lucena

Data da aprovação: 21 de junho de 2004


Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 22 de junho de 2004



Assinatura do autor

Formulação e Implementação de Estratégias em Empresas Industriais do Pólo de Confeções do *Cluster* de Santa Cruz do Capibaribe

Marcus Vinicius Medeiros de Lucena

Orientador: Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, Ph.D.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Mercado, Competitividade e Desempenho, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco

Recife, 2004

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração

**Formulação e implementação de estratégias em
empresas industriais do pólo de confecções do *cluster*
de Santa Cruz do Capibaribe**

Marcus Vinicius Medeiros de Lucena

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 21 de junho de 2004.

Banca Examinadora:



Prof. Walter Ferrando Araújo de Moraes, Ph.D. - examinador interno – UFPE



Prof. Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Doutor - examinador externo – UNIFOR



Prof. Eduardo de Aquino Lucena, Doutor – examinador interno – UFPE

Agradecimentos

A realização do meu mestrado só se viabilizou graças ao contributo de várias pessoas, às quais gostaria de externar o meu mais sincero reconhecimento e gratidão.

Primeiramente, à minha esposa Gerusa e filhas, Liliane e Ana Carolina, pela paciência e pela abnegação demonstradas ao longo desses anos.

Aos meus familiares e amigos que souberam compreender as razões que me levaram ao prolongado afastamento de tão prazeroso convívio.

Ao meu orientador e amigo, Dr. Walter Fernando Araújo de Moraes, cuja dedicação e apoio incondicionais foram decisivos para conclusão do curso.

Aos amigos Antônio Sérgio Araújo Ramos e Simone Maciel pelo incomensurável apoio recebido durante a realização da coleta de dados e sem o qual a pesquisa não teria sido viabilizada.

Aos participantes desta pesquisa, cujos nomes foram citados no texto, pela boa vontade demonstrada e pelo fornecimento da matéria-prima imprescindível à realização deste trabalho.

Aos professores do PROPAD, Dr. Pedro Lincoln, Dr. Salomão Farias e Dr^a Cristina Carvalho, pela valorosa contribuição recebida ao longo das disciplinas que ministraram.

Finalmente, aos colegas e amigos que fiz durante o convívio acadêmico, pelo carinho, amizade, incentivo e colaboração recebida.

Resumo

Pouco tem sido escrito sobre as razões do êxito alcançado pelo pólo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe que, a despeito das condições macroeconômicas adversas e da hipercompetição existente nesse setor, vem apresentando crescimento constante. Tal desempenho, sugere a existência de uma configuração organizacional peculiar capaz de propiciar uma vantagem competitiva. Imbuído de curiosidade investigativa, o autor busca analisar como as micro e pequenas empresas industriais formulam e implementam suas estratégias empresariais. Dessa forma, procedeu-se, inicialmente, a uma revisão da bibliografia sobre o tema. Com base nos elementos colhidos, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com um estrato intencionalmente escolhido. As entrevistas foram transcritas e analisadas, empregando-se a técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados obtidos revelaram a caracterização de um ambiente tipicamente empreendedor, em que predomina o empirismo, o não-formalismo e no qual a adaptação às mudanças ambientais tem por principal sustentáculo a experiência e a intuição do empresário que centraliza o poder. Na grande maioria das empresas visitadas prevalece a estrutura familiar, cabendo ao proprietário e seus descendentes o exercício da gerência ou da supervisão das atividades. Existe total informalidade quanto à divisão das tarefas e os sistemas de controle, quando adotados, são extremamente frágeis.

Palavras-chave: Estratégia - Competitividade – Confecções

Abstract

Little has been written about the reasons for the success attained by the clothes manufacturing industry in the city of Santa Cruz do Capibaribe which, in spite of the adverse macroeconomic conditions and the existence of extreme levels of competition in this sector, has been growing steadily. This outcome suggests the existence of a distinctive organizational configuration that could be responsible for this industry's comparative advantage. Motivated by his investigative curiosity, the author tried to find out how micro and small firms formulate and implement their strategies. To begin with, the bibliography about this theme was thoroughly revised. From the insights gathered thereupon, interviews were designed and then conducted with an intentionally chosen sample. The interviews were analyzed in conformity with the Content Analyses technique. The outcomes revealed the occurrence of a typical entrepreneur environment, showing the predominance of a good measure of empiricism and non-formalism, and suggesting that the adaptation of these firms to environmental changes are based solely on the entrepreneur's experience and intuition, since the decision power is highly centralized. In most of the firms visited the family-like structure was the standard one, the owner and his relatives being responsible for the managerial tasks. There seems to be total informality as regards the distribution of the various duties and also the control systems, whenever applied, were extremely fragile

Key-words: Strategy – Competition – Clothing Manufactures

Lista de figuras

- Figura 1 (1) Diagrama indicativo do destino da confecção produzida pelas empresas formais de Santa Cruz do Capibaribe 21
- Figura 2 (1) Diagrama indicativo do destino da confecção produzida pelas empresas informais de Santa Cruz do Capibaribe 22

Lista de tabelas

Tabela 1 (1) Brasil, Pernambuco e Santa Cruz do Capibaribe População residente e variação da população residente, 1991-2000	18
Tabela 2 (1) Brasil, Pernambuco e Santa Cruz do Capibaribe Produto Interno Bruto e variação do Produto Interno Bruto real 1991-2000	19

Lista de quadros

Quadro 1 (4) Dados sobre as organizações e seus participantes	62
Quadro 2 (4) Classificação das empresas segundo o número de empregados	63

Lista de siglas

ACENA – Associação dos Sulanqueiros de Santa Cruz do Capibaribe
APATEC – Associação dos Atacadistas de Tecidos de Santa Cruz do Capibaribe
APL – Arranjo Produtivo Local
ASCAP – Associação dos Confeccionistas de Santa Cruz do Capibaribe
CDL – Câmara dos Dirigentes Lojistas
CEVECON – Central de Vendas de Confeções
FEIMAQ – Feira Internacional de Máquinas
FENATEC – Feira Internacional da Tecelagem
FENIT – Feira Internacional da Indústria Têxtil
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
PIB – Produto Interno Bruto
PMEs – Pequenas e Médias Empresas
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINDIVEST – Sindicato das Indústrias do Vestuário de Pernambuco
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Sumário

1 Introdução	12
1.1 Problema de pesquisa	13
1.2 Justificativa	15
1.2.1 Santa Cruz do Capibaribe	16
1.2.1.1 Indicadores econômicos e sociais	17
1.2.1.2 Caracterização das empresas	20
1.3 Objetivos	22
1.3.1 Objetivo geral	22
1.3.2 Objetivos específicos	23
1.4 Estrutura da dissertação	23
2 Revisão da literatura	25
2.1 Escolas de estratégia	25
2.1.1 Escola do <i>design</i>	26
2.1.2 Escola do planejamento	28
2.1.3 Escola do posicionamento	28
2.1.4 Escola empreendedora	29
2.1.5 Escola cognitiva	33
2.1.6 Escola do aprendizado	34
2.1.7 Escola do poder	36
2.1.8 Escola cultural	37
2.1.9 Escola ambiental	39
2.1.10 Escola da configuração	41
2.2 <i>Clusters</i>	43
2.3 Alianças estratégicas	47
2.4 Interfaces temáticas	50
3 Metodologia	52
3.1 Caracterização da pesquisa	52
3.2 Amostra	54
3.3 Roteiro de entrevista	56
3.4 Coleta de dados	57
3.5 Análise dos dados	58
4 Análise dos resultados	60
4.1 Perfil das empresas e dos participantes	60
4.1.1 Como surgiram as empresas?	63
4.2 Como as empresas formulam suas estratégias	66
4.2.1 Análise do ambiente externo	71
4.2.1.1 Análise da clientela	72
4.2.1.1.1 Produto-mercado.....	72
4.2.1.1.2 Fontes de informações utilizadas	75
4.2.1.2 Análise da concorrência	77
4.2.1.3. Estratégias genéricas adotadas	80
4.2.1.4 Análise dos fornecedores	83
4.2.1.5 Tecnologia	85
4.2.2 Análise do ambiente interno	89
4.3 Como as empresas implementam suas estratégias?	93
4.3.1 Estrutura organizacional	94
4.3.2 Avaliação do desempenho	97

4.3.3 Controles financeiros	98
4.3.4 Sistemas de incentivo	100
4.3.5 Treinamento de pessoal	101
4.4 Outras questões relevantes	103
4.4.1 Vantagens e desvantagens decorrentes da localização	103
4.4.1.1 Mão-de-obra	103
4.4.1.2 Suprimentos	105
4.4.1.3 Alianças estratégicas	106
5 Conclusões e recomendações	109
5.1 Conclusões	109
5.2 Recomendações para futuras pesquisas	113
Referências	115
Apêndice A – Roteiro de entrevista	118

1 Introdução

Estando as organizações em permanente interação com um ambiente caracterizado por rápidas e freqüentes mutações, repleto, ainda, de contingências, ameaças e oportunidades, a competitividade passa a constituir o *core business* e, *ipso facto*, a inspirar as estratégias a serem adotadas, com vistas à obtenção ou manutenção de vantagens competitivas.

Um dos propósitos centrais da formulação e implementação de estratégias empresariais é a conquista de vantagens competitivas sustentáveis e, naturalmente, isto faz com que as teorias neste campo de pesquisa estejam em contínua revisão. Neste contexto, de modo similar a um jogo de xadrez de alto nível, à medida que os desafios estratégicos vão sendo resolvidos e sua solução disseminada, desloca-se também a fronteira que define o estado da arte em abordagens competitivas e os novos conhecimentos perdem gradualmente o seu valor em prover vantagens.

Seguindo essa dinâmica, uma série de modelos analíticos tem, cada um a seu tempo, buscado esclarecer a natureza da competição entre as empresas. Contudo, esses modelos foram desenvolvidos a partir de realidades bastante diversas da nossa, especialmente no que concerne ao porte das organizações que subsidiaram tais estudos.

Dessa forma, o sucesso ou insucesso advindo da adoção de tais modelos pode decorrer da própria inconsistência teórica, da fragilidade do processo de implementação, da incompatibilidade do modelo teórico com a ecologia da organização – ecologia significando a estrutura cultural, os valores e crenças que influenciam o comportamento dos indivíduos da organização –, da pouca qualificação ou qualidade dos recursos humanos envolvidos, da resistência às mudanças, da ineficiência dos sistemas de comunicação interna da organização, da precariedade dos processos ou das rotinas administrativas, da inflexibilidade diante da

proposta de mudança, dentre outras, que podem atuar isoladamente ou associadas entre si (TREGOE e TOBIA, 1990, p. 16-21).

Qualquer que seja sua aceitação no mundo empresarial, uma abordagem analítica abrangente para o planejamento não se presta à maioria das empresas iniciantes. (BHIDE, 2001, p. 241).

Nas micro e pequenas empresas a adaptação à turbulência ambiental faz-se de forma empírica. As especificidades dessas empresas conduzem seus gestores a decidirem com base no seu *feeling*, no conhecimento íntimo e detalhado da atividade ou de situações análogas no mundo dos negócios. Nesse contexto, a concepção de uma nova estratégia é um exercício de síntese, normalmente realizado em sua melhor forma por um único cérebro bem-informado (MINTZBERG, 2001b, p. 235).

1.1 Problema de pesquisa

As empresas necessitam se antecipar às mudanças de forma a assegurar a manutenção e o crescimento, não só do seu *status quo*, mas também das suas capacidades organizacionais. Para tanto, dependem de muita flexibilidade empresarial para promover uma reestruturação das atividades.

Assim, estar atento ao dinamismo dos fatores e capacidades que surgem e interagem constantemente é a chave para as estratégias fundamentadas em competências básicas e no aprendizado atual, resultando na habilidade em prescrever racionalmente a sua capacidade de competir.

As micro e pequenas empresas estão descobrindo que o sucesso alcançado pelas grandes empresas na implantação de suas estratégias resulta da competência em analisar e compreender profundamente as características do seu ambiente de negócio. Austin (1990, p.

3) compactua com essa idéia afirmando que a natureza dinâmica do ambiente de negócios é o elemento de distinção das práticas de estratégias competitivas entre pequenas e grandes empresas.

Na opinião de Baldock (2000, p. 68), o cenário das pequenas empresas prevê um mundo em que as transações externas serão muito menos onerosas e muito mais eficientes do que hoje. Assim, o resultado previsto é um ambiente organizacional rico em transações externas, no qual as vantagens da velocidade e da flexibilidade ultrapassam os benefícios de escala e praticamente já não há lugar para as organizações permanentes de grande porte.

Nessa mesma linha de raciocínio, Drucker (1997, p. 21) salienta que a flexibilidade e a mobilidade são fatores essenciais para o ambiente organizacional moderno, onde as empresas que, antigamente, eram construídas como pirâmides, hoje devem ser construídas como tendas.

As crescentes preocupações em dissipar as divergências mercadológicas e de construir um ambiente de negócios diferenciado das pequenas empresas derivam da análise e da reavaliação estratégica para sustentar as várias mudanças advindas do macroambiente globalizado. As pequenas empresas precisam planejar o futuro como preparação para essas metas, ameaças e oportunidades.

Neste ambiente, ser ou não capaz de desenvolver uma visão estratégica do negócio passou a ser fator de sobrevivência para as organizações.

Destarte, espera-se que o presente trabalho possa contribuir para o enriquecimento da literatura acadêmica sobre esse tema, na medida em que busca agregar conhecimentos oriundos de um segmento econômico tão importante para o estado de Pernambuco e, principalmente, coerente com a nossa realidade.

1.2 Justificativa

“O sapato que serve no pé de uma pessoa aperta o de outra; não existe uma receita de vida que sirva para todos os casos”, observou Carl Jung em *Modern Man in Search of a Soul* (citado por GOOLD e CAMPBELL, 1998, p. 349).

Para alcançar a competitividade estratégica e auferir retornos superiores à média, uma empresa deve analisar o seu ambiente externo, identificar as oportunidades e ameaças nele existentes, determinar quais de seus recursos e capacidades internas são competências essenciais, avaliar que novas competências precisam ser desenvolvidas e selecionar uma estratégia adequada para implementação (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002, p. 93-130).

Neste ponto surge o seguinte questionamento: será que as organizações, mormente as micro e pequenas, seguem esse padrão de comportamento no delineamento de suas estratégias?

A competição se intensificou de forma drástica ao longo das duas últimas décadas. Poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e dominação dos mercados. Assim, todas as empresas devem procurar compreender e adotar uma estratégia de competição.

Nessa ordem de idéias, o presente estudo justifica-se pelas seguintes razões:

- a) O pólo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe tem apresentado contínuo crescimento, a despeito da hipercompetição prevalente nessa indústria, das inovações tecnológicas e do ingresso de produtos concorrentes importados;
- b) desempenhos superiores decorrem da adoção de um bem-sucedido processo de formulação e implementação de estratégia, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002);

c) O município não dispõe de instituições de ensino superior que disseminem conhecimentos mais profundos sobre gestão e o grau de escolaridade formal da maioria dos empresários pode ser considerado baixo.

Desse modo, o pólo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe afigura-se uma fonte de conhecimento profícuo quanto à compreensão da dinâmica competitiva daquele *cluster*.

Para melhor compreensão desse fenômeno, torna-se imprescindível uma abordagem mais aprofundada, mediante a apresentação e discussão de alguns dados históricos e contemporâneos sobre a economia e a realidade social do município de modo a fornecer o contexto mais amplo no qual se insere o Pólo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe.

1.2.1 Santa Cruz do Capibaribe

Santa Cruz do Capibaribe dista 180 quilômetros do Recife (56 km de Caruaru, Pe; 85 km de Campina Grande, Pb). O município localiza-se na parte norte do agreste pernambucano, quase fronteira com a Paraíba; tem 430 km² de área e uma população de 59.048 habitantes (IBGE, 2000). O clima é típico do Semi-Árido e a temperatura média é de 26° C.

A cidade é considerada o maior pólo de confecções do norte e nordeste. Santa Cruz abriga, segundo Raposo e Gomes (2003), 7.565 confecções, que fabricam e exportam variados tipos de roupas para todo o País. Ali ocorre, toda semana, a famosa Feira da Sulanca, um comércio informal que é garantia de emprego para milhares de pessoas. Os sulanqueiros, como são conhecidos os comerciantes, vendem suas confecções tanto para pequenos compradores quanto para grandes lojistas. Semanalmente, chegam à cidade mais de 150 ônibus, e um número pelo menos tão grande de carros particulares, trazendo compradores em busca das roupas empilhadas nas mais de seis mil bancas da feira.

Além das confecções, a vida econômica da cidade gravita em torno de um comércio muito intenso. A cidade tem pobreza, como todo o país, mas o desemprego é quase nulo. As casas, praticamente a totalidade delas, se transformam em fábricas, com costureiros e costureiras que confeccionam suas peças e as vendem para todos os estados do nordeste. E não somente ali: Paraguai, Cuba e África do Sul também têm comprado quantidades crescentes dos produtos da região.

A análise evolutiva de alguns indicadores econômicos e sociais do Pólo de Confecções ratifica a relevância do papel desempenhado por esse segmento para o desenvolvimento econômico da região.

1.2.1.1 Indicadores econômicos e sociais

Uma análise mais detalhada do desempenho econômico do pólo de confecções é prejudicada pela escassez de dados com base municipal no Brasil. Com a descontinuidade dos recenseamentos econômicos (que deixaram de ser realizados desde 1985, à exceção do Censo Agropecuário de 1996), as únicas bases de dados municipais passaram a ser os censos demográficos, do IBGE (os dois últimos realizados em 1991 e em 2000), a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), do Ministério do Trabalho e Emprego; e os PIBs municipais, do IPEA.

Nesse particular reside uma certa dificuldade, porque os censos demográficos contêm poucas informações econômicas; a RAIS registra apenas os dados das empresas formalizadas, o que compromete sua utilidade para o estudo do Pólo de Confecções do Agreste Pernambucano, cujo índice de informalidade ultrapassa a 90%, segundo estimativas de Raposo e Gomes (2003); e as estimativas dos PIBs municipais feitas pelo IPEA não estão

atualizadas, sendo as mais recentes relativas a 1998. Mesmo assim, foi possível chegar a conclusões importantes sobre a economia do pólo e sua evolução recente.

Consubstanciado no estudo de Raposo e Gomes (2003), um aspecto digno de destaque concerne aos dados relativos à variação da população residente em Santa Cruz do Capibaribe em contraste com a verificada nas demais áreas de referência constantes da tabela a seguir:

**Tabela 1 (1) – Brasil, Pernambuco e Santa Cruz do Capibaribe
População Residente e Variação da População Residente, 1991-2000**

Brasil, Região Geográfica, Unidade da Federação e Município	Ano		Variação % 1991/2000
	1991	2000	
Brasil	146.825.475	169.799.170	15,6
Nordeste	42.497.540	47.741.711	12,3
Pernambuco	7.127.855	7.918.344	11,1
Santa Cruz do Capibaribe	38.332	59.048	54,0

Fonte: RAPOSO e GOMES (2003)

Como se pode observar, entre 1991 e 2000, a população brasileira passou de 146,8 milhões para 169,8 milhões, um crescimento da ordem de 15,6%. A população do Nordeste cresceu menos (12,3%) e a de Pernambuco, menos ainda, (11,1%). Em compensação, os dados referentes a Santa Cruz do Capibaribe apontam um significativo crescimento, no mesmo período, de 54%.

Um crescimento populacional dessa magnitude em Santa Cruz (aproximadamente três vezes o registrado para o Brasil como um todo) só se viabiliza com uma contribuição importante da imigração.

As pessoas não se mudam para um local em que a economia esteja estagnada, ou onde não vislumbrem oportunidades de ganho, seja como empregados, seja como empresários. Sob essa perspectiva, taxas de crescimento demográfico muito superiores à média nacional são sugestivas da concomitante ocorrência de taxas de crescimento econômico substancialmente

maiores do que a média nacional. Especificamente no caso de Santa Cruz do Capibaribe, isso está associado ao dinamismo do seu setor de confecções.

O desempenho econômico superior de Santa Cruz do Capibaribe em relação às demais unidades constantes da Tabela 2, é corroborado pela evolução do Produto Interno Bruto Real, onde a evolução do PIB Real do município revela um crescimento relativo que supera em mais de duas vezes o obtido pelo PIB estadual e quase duas vezes o nacional.

**Tabela 2 (1) – Brasil, Pernambuco e Santa Cruz do Capibaribe
Produto Interno Bruto e Variação do Produto Interno Bruto Real, 1991-2000**

Brasil, Região Geográfica, Unidade da Federação e Município	Ano		Variação % 1991/2000
	1991	2000	
Brasil	977.857.663	1.280.964.938	31,0
Nordeste	155.668.489	209.975.301	34,9
Pernambuco	30.856.484	40.142.583	30,1
Santa Cruz do Capibaribe	158.280	253.911	60,4

Fonte: RAPOSO e GOMES (2003)

As estimativas elaboradas por Raposo e Gomes (2003) revelam alguns números que elucidam, de forma incontestável, o dinamismo e a importância do *cluster* de confecções para a economia regional.

Tais estimativas apontam para existência de 7.565 empresas, das quais 7.134 operam na informalidade. Desse total, 31,6% trabalham como *façção*, isto é, funcionam como subcontratadas ou “terceirizadas” por outras empresas. As empresas formais produzem mensalmente cerca de 31,4 milhões de peças e faturam cerca de R\$ 63,1 milhões. Já as informais produzem 6,8 milhões de peças e obtêm um faturamento médio mensal de R\$ 14,9 milhões.

Quanto ao pessoal ocupado no setor, a estimativa é de que em Santa Cruz do Capibaribe existem 40,2 mil pessoas trabalhando, sendo a grande maioria em empresas informais. Se compararmos a estimativa do pessoal ocupado com a população do município, chega-se a um

percentual de 68,1%. Como o contingente populacional engloba crianças, idosos e pessoas que trabalham em outras atividades econômicas, tais como bares, restaurantes, postos de gasolina etc, conclui-se que o setor absorve mão-de-obra de outros municípios circunvizinhos.

Tais indicadores já são suficientes para denotar a vitalidade e a importância do *cluster* para a economia regional. No entanto, o conhecimento de algumas características peculiares às empresas integrantes do Pólo pode facilitar a compreensão de como suas estratégias são formuladas e implementadas com vistas à obtenção de um desempenho superior.

1.2.1.2 Caracterização das empresas

O Estudo de Caracterização Econômica do Pólo de Confeções do Agreste Pernambucano (RAPOSO e GOMES, 2003), em parceria com o SEBRAE-PE, evidencia a predominância de micro e pequenas empresas que atuam em vários segmentos, como moda feminina, masculina, infanto-juvenil, íntima, praia e esportiva. Ainda segundo (RAPOSO e GOMES, 2003), as empresas são tipicamente familiares, com o proprietário quase sempre gerenciando, e com grande participação dos membros da família nas diversas áreas, especialmente na produção e vendas.

O uso da informática é muito incipiente nas empresas de confecção, especialmente nas informais, em que cerca de 97% delas simplesmente não a utilizam. Nas empresas formais esse percentual chega a 56,5%. Dentre as empresas que utilizam a informática, 29,6% a empregam nas atividades administrativas, 30,6% no controle do estoque, 19,4% no controle da produção, 13,9% para atividades comerciais.

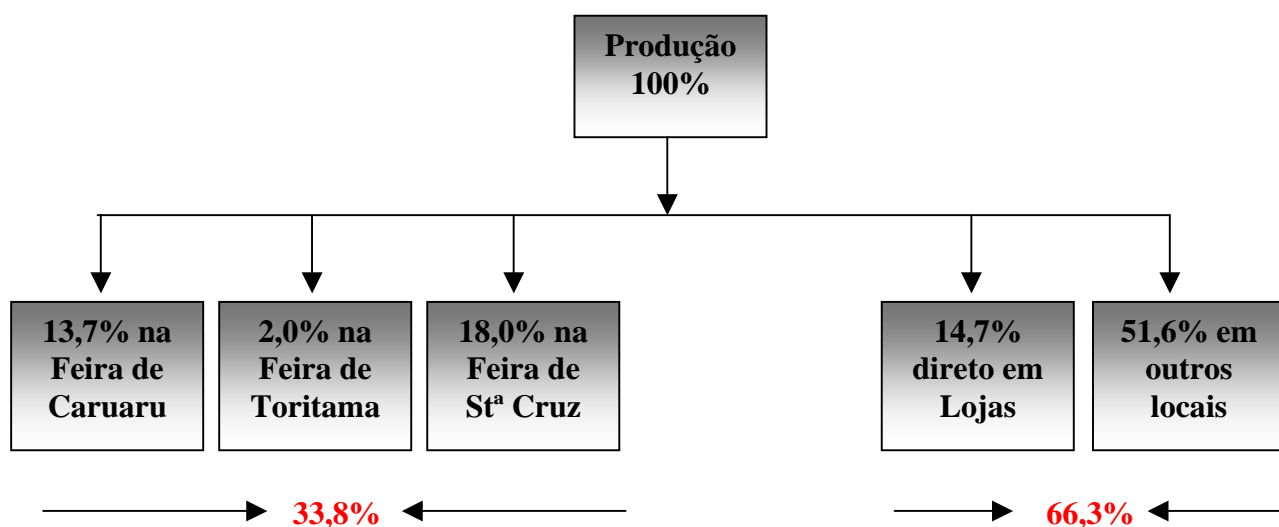
A forma de organização do processo produtivo é, para a grande maioria (77,9%) das empresas formais, “por processo”, enquanto apenas 43,1% das informais apresentam esta configuração.

As compras de tecidos, aviamentos e equipamentos são realizadas predominantemente a distribuidores estabelecidos no agreste. Deve-se ressaltar a ínfima utilização do crédito bancário, já que tanto na aquisição de tecidos e aviamentos quanto na de equipamentos há ampla predominância da utilização de recursos próprios e do crédito de fornecedores.

As vendas das confecções produzidas em Santa Cruz do Capibaribe são efetuadas de diversas formas, destacando-se “a venda direta pelos proprietários”, em mais de 95% das empresas informais, e em percentual próximo a 84%, nas empresas formais; a venda por “revendedores” é um procedimento utilizado por cerca de 15% dos empresários informais e 25% dos formais.

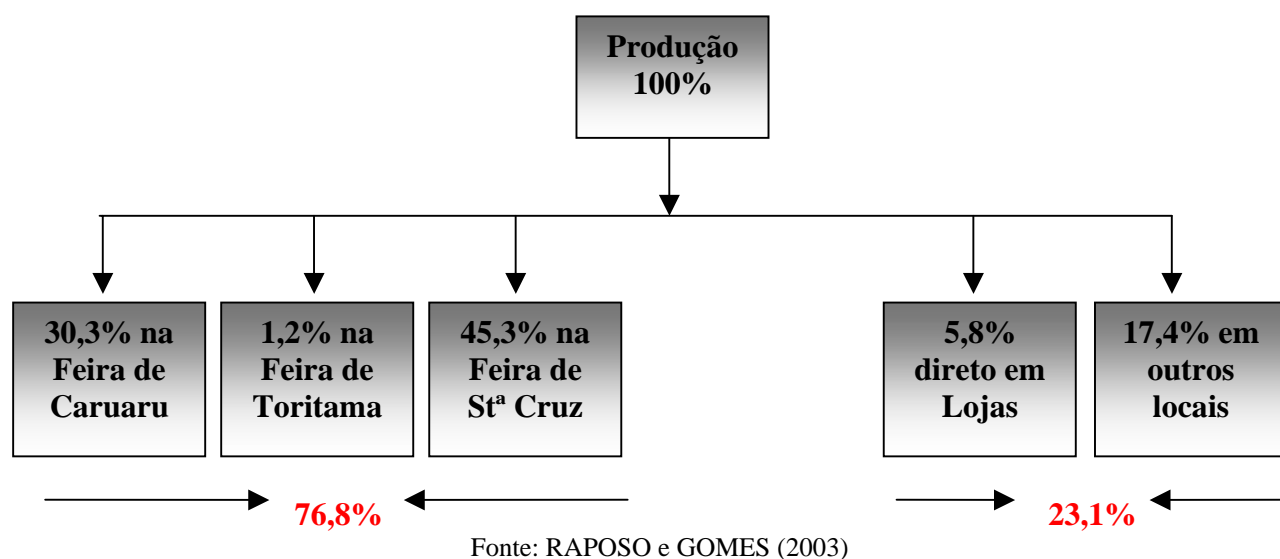
O escoamento da produção encontra-se representado nos diagramas a seguir, os quais demonstram o fundamental papel desempenhado pelas feiras locais, principalmente no tocante às empresas informais.

Figura 1 (1) – Diagrama indicativo do destino da confecção produzida pelas empresas formais de Santa Cruz do Capibaribe



Fonte: RAPOSO e GOMES (2003)

Figura 2 (1) – Diagrama indicativo do destino da confecção produzida pelas empresas informais de Santa Cruz do Capibaribe



Mesmo constatando que 81,2% dos empresários entrevistados no estudo consideram importante capacitar seus funcionários, na prática o treinamento não é levado em grande conta, visto que em 95,2% das empresas informais e 56,7% das empresas formais, nenhum de seus funcionários recebeu treinamento nos últimos dois anos. Os assuntos que, em tese, interessam aos empresários capacitar seus funcionários são produção e costura, sugeridos respectivamente por 33,5% e 15% dos empresários.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

A realização do presente estudo tem por objetivo primordial analisar aspectos da formulação e implementação de estratégias empresariais adotadas por micro e pequenas empresas industriais do Pólo de Confecções de Santa Cruz do Capibaribe.

1.3.2 Objetivos específicos

Visando atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com etapas consecutivas, os objetivos específicos deste trabalho são:

- fazer uma revisão de teorias relacionadas à formulação e implementação de estratégias capazes de prover a base necessária à compreensão do fenômeno estudado;
- expor as peculiaridades de micro e pequenas empresas do pólo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe quanto aos métodos de formulação e implementação de estratégias;
- contribuir para o enriquecimento da literatura acadêmica sobre esse tema a partir da disseminação dos resultados oriundos de um segmento econômico tão importante para o estado de Pernambuco e, principalmente, coerente com a realidade local.

1.4 Estrutura da dissertação

Neste primeiro capítulo, buscou-se dar uma visão geral e abrangente da importância do tema, externando os objetivos e justificativas para a realização da pesquisa, respaldado por uma série de informações econômicas e sociais sobre o ambiente alvo do estudo.

A literatura de administração estratégica é vasta e cresce a cada dia. Dessa forma, no segundo capítulo será apresentada uma revisão da literatura investigada, pertinente ao tema, e que propicia o embasamento necessário à condução da pesquisa e à análise dos resultados.

O terceiro capítulo versa sobre os procedimentos metodológicos utilizados. Serão descritas as perguntas de pesquisa, a estratégia adotada, o processo de seleção da amostra e da coleta dos dados.

No quarto capítulo serão revelados os resultados obtidos. Será traçado, inicialmente, um perfil das empresas e dos respondentes. Em seguida, dar-se-á ênfase às respostas

fornecidas às perguntas de pesquisa. A última sessão, abordará outras questões que emergiram e foram julgadas relevantes.

No quinto capítulo, serão expostas as conclusões sobre o estudo e oferecidas algumas recomendações para estudos posteriores.

Por fim, serão apresentadas as referências bibliográficas consultadas para elaboração deste estudo e o apêndice, contendo o roteiro de entrevista utilizado como referencial.

2 Revisão da literatura

O presente capítulo apresenta uma revisão dos principais enfoques encontrados na literatura sobre o processo de formulação e implementação de estratégias e que subsidiaram a elaboração do presente trabalho.

Adotou-se como referencial básico a compilação realizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que analisam a evolução da administração estratégica a partir de escolas que surgiram em estágios diferentes.

2.1 Escolas de estratégia

Importantes pesquisadores, ao longo dos últimos cinquenta anos, vêm se dedicando ao estudo da estratégia nas organizações, com seus trabalhos e métodos influenciando executivos e empresas. Com o objetivo de organizar essa produção, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13) publicaram um extenso trabalho no qual dividem os processos de formulação de estratégia em dez escolas, agrupadas em três categorias, a saber:

a) Prescritivas, cuja preocupação central volta-se para o método utilizado, para a formalização do processo. Integram este grupamento as escolas do *design*, do planejamento e a do posicionamento;

b) Descritivas, preocupadas com detalhes específicos do processo de formulação, com uma descrição de como as estratégias são formuladas. Compõem este grupo as escolas, empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural e ambiental.

c) A escola da configuração é uma abordagem mais completa por envolver elementos de cada uma das categorias anteriores, respeitando as especificidades da empresa para a qual se pretende formular a estratégia.

Considerando as características emanadas do Estudo de Caracterização Econômica do Pólo de Confeccões do Agreste Pernambucano (RAPOSO e GOMES, 2003), particularmente no que as concerne às empresas instaladas em Santa Cruz do Capibaribe, referenciadas no item 1.2.1.2, percebem-se claras evidências da predominância de um ambiente empreendedor. Assim, dar-se-á maior ênfase à revisão da literatura concernente à categoria descritiva, e mais especificamente à escola empreendedora.

2.1.1 Escola do *design*

A Escola do *design* entende o processo de formação de estratégia como uma atividade racional de concepção, onde o que se busca é a adequação da organização ao ambiente, a partir da identificação dos pontos fortes e fracos daquela e as oportunidades e ameaças ensejadas por este.

A criação de estratégias está, resumidamente, associada a potencialização de oportunidades ou combate a ameaças e o modelo da escola do *design* apresenta uma metodologia para tal, que segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 32), é baseada nas seguintes premissas:

- A formulação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente: a partir da análise objetiva das informações pertinentes se faz uma opção lógica, segundo um processo de pensamento rigidamente controlado. Neste sentido, a formulação de estratégia é uma aptidão adquirida e não intuitiva.

- A responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal: apenas a pessoa que ocupa o mais alto posto dentro da organização pode formular as estratégias. É dada uma ênfase total no ponto de vista de quem está no topo da pirâmide organizacional.

- O modelo da formulação de estratégia deve ser mantido simples e informal: a única maneira de garantir o controle do processo de formulação por uma única pessoa, é torná-lo o mais simples possível.

- As estratégias devem ser resultado de um processo de design individual: cada estratégia é construída como um ato único e criativo, em função das condições ambientais apresentadas.

- O processo está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas: não são previstos melhorias ou ajustes incrementais da estratégia durante o processo, o aprendizado não é contemplado, ficando clara a preferência pela deliberação de estratégias em detrimento da adoção de estratégias emergentes.

- Essas estratégias devem ser explícitas e simples: a opção pela simplicidade está associada à busca pela compreensão e comprometimento de todos os envolvidos no processo.

- Uma estratégia só é implementada depois de totalmente formulada: fica clara a separação entre a formulação e a implementação, entre quem planeja e aquele que age. Após a criação de estratégias, antes da sua implementação, segundo o modelo do *design*, uma estratégia precisa ser avaliada. Dois fatores orientam a opção por uma estratégia: valores gerenciais, relacionados à forma de ver o mundo do formulador e responsabilidade social, fruto do impacto das ações da empresa na sociedade.

2.1.2 Escola de planejamento

A escola de planejamento, não muito distante da de *design*, defende que a estratégia organizacional deve ser desenvolvida dentro de processos formais e controlados de planejamento, amparados por análises rigorosas, numéricas, e modelos precisos e detalhados.

Tanto quanto a organização, o planejamento empresarial precisa ser hierarquizado com rigor, com cada plano estratégico se desdobrando até a ação mais operacional. Esta escola, de grande prestígio e aceitação, tem por marco inicial os trabalhos de Igor Ansoff (1965) que, ainda hoje, é referência para trabalhos sobre planejamento e estratégia.

2.1.3 Escola do posicionamento

A escola do posicionamento, originada sobretudo na nova economia industrial, conquista espaço e popularidade com o trabalho de Porter (1986, 1989).

Como nas outras duas escolas prescritivas, a formulação de estratégias continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, que produzia estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes da sua implementação formal. Nesta escola, no entanto, o processo se assentava sobre uma base eminentemente quantitativa, na seleção de posições estratégicas genéricas ao invés de no desenvolvimento perspectivas estratégicas integradas e incomuns.

A noção de que a estratégia precede a estrutura também foi adotada por esta escola. Uma nova concepção de estrutura, em uma dimensão bem maior, foi acrescentada: a indústria. Desse modo, a estrutura da indústria provia os elementos fundamentais à escolha de um posicionamento estratégico, que, por seu turno, direcionava a estrutura organizacional.

2.1.4 Escola empreendedora

A escola empreendedora é descritiva, ou seja, preocupada em descrever a maneira pela qual as estratégias são concebidas. Centraliza o papel de formulador de estratégias no executivo principal, valorizando a intuição e o poder de síntese, mais que a análise, diagnósticos ou números.

O principal elemento dessa metodologia é a criação de uma visão de futuro em detrimento da quantificação e levantamento dos meios necessários para atingir determinado objetivo. Propõe a criação de uma imagem de onde se quer chegar.

Stevenson e Gumpert (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 104) descrevem o empreendedor como alguém que está “constantemente sintonizado com as mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável, ao passo que o administrador (...) quer preservar recursos e reage de forma defensiva às possíveis ameaças para neutralizá-las”.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) as características da personalidade empreendedora que podem ser atribuídas à geração de estratégias são:

- A geração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades: o empreendedor empenha recursos (tempo, energia e dinheiro), na busca de oportunidades, não na solução de problemas.
- O poder é focalizado no executivo principal: o fundador do negócio, à frente do processo, que é capaz de tomar riscos que nenhum outro ousaria, e, dificilmente, se submeteria à autoridade de outrem. Assim, as empresas conduzidas por seus criadores normalmente seguem seus ditames.
- A geração de estratégia é caracterizada por grandes saltos para frente, vis-à-vis à incerteza: melhorias incrementais e espera de melhores momentos para investir, normalmente

não fazem parte do vocabulário do empreendedor. O que se busca são condições de altos ganhos, normalmente associados a altos riscos.

- O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora: o empreendedor é motivado pela realização pessoal e transfere suas metas de crescimento para a organização.

A partir da personalidade do empreendedor, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apresentam as premissas da escola.

- A estratégia existe na mente do líder, como um senso de direção em longo prazo, uma visão do futuro da organização.

- A formulação de estratégias é semiconsciente e baseada na experiência e na intuição do líder.

- O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal sobre a implementação.

- A estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente, deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.

- A organização é mantida simples e maleável facilitando a ação do líder.

- A estratégia tende a focar nichos de mercado.

Mintzberg (2001b, p.231-233) afirma que uma configuração empreendedora é fomentada por um contexto externo simples e dinâmico.

Firmas empreendedoras são freqüentemente jovens e agressivas, sempre à busca de mercados arriscados que afugentam as burocracias maiores. Porém, também são cautelosas na medida que evitam os mercados mais complexos: preferem permanecer em nichos em que seus líderes possam empreender. Seu diminuto tamanho e estratégias focalizadas permitem que suas estruturas permaneçam simples, assegurando aos líderes condições de manutenção de um controle rígido e flexibilidade administrativa.

A maioria das novas organizações parece optar por essa configuração, qualquer que seja seu setor de atividade, porque as firmas dependem da liderança personalizada para começar a atuar, ou seja, para estabelecer sua direção básica, ou visão estratégica.

Mintzberg (2001b, p. 235) considera absolutamente fundamental para o sucesso da organização empreendedora o conhecimento íntimo e detalhado do negócio ou de situações análogas no mundo dos negócios.

Nesse tipo de configuração as decisões concernentes, tanto à estratégia quanto às operações, tendem a ser centralizadas no executivo principal. Esta centralização tem a importante vantagem de enraizar a resposta estratégica no profundo conhecimento das operações. Permite também flexibilidade e adaptabilidade já que apenas uma pessoa precisa agir. No entanto, essa facilidade pode redundar em duas situações diametralmente opostas: esse executivo pode ficar tão absorvido pelos problemas operacionais e acabar relegando a estratégia a um segundo plano ou, por outro lado, ele pode ficar tão inebriado pelas oportunidades estratégicas que as operações rotineiras podem definharem por falta de atenção e acabar comprometendo o desempenho da organização como um todo.

Esta também é a mais arriscada das organizações, haja vista a enorme dependência das atividades de um único indivíduo.

Bhide (2001, p. 242), reforça a opinião de Mintzberg quando afirma que “novos empreendimentos são, geralmente, iniciados para resolver problemas com os quais os fundadores se empenharam como clientes ou empregados”. Na sua perspectiva, a sobrevivência lucrativa deriva de uma vantagem oriunda da combinação de criatividade e capacidade superior de execução. Nesse sentido, a criatividade do empreendedor poderá envolver um produto inovador ou processo que mude a ordem existente.

Todavia, os empreendedores não podem ficar à mercê apenas do investimento em novos produtos ou da antecipação de tendências. Precisam também executar bem,

especialmente se seus conceitos possam ser imitados facilmente. Destarte, a execução superior pode compensar o conceito de “eu também” em setores emergentes ou de rápido crescimento, no qual agir com presteza e fazer coisas corretamente são mais importantes do que uma estratégia brilhante.

Mintzberg (2001b, p. 231-238.) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), ressaltam que na organização empreendedora prevalece a estrutura simples, caracterizada pela existência de pouco ou nenhum pessoal de *staff*, uma divisão de trabalho mal definida e uma pequena hierarquia administrativa. Muito pouco de sua atividade é formalizada e a organização faz uso mínimo de procedimentos de planejamento ou de treinamento.

O poder tende a voltar-se para o executivo principal que o exerce de maneira própria. Controles formais são desencorajados por representarem uma ameaça à flexibilidade do chefe. Ele toca a organização pela mera força da personalidade ou por meio de intervenções mais diretas. Sob os olhos atentos do líder, a política não emerge facilmente.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), referindo-se ao estudo empreendido por Collins e Porras (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 2000, p.113) o qual sugere que “o espírito empreendedor seja menos glorioso do que tipicamente é descrito e mais funcional”, ressaltam que, não obstante a escassez de pesquisas nesse sentido, há indicações de outros contextos apropriados da escola empreendedora e aponta na direção de que a estratégia de ocorrência mais comum seja outra quase totalmente ignorada em administração estratégica: a do “produtor local”, onde a organização persegue uma “receita padrão” da indústria em um nicho geográfico nitidamente definido. Expressando de forma diferente, algumas organizações se distinguem estrategicamente apenas por se situarem em certas regiões geográficas que lhe asseguram acesso privilegiado a alguns recursos.

2.1.5 Escola cognitiva

A escola cognitiva entende a estratégia como um processo mental, cujo principal ator, o dirigente, compreende a realidade e a organização a partir dos mapas ou esquemas mentais que habitam sua mente.

Este estrategista, independentemente do método adotado, possui formação, valores e crenças que limitam sua capacidade de entendimento do mundo.

A este propósito, Gardner (apud SENGE, 1990) destaca que “nossos modelos mentais determinam não apenas a forma como entendemos o mundo, mas também como agimos”.

O mundo é extremamente complexo e a capacidade do homem de analisar informações é limitada. Assim, muitas das decisões tomadas não decorrem de um processo racional propriamente dito (SIMON apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 117).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 131) resumem assim as premissas da escola cognitiva:

- A formulação de estratégias é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.
- As estratégias emergem como perspectivas: conceitos, indicações, modelos, mapas, tendências ou outras formas pelas quais as pessoas lêem e reúnem as informações vindas do ambiente.
- Essas informações são representações imperfeitas da realidade a partir de filtros mentais ou mapas cognitivos, configurados pela experiência e formação de cada indivíduo.
- As estratégias são difíceis de realizar. Uma vez realizadas ficam abaixo do ponto ótimo e quando não são mais viáveis tornam-se difíceis de mudar.

Apesar de não apresentar metodologia que substitua as demais no que tange à formulação de estratégias, a escola cognitiva traz uma contribuição inédita à temática: o

questionamento dos limites da capacidade cognitiva do homem e sua influência na qualidade das análises ambientais, base para tomada de decisão.

2.1.6 Escola do aprendizado

Na perspectiva desta escola, a estratégia emerge a partir de processos exploratórios de tentativa e erro, como sugerem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 134):

Se o mundo da estratégia é realmente tão complexo como diz a escola cognitiva, esmagando assim as prescrições das escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento, como então devem proceder os estrategistas? Nossa sexta escola sugere uma resposta: eles aprendem ao longo do tempo.

Segundo Kiechel (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 135) “apenas 10% das estratégias formuladas chegam a ser implementadas” e Tom Peters, (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 135), “considerou este número bastante inflacionado”.

Grandes mudanças estratégicas não se originam em processos formais de planejamento, muito menos na ação direta da alta gerência. Vêm da consistência ao longo do tempo de pequenas ações e decisões de várias pessoas nos mais diversos níveis hierárquicos. Em outras palavras, todos, em uma organização, podem ser estrategistas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 135).

Nelson e Winter (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 140) a partir de outra perspectiva, afirmam que “as organizações não são regidas pela racionalidade global, nem por qualquer estrutura consistente isolada que guie as mudanças. Estas emergem da interação cumulativa entre sistemas básicos de ação chamados rotinas”. Apesar de representarem atividades do dia-a-dia da corporação, a partir do confronto delas com novas situações e da necessidade de adaptação, as grandes mudanças organizacionais são iniciadas.

Noda e Bower (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 141)

entenderam a formação de estratégias como sendo:

Um processo cognitivo no qual forças tecnológicas e do mercado inicialmente mal definidas, são comunicadas à organização, e as iniciativas estratégicas são desenvolvidas principalmente por gerentes da linha de frente que, normalmente, possuem conhecimentos específicos sobre tecnologia e estão mais próximos do mercado (...). O papel dos executivos é limitado porque eles não possuem, necessariamente, conhecimento ou informações adequadas para avaliar aspectos técnicos e econômicos das iniciativas estratégicas (...), portanto, iniciativas estratégicas emergem principalmente de atividades gerenciais da linha de frente e nível médio (...)

Uma perspectiva metafórica é apresentada por Mintzberg (1998), para quem estratégias são como ervas daninhas, nascem e proliferam em qualquer lugar onde as pessoas tenham capacidade de aprendizado. Passam a ser estratégias organizacionais, quando atingem um grau de desenvolvimento tal capaz de abranger a empresa como um todo. Mantendo a analogia com as plantas, o processo estratégico formal assemelha-se a uma estufa, onde condições específicas de pressão e calor, variáveis ambientais, precisam ocorrer para que a planta ou estratégia floresça.

A maioria das mudanças nas organizações tende a ser incremental e, quando uma revolução no setor se aproxima, costuma-se fazer uso de estratégias que vêm surgindo como padrões de ação, ervas daninhas. A partir da adoção organizacional dessas estratégias, ocorre um “salto quântico”, e a empresa passa a atuar em um novo padrão de desempenho. Segue-se um novo ciclo de mudanças incrementais (MINTZBERG, 1998).

A Escola do Aprendizado trouxe à luz temas como aprendizado organizacional, estratégias emergentes, a necessidade da contribuição da linha de frente para a concepção da estratégia. A rigidez das escolas do planejamento e do posicionamento é questionada. Por isso, independentemente do modelo de formulação de estratégias escolhido, alguns desses conceitos foram adotados por empresas e executivos, respaldando a importância dessa escola.

2.1.7 Escola do Poder

A Escola do Poder reconhece a série de modelos, metodologias e processos para formulação, formação e implementação de estratégias, porém, acredita que no centro da questão está a necessidade de um líder, coalizão dominante ou empresa, que precisa negociar com os demais interessados qualquer decisão tomada, porquanto decisões envolvem valores, idéias, sentimentos.

Bolman e Deal (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 177) apresentam algumas proposições sobre o mundo da política organizacional, tais como:

- Organizações são coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse.
- Existem diferenças duradouras, entre membros de coalizões, no que se refere a valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade.
- A maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos.
- Recursos escassos e diferenças duradouras conferem ao conflito um papel central nas dinâmicas organizacionais e privilegiam o poder como o recurso mais importante.
- Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre diferentes interessados.

Em consonância com as idéias que permeiam a Escola do Poder, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 178) afirmam que:

(...) estratégias pretendidas não são apenas guias para ação; elas também são sinais de mudanças em relações de poder. Quanto mais importante a estratégia e mais descentralizada a organização, mais provável a existência de manobras políticas.

Um maior número de pessoas com poder de decisão, que serão afetadas pela estratégia, exigem da liderança uma grande articulação para encontrar a configuração que obtenha apoio de todos.

A “análise dos *stakeholders*” é uma corrente bastante difundida da Escola do Poder e se caracteriza por dividir o conjunto de indivíduos, envolvidos direta e indiretamente no

processo de negócios e na estratégia, em grupos de interesse especial como acionistas, empregados, governo.

A Escola do Poder considera a formação da estratégia como um processo de negociação, onde pesam os jogos políticos, as coalizões, e os interesses nem sempre convergentes de indivíduos e grupos. Nesse sentido, merece ser destacada a importância da política na promoção das mudanças estratégicas, embora possa se tornar, muitas vezes, um fator de resistência a mudanças.

2.1.8 Escola cultural

Enquanto a Escola do Poder lida com a influência de políticas internas na promoção de mudanças estratégicas, a Escola Cultural preocupa-se com a influência da cultura organizacional na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, com a resistência às mudanças estratégicas.

Cultura organizacional pode ser traduzida como cognição coletiva, estando demonstrada nas tradições, nos hábitos e em manifestações tangíveis da empresa como símbolos, edifícios e produtos (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 195).

Pettigrew (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 195) declara que a cultura organizacional pode ser vista como um tecido cultural expressivo e, “como o tecido humano, une os ossos da estrutura organizacional aos músculos do seu processo, a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico”.

Um passo além da cultura organizacional está a ideologia, ou conjunto de crenças compartilhadas profundamente por seus membros, que distingue a organização das demais (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 196). Associada muitas vezes à política, podem ser encontradas em empresas do mercado competitivo.

As premissas da Escola Cultural, apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 196-197) são as seguintes:

- A formação de estratégias é um processo de interação social, baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização.
- Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, na maioria dos casos, tácito, reforçado pela formalização.
- Os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura.
- A estratégia assume a forma de perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas e refletidas nos padrões de utilização de recursos e capacidades.
- A cultura e, em especial, a ideologia, não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a manutenção, a perpetuação das existentes. A rigor, tendem a promover a mudança de posição dentro de uma perspectiva estratégica global.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.197-199), cinco aspectos devem ser analisados quanto a influência da cultura na estratégia. O primeiro está relacionado ao estilo de tomada de decisões, o modelo de análise de informações, os filtros perceptivos dos decisores, crenças e a lógica dominante. O segundo diz respeito à consistência do comportamento ao longo do tempo, o que pode significar resistência à mudança. O terceiro é a necessidade de se superar a inércia estratégica da cultura organizacional. O quarto, a atuação de valores dominantes, presentes em frases de efeitos e slogans, e, finalmente, o quinto aspecto a considerar é o choque de culturas, verificado no caso de aquisições, fusões, alianças estratégicas e expansões geográficas.

A Escola Cultural não trouxe, nem tinha por objetivo, trazer à luz, um modelo específico para a formulação de estratégia, e sua influência foi mais pronunciada apenas em alguns países da Escandinávia e do Oriente. Mas, aspectos culturais das estratégias estão

sendo cada vez mais considerados, por mostrarem-se elementos facilitadores ou complicadores do sucesso, especialmente, após o fenômeno da globalização da economia, onde culturas absolutamente diversas precisam conviver e se relacionar de forma congruente dentro da mesma corporação.

2.1.9 Escola ambiental

Enquanto as demais escolas da estratégia focam seus estudos no formulador ou estrategista, nas empresas, cotejando suas forças e fraquezas, ou no processo de aprendizagem organizacional, a Escola Ambiental tem como principal objeto de estudo o ambiente externo à empresa, que é encarado não como um fator, mas como o ator mais importante no cenário competitivo.

O ambiente esteve presente na maioria das escolas, mas nesta, é encarado como uma força que transforma a geração de estratégias em uma reação às condicionantes ambientais.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 211) definem as premissas da Escola Ambiental como sendo:

- O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia;
- A organização deve responder a essas forças, ou será eliminada;
- Assim, a liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização.
- As organizações acabam se agrupando em nichos distintos, do tipo ecológico, posições nas quais permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições demasiadamente hostis.

Mesmo atuando em mercados, setores e até segmentos comuns, empresas costumam apresentar quadros de desempenho diferentes, isso porque, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 212) quatro dimensões ambientais afetam a maneira pela a qual as empresas atuam:

a) Estabilidade: quanto mais dinâmico o ambiente de uma organização, mais a estrutura precisa ser flexível. A padronização e a formalização são muitas vezes inviáveis. Por outro lado, em ambientes estáveis, onde as mudanças ocorrem de forma lenta e incremental, as estruturas organizacionais tendem a ser maiores e mais padronizadas.

b) Complexidade: um ambiente complexo exige a descentralização do poder, da tomada de decisão, porque isso aumenta a capacidade da empresa de lidar com múltiplas realidades. Ao contrário, um ambiente simples fortalece a posição de um controle corporativo central.

c) Diversidade de Mercado: Quanto mais diversificado um mercado, mais as corporações tendem a dividir-se em unidades de negócio, a fim de ganhar escala ou flexibilidade, apresentando uma estrutura mais horizontal. Em mercados menos diversificados, encontram-se empresas mais integradas e verticais.

d) Hostilidade: Um ambiente hostil normalmente exige coordenação e controle mais ativos. Assim, empresas em ambientes hostis costumam, ainda que temporariamente, ser mais centralizadas.

O planejamento estratégico acredita que o ambiente é uma entidade isolada e imutável, que evolui gradualmente a partir de condições atuais. A empresa, a partir de um diagnóstico do presente, pode preparar-se para o futuro.

A Escola Ambiental busca uma lógica exatamente oposta ao defender que o ambiente é o grande ator da formulação de estratégias, ditando as regras que as empresas, executivos e planejadores não podem deixar de seguir.

Se a geração de estratégias não pode ser um processo totalmente deliberado, como no caso do planejamento, também não é totalmente emergente, como apregoa a Escola Ambiental. Respeitados limites, a principal contribuição desta escola está no sentido de se reconhecer a influência de oscilações em variáveis ambientais na eficácia de estratégias de negócios.

2.1.10 Escola da configuração

Representa a proposta de se adequar o modelo de formulação de estratégias às empresas e não o contrário. Portanto, não descarta nenhum dos conceitos das escolas anteriores, apenas assume a limitação deles, baseada em dois aspectos: a configuração assumida pela empresa e o processo de mudança dessa configuração, ao longo do tempo. Mintzberg (2001^a, p. 140-156) destaca a existência de seis mecanismos básicos de coordenação dentro de uma organização:

a) Organização Empreendedora: com estrutura simples, formada basicamente por uma pequena cúpula e uma grande base responsável pela operação, apresenta a flexibilidade como a principal característica. Há pouca formalidade nos processos e o líder assume o papel fundamental nos processos de negócios;

b) Organização Maquinal: ao contrário da organização empreendedora, é o ápice da administração científica. A ênfase no projeto, padronização e manutenção dos sistemas é a principal característica. Uma grande estrutura com muitos níveis hierárquicos e processos burocráticos.

c) Organização Profissional: burocrática como a maquinal, mas com ênfase nas habilidades e não em processos ou resultados deles. O treinamento e desenvolvimento de

colaboradores são muito valorizados, assim como a socialização do poder de decisão. São organizações pouco verticalizadas, onde o poder está associado ao conhecimento.

d) Organização Diversificada: caracterizada por um conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa não muito rígida. Cada unidade pode desenvolver sua própria estrutura para lidar com o ambiente. O poder central normalmente as mantém sob controle utilizando indicadores de desempenho.

e) Organização Inovadora: ocorre sempre que a sobrevivência da organização está associada a inovações complexas, envolvendo a utilização de recursos intensos em conhecimento. A gerência de linha praticamente compartilha do mesmo poder que a gerência intermediária na organização, em função do alto grau de capacitação necessária à mesma.

f) Organização Missionária: uma cultura muito forte promove uma divisão muito tênue no trabalho de gerentes intermediários, de linha e pessoal de operação. Há uma grande liberdade de ação, embora fortemente orientada por valores e crenças comuns.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.224) definem assim as premissas da Escola da Configuração:

- Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características.
- Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação.
- Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação se podem ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas.
- Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, ser capaz de reconhecer e de se adaptar às necessidades de transformações rápidas.
- Assim sendo, o processo de formulação de estratégias pode assumir a forma de qualquer uma das metodologias apresentadas pelas demais escolas, dependendo do contexto.

- As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou manobras para enganar a concorrência, também em função do contexto.

Analisando a configuração da empresa, seu modelo de negócios ou a forma pela qual ela vem modificando sua estrutura ao longo do tempo, e o relacionamento destas questões com os processos de formulação de estratégia, a Escola da Configuração tem o mérito de aceitar os principais conceitos das escolas anteriores, além dos associados às escolas prescritivas, e aceitar a limitação deles, por acreditar que são válidos sob determinadas condições. Contribuiu pouco com o novo, mas reuniu, de forma única, conceitos consagrados.

Por sua vez, no ambiente de realização da pesquisa, verifica-se que, dentre os vários aspectos que contribuem para o êxito das empresas do Pólo de Confeccões de Santa Cruz do Capibaribe, merece destaque a existência de uma configuração organizacional robusta, denominada *cluster*, capaz de propiciar vantagens competitivas.

Não obstante o foco da investigação seja analisar os processo de formulação e implementação de estratégias adotados pelas micro e pequenas empresas industriais de confeccões de Santa Cruz do Capibaribe, esse tipo de configuração influencia, de forma incontestes, a formulação e a implementação de estratégias.

Cluster, como será pormenorizado a seguir, é uma maneira alternativa de se organizar a cadeia de valores e que permite a cada membro obter benefícios, como se este possuísse uma escala maior ou como se ele tivesse entrado em associação com outros, sem sacrificar sua flexibilidade.

2.2 Clusters

Durante muito tempo, a localização da empresa se constituiu em diferencial competitivo na medida em que lhe assegurava acesso privilegiado a algum tipo de insumo

estratégico. Hoje, no entanto, como as empresas podem obter capital, insumos, informações e tecnologias de qualquer parte do mundo, de forma eficiente e competitiva, a importância da localização parece ter sido relegada a segundo plano.

Não obstante essa constatação seja verdadeira, não se podem negligenciar as evidências de que o sucesso competitivo e a inovação em muitas áreas provêm de empresas geograficamente concentradas, a exemplo da indústria cinematográfica em Hollywood e da indústria da informática no Vale do Silício. No Brasil, podem ser citados os pólos calçadistas de Franca-SP, Novo Hamburgo-RS e Juazeiro do Norte-CE; de confecções em Brusque-SC, Blumenau-SC, Fortaleza-CE, Divinópolis-MG, Petrópolis-RJ e São Paulo-SP; o pólo de eletroeletrônicos de Manaus-AM, dentre outros tantos exemplos conhecidos.

Porter (1998b, p. 78) define *cluster* como “concentrações geográficas de companhias e instituições interconectadas em um segmento particular”. Essa definição abrange fornecedores de insumos especializados, tais como componentes, máquinas e equipamentos, serviços e provedores de infra-estrutura. Os *clusters* podem envolver ainda os canais de distribuição, indústrias de produtos complementares e companhias relacionadas no que concerne ao desenvolvimento de habilidades, tecnologias e insumos comuns. Finalmente, muitos *clusters* atraem outras instituições como universidades, associações comerciais, agências governamentais que oferecem treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico.

Pereira (1998 apud BISPO e SCHLEMM, 2002) observa que os *clusters* podem ser observados de duas perspectivas distintas: quanto à sua formação e quanto à sua configuração. No que tange à formação, os *clusters* podem ser considerados deliberados ou endógenos. Quanto à configuração, podem apresentar-se vertical ou horizontalmente.

Os *clusters* endógenos são aglomerações de empresas constituídas pela tradição/vocação de determinada região. Não há um esforço deliberativo nesta modalidade,

sendo as competências inatas de uma localidade que acabam ensejando o surgimento de empresas do mesmo ramo ou de ramos complementares, determinando, assim, a configuração da economia regional. Aspectos econômicos, geográficos, naturais etc, também contribuem para a formação de *clusters* (PEREIRA 1998, apud BISPO e SCHLEMM, 2002).

Os *clusters* deliberados podem ser produto de ações da iniciativa privada, mas também, conforme Pereira (1998 apud BISPO e SCHLEMM, 2002), podem resultar de políticas públicas que intentam promover o crescimento e/ou desenvolvimento regional, as quais predominantemente envolvem empresas de porte reduzido.

Nesse ponto, uma distinção entre *clusters* e distritos industriais merece ser ressaltada. Todo distrito industrial é um *cluster*, mas nem todo *cluster* é um distrito industrial. O distrito industrial é normalmente concebido de forma deliberada. Já o *cluster* tem mais relação com o aspecto geográfico, envolvendo uma aglomeração de empresas, sem uma limitação claramente definida. Pressupõe uma abordagem mais orgânica como metáfora, caracterizada por uma sincronização dos imperativos ambientais e das competências regionais.

Focalizando o aspecto da configuração, entende-se por *cluster* vertical o arranjo de empresas que mantêm uma interdependência no decorrer da cadeia produtiva, podendo abranger dois ou mais elos. Destaca-se, nesta modalidade, o estabelecimento de uma empresa de grande porte, a qual é cercada de empresas menores que a alimenta. Este tipo de configuração permite o estabelecimento de processos produtivos mais eficientes, principalmente pela utilização de determinadas técnicas como o *just-in-time*.

Já os *clusters* horizontais são percebidos como aglomerações de empresas que pertencem ao mesmo elo da cadeia produtiva. Portanto, são constituídos por empresas concorrentes, mas que acabam extraindo vantagens desta perspectiva coletiva, conscientemente ou não. Um ambiente de cooptação é observado nesta configuração, ou seja, presença simultânea de cooperação e competição.

Para Bedê (2002), em pesquisa de nível nacional vinculada à assessoria de pesquisa do SEBRAE de São Paulo, o conceito de *cluster*, denominado de APLs (arranjos produtivos locais), refere-se a um conjunto de empresas que respeitam três condições: proximidade física, forte relação com os agentes da localidade e ter em comum a mesma dinâmica econômica.

A noção geral que dá sustentação à formação de um *cluster* é a de que o compartilhamento de competências entre empresas (GINSBERG; LARSEN e LOMI, 2001) acaba por criar, por exemplo, mão-de-obra especializada sobre o tipo de negócio, culminando no estabelecimento de uma tradição regional. A tradição configura o arcabouço técnico das competências que a região apresenta. Entretanto, os produtos que essas competências geram devem estar alinhados, inevitavelmente, à demanda do mercado em que os produtos do *cluster* têm acesso com preço competitivo.

Em análise mais aprofundada, órmica (2000) indica outros fatores que fortalecem a consolidação de um *cluster*: a) ligações verticais próximas entre empresas independentes, que aprimoraram a coordenação e melhoraram a colaboração entre empresas; b) adoção da tecnologia do estado-da-arte; c) métodos e sistemas flexíveis de produção; e d) a proximidade com os clientes.

Segundo Porter (1998b, p. 80), os *clusters* podem afetar a competição de três formas distintas: a) aumentando a produtividade das empresas de uma área; b) modificando a direção e a velocidade de inovação; e c) estimulando a formação de novos negócios, o que expande a força do próprio *cluster*.

Além disso, os *clusters* podem tornar-se “repositórios de habilidades específicas da indústria”, as quais são acumuladas e repassadas de pessoa a pessoa, tornando-as comuns a todo o arranjo de empresas (AMATO NETO, 2000, p. 56). Este aspecto remete à questão da

competência essencial (PRAHALAD e HAMEL, 1998), entretanto, com o conceito expandido, ou seja, do nível organizacional para o nível regional (do *cluster*).

Sintetizando alguns pontos tratados, percebe-se que as características do *cluster* podem favorecer ou facilitar a construção da base de recursos das empresas. Sinergia, habilidades heterogêneas, produtividade, velocidade de inovação, eficiência etc., todos estes fatores, dentre outros, colaboram para que a base de recursos das empresas inseridas em *clusters* seja construída de forma mais consistente. A proximidade das empresas acaba por ensejar um relacionamento que, se deliberadamente arquitetado, pode favorecer as condições competitivas locais, estimulando a atividade empreendedora, o que reforça, em última análise, a consolidação do próprio *cluster*.

Nessa ordem de idéias, o desenvolvimento de alianças estratégicas afigura-se uma alternativa atraente com vistas à manutenção e ao desenvolvimento de vantagens competitivas duradouras.

Além disso, considerando que o estudo realizado por Raposo e Gomes (2003) descreve a ocorrência de facções (denominação utilizada para a terceirização de algumas fases do processo de produção), torna-se oportuno fazer uma breve revisão sobre o tema.

2.3 Alianças estratégicas

Uma das principais características do atual ambiente de negócios consiste na necessidade, por parte das organizações, de buscar formas alternativas de atuação que lhes permitam potencializar recursos e capacidades e, dessa forma, ampliarem sua competitividade, mormente diante das ameaças representadas pelos novos entrantes, nesse processo irreversível e constante, de demolição das fronteiras mercadológicas.

Nesse contexto, uma nova abordagem organizacional que vem tomando vulto é a formação de alianças baseadas na parceria, na colaboração, na associação e complementaridade entre as organizações, tendo por princípio básico a suposição de que, nas circunstâncias do atual ambiente negocial, seria demasiadamente complicado e dispendioso, para empresas de qualquer porte, acompanhar a dinâmica competitiva de forma individualizada.

Alianças Estratégicas, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 362), são parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinadas para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços.

O conceito incorpora diferentes formas organizacionais, que podem incluir acordos comerciais ou licenciamento, esforços conjuntos de P&D, além de operações comerciais e logísticas conjuntas.

Assim sendo, as alianças estratégicas permitem às organizações ampliar seu poder de influência e capacidade de articulação em sua comunidade imediata, podendo assumir papel crítico na viabilidade de seus respectivos negócios.

Bruner *et al* (1998 apud BISPO e SCHLEMM, 2002) classificam as alianças em ofensivas e defensivas. As organizações estabelecem alianças ofensivas quando têm por objetivo acessar ou desenvolver novos mercados, estabelecer novos padrões para o setor, precaver-se de novas situações de natureza política, e dificultar o acesso dos concorrentes aos seus mercados. As alianças defensivas centram sua atenção na proteção ou fortalecimento de suas posições no mercado, compartilhamento dos riscos financeiros envolvidos no desenvolvimento de tecnologia dispendiosa, ou no ganho de economias de escala. As alianças descritas nessa última modalidade são, em muitos casos, viabilizadas pela combinação de processos e capacidades operacionais, envolvendo, muitas vezes, o uso de instalações fabris e logísticas, visando à otimização de recursos e a conseqüente redução de custos operacionais.

O conceito de aliança sugerido por Gulati e Zajac (2000), complementa e resume estas perspectivas. Segundo estes autores, as alianças configuram-se como arranjos entre empresas que envolvem o compartilhamento ou troca de recursos, podendo ser constituídas por vários motivos e diferentes formas, bem como ocorrer tanto em um plano vertical (ao longo da cadeia produtiva) ou horizontal (no mesmo elo da cadeia produtiva).

Organizações que caracterizem um *cluster* podem ampliar significativamente a capacidade individual de construção de suas bases de recursos valendo-se de alianças estratégicas, uma vez que em muitas instâncias estes recursos serão da mesma natureza. Alianças em questões estratégicas essenciais a cada organização aumentam o poder de barganha frente a fornecedores, elevam a possibilidade de obtenção de ganhos de escala, ampliam a capacidade de redução de custos, assim como fortalecem seu poder de influência junto à comunidade e ao poder público. Como consequência, sua competitividade frente a concorrentes de maior porte, com maior facilidade de acesso a recursos, é robustecida, inclusive, nas suas possibilidades de inserção no mercado global.

Dentro de um *cluster*, conforme apresentado, a competição pode ocorrer de forma desigual, uma vez que empresas concorrentes de portes distintos disputam um mesmo mercado consumidor (quando o *cluster* é formado por empresas do mesmo setor). Neste aspecto, as alianças estratégicas entre pequenas empresas podem servir como uma ferramenta que lhes assegure condições de concorrer de forma mais igualitária com as empresas de maior porte.

Analisando-se um *cluster* com características horizontais (várias empresas de um mesmo elo da cadeia produtiva), acredita-se que o inter-relacionamento entre pequenas e grandes empresas não seja algo plenamente factível. Já as alianças estratégicas de pequenas empresas têm muito mais chance de serem consolidadas.

Com a consciência desta desvantagem que as pequenas empresas apresentam em relação às de maior porte, emerge a necessidade de um esforço conjunto para a constituição de alianças entre elas, que podem funcionar como uma estratégia competitiva, fortalecendo as pequenas empresas e o *cluster* em geral. Esta possibilidade poderia vir a garantir um nível de competitividade mais igualitário entre as empresas que estão circunscritas em um dado *cluster*, o que, do ponto de vista do desenvolvimento regional, poderia trazer benefícios diretos, oriundos da impulsão da atividade empreendedora local.

Nesse mesmo diapasão, Ginsberg, Larsen e Lomi (2001) argumentam que a interação de empresas dentro de um espaço geográfico determinado pode subsidiar o desenvolvimento de economias regionais. Ademais, os *clusters* configuram redes de trabalho específico, propiciando aprendizado coletivo.

Como o grande desafio que se apresenta às PME's ou ao empreendedor é justamente ter um melhor acesso aos recursos, a formação de alianças em *clusters* de empresas do mesmo setor e/ ou complementares, ou mesmo, de setores diferentes, pode servir como uma estratégia para potencializar a capacidade de cada empresa de estruturar sua base de recursos. Este panorama pode dar-se pela sinergia, cooperação, ampliação da escala (virtual), interações, influência e capacidade de atração, entre outros.

2.4 Interfaces temáticas

Parafrazeando Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.13), diversos pesquisadores têm envidado esforços no sentido compreender as diversas facetas envolvidas no processo de formulação de estratégias. Cada um buscou avaliar tal processo sob a perspectiva de sua área de especialização. Sabe-se, todavia, que a soma das partes não é igual ao todo, muito embora contribua para a sua compreensão.

Em conformidade com os objetivos desta pesquisa, a revisão de literatura buscou identificar teorias que auxiliassem na elucidação do êxito auferido pelas empresas industriais de confecções de Santa Cruz do Capibaribe.

Nesse propósito, o trabalho realizado por Raposo e Gomes (2003) e o conhecimento prévio do autor acerca do contexto foram determinantes para a definição das teorias a revisar, pois evidenciaram as seguintes características:

- Existência de um ambiente eminentemente empreendedor;
- Predominância de micro e pequenas empresas, com estruturas tipicamente familiares e elevado grau de informalidade;
- Algumas das vantagens competitivas decorrem da existência de um aglomerado industrial endógeno;
- Existência de algumas alianças, ainda que informais, principalmente em elos da cadeia produtiva, e formação de consórcios visando à exportação.

Como nenhuma das teorias isoladamente seria suficiente para explicar o fenômeno, buscou-se encontrar pontos de interseção que pudessem explicar o sucesso proporcionado por essa configuração específica.

3 Metodologia

O capítulo anterior proveu os subsídios teóricos necessários à fundamentação da pesquisa, cuja finalidade precípua é analisar o processo adotado pelas micro e pequenas empresas industriais de confecções do *cluster* de Santa Cruz do Capibaribe na formulação e implementação de suas estratégias empresariais.

Neste capítulo, descrever-se-ão os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta, análise e interpretação dos dados necessários com vistas à compreensão do problema de pesquisa.

Como ponto de partida, foram formuladas as duas perguntas de pesquisa a seguir: a) Como as empresas formulam suas estratégias? b) Como as empresas implementam suas estratégias?

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa, definida por Holanda (1986) como “a investigação e o estudo, minudentes e sistemáticos, com o fim de descobrir ou estabelecer fatos ou princípios relativos a um campo qualquer do conhecimento”, é indicada quando não se tem informação suficiente para resolução de um problema.

Pesquisa exploratória é aquela que visa a promover um maior contato entre o investigador e o problema estudado, com vistas a melhorar a compreensão de detalhes específicos. Envolve, além da pesquisa bibliográfica, entrevistas com pessoas relacionadas ao problema, análise de exemplos etc. (GIL, 1994).

Merriam (1998, p. 5) descreve a pesquisa qualitativa como “um conceito guarda-chuva que cobre diversas formas de investigação e que auxilia a compreender e explicar o significado do fenômeno social com a menor ruptura possível do ambiente natural”. Esclarece ainda, que a conjectura filosófica sobre a qual se assenta a referida estratégia de pesquisa é a visão de que a realidade é construída pelos indivíduos interagindo em seus mundos sociais.

Merriam (1998, p. 6) destaca quatro características fundamentais da pesquisa qualitativa, a saber:

a) O interesse primordial é compreender o fenômeno a partir da perspectiva dos participantes, e não do pesquisador;

b) O pesquisador é o instrumento fundamental para a coleta e análise dos dados;

c) A pesquisa qualitativa comumente envolve trabalho de campo, ou seja, o pesquisador deve ir fisicamente ao encontro das pessoas para que possa observar seus comportamentos em seu *habitat* natural;

d) A pesquisa qualitativa emprega, principalmente, uma estratégia de pesquisa indutivista.

Nesse contexto, optou-se pela estratégia semi-estruturada de coleta dos dados, haja vista ser a que melhor se adequa ao problema de pesquisa, pois que visa a obter informações sobre uma situação, a partir das opiniões, intenções e atitudes das pessoas, quanto aos comportamentos e recursos empregados no delineamento e implementação das estratégias.

Seguindo os preceitos de Laville e Dionne (1999, p. 160), tendo definidos o tema, as questões de pesquisa e a estratégia de pesquisa a adotar, deve-se buscar na bibliografia fundamentação teórica que dê suporte ao estudo.

Buscaram-se, ainda, informações conjunturais sobre o segmento de interesse, o Pólo de Confecções de Santa Cruz do Capibaribe e as empresas ali instaladas, para subsidiar a elaboração do roteiro de entrevista.

O passo que sucede a definição dos objetivos da investigação diz respeito à escolha da amostra a partir da população-alvo que se deseja investigar e dos meios disponíveis para se chegar a essas pessoas ou organizações ou, enfim, elementos integrantes da amostra, e, a partir daí, definir que tipo de enquete será elaborada.

É necessário refletir sobre como obter um contato com o público-alvo da investigação, ou seja, como chegar àqueles indivíduos que detêm as respostas das questões que se deseja investigar.

3.2 Amostra

Merriam (1998, p. 8) salienta que “a escolha da amostra em pesquisas qualitativas é, geralmente (mas não sempre) não-aleatória, intencional, e pequena, em contraposição ao método quantitativo de pesquisa.”

Os dois tipos de amostras conhecidas são as probabilísticas e as não-probabilísticas. A amostragem probabilística (cuja amostragem aleatória é o exemplo mais frequente) permite ao pesquisador generalizar os resultados de um estudo para uma população, a partir da amostra extraída dessa mesma população.

Como a generalização não constitui o objetivo primordial da investigação qualitativa, a amostragem probabilística não é necessária ou justificável. Portanto, a amostra não-probabilística é o método de seleção prevalente na maioria das pesquisas qualitativas.

A esse propósito, Chein (1981 apud MERRIAM, 1998, p. 61) e Patton (1990 apud MERRIAM, 1998, p. 61) elegem a amostragem não probabilística como a mais apropriada e destacam a amostragem intencional como a forma mais comum.

Reforçando esta assertiva, Patton (1990 apud MERRIAM, 1998, p. 61) argumenta que a lógica e a força da amostragem intencional provém da seleção de casos ricos em

informações para o estudo em profundidade. Casos ricos em informações são aqueles com os quais se pode aprender bastante sobre assuntos de grande importância para o propósito da pesquisa.

São conhecidos diversos tipos de amostras intencionais:

a) A amostra típica é aquela que é selecionada por refletir a média da pessoa, situação ou instância do fenômeno de interesse;

b) A amostra única, como a própria designação sugere, é muitas vezes escolhida justamente pela peculiaridade de ser atípica ou única, e representar ocorrência ou atributos raros do fenômeno a estudar;

c) Variação máxima, identificada por Glaser e Strauss no livro sobre *grounded theory*. Assume que uma teoria seria conceitualmente mais densa e potencialmente mais útil se fundamentada numa ampla variação das instâncias do fenômeno;

d) Amostra de conveniência, como o termo sugere, é selecionada em função da disponibilidade do pesquisador em termos de tempo e recursos, e dos respondentes.

e) Bola de neve, corrente ou rede são as formas mais comuns de amostragem intencional. A estratégia consiste em pedir a cada participante ou grupo de participantes para indicar outros participantes.

Em face do exposto, optou-se pela amostragem intencional de empresas típicas do perfil desejado, cujos critérios são, a seguir, detalhados:

Inicialmente, buscou-se selecionar empresas que fossem consideradas referência em seus segmentos de atuação e, separadas, ainda por porte. Com esse propósito, tomou-se por fonte inicial uma reportagem contida no caderno especial sobre Santa Cruz do Capibaribe, editado pelo jornal Diário de Pernambuco em 29 de dezembro de 2003, onde a CDL (Câmara dos Dirigentes Lojistas), a ASCAP (Associação dos Confeccionistas de Santa Cruz), a APATEC (Associação dos Atacadistas de Tecidos), a ACENA (Associação dos Sulanqueiros

de Santa Cruz) e o SINDIVEST (Sindicato dos Vestiários de Pernambuco) conferiram um prêmio aos 16 empreendedores que se destacaram no ano de 2003.

Considerando que constituem o objeto do estudo micro e pequenas indústrias de confecções, essa primeira fonte só disponibilizou quatro casos de interesse. Destarte, visando ampliar a amostra, buscou-se, por questão de facilidade de acesso, o apoio da ASCAP para indicação de outras empresas que apresentassem desempenhos semelhantes.

De posse da relação das 21 empresas sugeridas como adequadas a participar da pesquisa, buscou-se a anuência dos empresários quanto à participação, explicitando-se, na ocasião, os objetivos e as razões que levaram à sua escolha. Destas, 9 empresários alegaram não estarem aptos a responder às perguntas.

Um fato curioso a destacar, revelado nesta fase, foi a dificuldade em se agendar as entrevistas, haja vista esse procedimento não estar arraigado nos hábitos culturais das pessoas daquela cidade. Tal fato fez com que o autor permanecesse mais tempo na cidade e estivesse constantemente visitando os empresários em busca do momento propício para realização da entrevista.

3.3 Roteiro de entrevista

Embasado na revisão de literatura e visando a responder às perguntas da pesquisa explicitadas no início deste capítulo, elaborou-se o roteiro de entrevista semi-estruturada constante do apêndice A e submeteu-o à avaliação do orientador.

Cumprer ressaltar que o referido roteiro constituiu-se apenas em referencial, não havendo rigidez quanto à seqüência na qual as perguntas foram realizadas.

3.4 Coleta de dados

Dada a importância e a natureza da informação a coletar, a entrevista em profundidade, mediante utilização de roteiro flexível com questões abertas, foi escolhido como o instrumento mais apropriado a esse propósito, pois que permite a revelação de informações complexas e de conexões, que por outro instrumento dificilmente seriam obtidas.

Uma grande vantagem associada a esse instrumento de coleta é sua grande capacidade para corrigir enganos dos informantes. Em uma entrevista, há a possibilidade de se ajudar no esclarecimento da questão antes que as respostas sejam registradas.

Outro aspecto a ser destacado em favor da entrevista face a face reside no fato de muitas pessoas demonstrarem inabilidade em responder adequadamente por escrito. Mesmo pessoas com nível educacional mais elevado têm pouca facilidade para escrever, e aqueles que a têm não apresentam, na maioria das vezes, paciência ou motivação para escrever tanto quanto para falar.

Não poderia deixar de ressaltar o inenarrável apoio recebido de meu ex-aluno e amigo Antônio Sergio e sua namorada, Simone, que desempenharam papel decisivo na viabilização do acesso às empresas. Não fosse assim, dificilmente a pesquisa teria logrado êxito.

As 12 entrevistas foram realizadas no mês de janeiro de 2004, nas sedes das empresas participantes, em clima de cordialidade e de informalidade. Tiveram duração média de uma hora e foram realizadas com os sócios-gerentes. Apenas na Indústria e Comércio de Confecções Xavier, detentora da marca Rota do Mar, a entrevista foi realizada com o gerente administrativo e financeiro, pois o sócio, Sr. Arnaldo, encontrava-se viajando.

Cada entrevista foi gravada em fita cassete e transcrita pelo próprio autor. Duas foram perdidas por problemas técnicos na gravação e outras duas foram recusadas porque as respostas não foram consideradas proveitosas. Dessa forma, a amostra ficou constituída por 8 entrevistas.

Finda esta etapa, deu-se início ao processo de análise dos dados, como será descrito na seção a seguir.

3.5 Análise dos dados

Analisar os dados qualitativos significa “trabalhar” todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos de observação, as transcrições de entrevistas e as demais informações disponíveis.

A tarefa de análise implica, em um determinado momento, a organização de todo o material, dividindo-o em partes e procurando identificar nele tendências e padrões relevantes. Em um segundo momento, essas tendências e padrões são reavaliados, buscando-se as relações e inferências em um nível de abstração mais elevado.

A análise está presente em vários estágios da investigação, tornando-se mais sistemática e mais formal após o encerramento da coleta dos dados.

A análise dos dados foi realizada utilizando-se a técnica de Análise de Conteúdo, definida por Krippendorff (1980, p. 35) como “uma técnica de pesquisa utilizada para tornar replicável e validar inferências de dados para seu contexto, segundo seus componentes, relações ou transformações entre estes.”

Kassarjian (1977, p. 10) define a análise de conteúdo como “uma descrição científica, objetiva, sistematizada, quantitativa e generalizável do conteúdo das comunicações.”

Berelson (apud. GIL, 1994, p.163) descreve a análise de conteúdo como “uma técnica de investigação que tem por finalidade, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, a interpretação destas mesmas comunicações.”

A análise dos dados aconteceu no primeiro trimestre do corrente ano e consistiu da leitura inicial das entrevistas transcritas e da identificação das passagens importantes para elucidação das questões. Essas passagens foram transcritas para uma matriz de análise, onde as perguntas foram dispostas em linhas, e as passagens importantes das respostas fornecidas por cada empresa foram dispostas em colunas, com o fito de facilitar a comparação e a conseqüente identificação de padrões.

Os resultados obtidos serão relatados no capítulo seguinte.

4 Análise dos resultados

Neste capítulo são analisados os resultados obtidos em quatro seções.

A primeira visa a dar aos leitores uma visão geral do perfil dos respondentes e suas respectivas empresas, abordando-se os fatores motivacionais que os levaram a ingressar no segmento de confecções, a formação e a experiência dos empresários no setor, e outros julgados relevantes.

Na segunda, são apresentados os resultados atinentes à primeira questão de pesquisa, que busca compreender como as empresas formulam suas estratégias empresariais. Nesse afã, foram analisadas variáveis dos ambientes externo e interno à empresa, consubstanciado no *framework* delineado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 46-176).

Na terceira seção busca-se responder à segunda pergunta de pesquisa que trata da implementação das estratégias. A exemplo da seção anterior, serão analisados alguns aspectos relevantes como, por exemplo, os relacionados à estrutura e ao controle.

Na quarta seção serão abordadas algumas questões que emergiram durante a fase de coleta e análise dos dados e que foram julgadas importantes, na medida em contribuem para uma melhor compreensão da evolução experimentada pelas empresas, mais especificamente no que diz respeito ao aspecto gerencial, bem como elucidam algumas características inatas daquele *cluster*.

4.1 Perfil das empresas e dos participantes

Os entrevistados são – exceção feita apenas ao Sr. Sebastião, que é gerente administrativo e financeiro da Indústria e Comércio de Confecções Xavier Ltda, proprietária

da marca Rota do Mar – sócios-gerentes, com ampla experiência no ramo de confecções, e verdadeiros expoentes dos segmentos que representam, não obstante, o nível de educação formal verificado, como se pode depreender do quadro 1, a seguir, e dos seus próprios depoimentos que serão abordados mais adiante.

Quadro 1 (4) Dados sobre as organizações e seus participantes

EMPRESA	SEGMENTO	IDADE	ESCOAMENTO DA PRODUÇÃO	Nº DE FUNCIONÁRIOS	PRODUÇÃO MENSAL	RESPONDENTE	CARGO OU FUNÇÃO	FORMAÇÃO
Indústria de Confeções Miragem	Moda Feminina	12 anos	2 pontos próprios	12	6.000 peças	Nilton Bezerra	Sócio-gerente	2º grau completo
Yanomami Ltda	Moda Feminina	18 anos	1 loja própria 1 representante	21	4.000 peças	Maria de Fátima	Sócia-gerente	Bacharel em Administração
A B e C Moda Infantil ME	Moda Infantil	6 anos	Fábrica, 2 bancos de feira e revendedoras	25	13.000 peças	Nelsito José de França	Sócio-gerente	2º grau
Ind. E Com. De Confeções Xavier Ltda (Rota do Mar)	Surfware	7 anos	Fábrica e 2 lojas próprias	95	35.000 peças	Sebastião Costa	Gerente administrativo-financeiro	Superior completo e MBA em Gestão
Michele Moda Íntima Ltda	Moda Íntima	8 anos	Fábrica e representantes em São Paulo	73	160.000 peças	Luiz Carlos	Sócio-gerente	2º grau
José Climério Neto ME (Magda Moda Íntima)	Moda Íntima	9 anos	Fábrica, lojas próprias e representantes	33	80.000 peças	José Climério	Sócio-gerente	2º grau
Praia Norte Confeções Ltda (Sol de Verão e Iska Viva)	Moda Praia	24 anos	2 lojas próprias e parcerias em Toritama e em Recife	20	18.000 peças	Pedro Augusto Milena Ver Lúcia	Filho Filha Proprietária	Estudante de Direito em Barcelona Estudante de Administração em Recife 2º grau
Aragua Moda Feminina	Moda Feminina	20 anos	Loja da fábrica, 1 loja no centro e ponto de vendas na CEVECON	22	6.000 peças	José Fernando Aragão	Sócio-gerente	Técnico em telecomunicações

Integraram a amostra micro e pequenas empresas industriais, segundo o critério de classificação estabelecido pelo SEBRAE nacional – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que leva em consideração o número de empregados, como demonstrado no quadro 2, a seguir. Elas possuem estrutura organizacional tipicamente familiar.

Quadro 2 (4) – Classificação das empresas segundo o número de empregados

PORTE	Nº DE EMPREGADOS
Microempresa	Comércio e serviços, até 09 empregados; Na indústria, até 19 empregados
Pequena Empresa	Comércio e serviços, de 10 a 49 empregados; Na indústria, de 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	Comércio e serviços, de 50 a 99 empregados; Na indústria, de 100 a 499 Empregados
Empresa de Grande Porte	Comércio e serviços, mais de 99 empregados Na indústria, mais de 499 empregados

Fonte: SEBRAE (classificação de empresas por número de empregados)

A seguir, um breve relato da origem e evolução de cada empresa é apresentado, enfocando alguns aspectos que permitam referendar os achados da pesquisa.

4.1.1 Como surgiram as empresas?

A partir da década de 50, os comerciantes de Santa Cruz do Capibaribe começaram a trazer do sul do país, retalhos de helanca para confeccionar diversos tipos de roupas, que eram vendidas em outras cidades e até em outros estados brasileiros.

Em 1976, surge a tradicional Feira da Sulanca, responsável pelo significativo comércio de confecções da região, com alta qualidade e preço de fábrica, tornando a cidade o maior pólo de confecções do Norte e Nordeste do país.

Quem anda pela cidade tem a impressão de que toda a população participa da atividade. Praticamente, cada lar é uma unidade produtora e o comércio está presente em toda a cidade.

Nesse contexto, a maioria das empresas surgiu da necessidade de seus proprietários encontrarem uma atividade que lhes assegurasse condições dignas de subsistência e, ao mesmo tempo, lhes permitissem atingir a independência financeira. Sendo o fabrico e a comercialização de confecções as atividades predominantes na cidade era de se esperar que os empreendedores enveredassem por essa seara, ocupando um elo da cadeia de valor.

Como afirmou o Sr. José Fernando, da Araga Moda Feminina:

A empresa surgiu em virtude da própria natureza da cidade [...] em 1983 eu larguei a Embratel e minha esposa também largou o trabalho dela e vimos os dois para cá, para Santa Cruz. O setor de confecção estava emergindo e a gente conversava sobre o que fazer [...] Começamos a trabalhar, desde 1983, com uma confecção pequena, era eu e ela só, e daí começou a prosperar.

Percebe-se, desse modo, que a produção e o comércio de confecções é a atividade predominante na cidade e envolve a todos, direta ou indiretamente.

Tal fato é ainda referendado pelo depoimento da Sr^a Maria de Fátima, sócia da Confecções Yanomami Ltda:

Eu terminei um curso e daí, vim aqui para Santa Cruz. Na verdade, aqui só se vive de confecções [...] Minhas irmãs trabalhavam em outras atividades, na área de escritório. Aí, resultado: ficaram desempregadas, as duas. Aí eu disse: olha! a cidade vive disso. Vocês estão querendo fazer o que? Querendo arrumar emprego se vocês podem iniciar um negócio?...

O Sr. Nelsito, sócio da A B e C Moda Infantil fez o seguinte relato, mais detalhado:

Veja, a iniciação no ramo de confecção foi na realidade uma necessidade. Até então eu trabalhava na contabilidade de uma empresa de atacado de tecidos, aqui de Santa Cruz. Aí veio a necessidade do casamento e casei.

Com mais ou menos 3 a 4 anos que eu estava na loja - aqui em Santa Cruz eu pagava aluguel - já tinha criança. Aí a necessidade foi apertando e eu tinha um desejo, na verdade, de fazer alguma coisa, mas não sabia o que. Confecção, não entendia de nada. Minha esposa só havia trabalhado como caixa de supermercado, mas de confecção ela não sabia nem o que era uma máquina.

Até que um dia nós recebemos uma visita de uma cunhada minha e ela perguntou o que é que a gente queria, o que estava precisando para começar uma confecção. Aí

eu disse: minha filha falta tanta coisa... Na verdade o que faltava era exatamente uma maquininha, né?

Foi quando ela comprou pra gente, emprestou o dinheiro, comprou a máquina e entregou na mão da gente.

Minha esposa aprendeu a costurar com um vizinho. Eu tinha um certo conhecimento aqui na cidade, aí comprei uma pecinha de pano para 30 dias de prazo, cortei em casa, na folga, à noite, quando largava da loja, trabalhava a noite toda. Aí a gente começou, pouquinho, pouquinho, e aí, graças a Deus o modelo que eu fiz na área infantil deu certo. Imitei, na verdade, um conjuntinho infantil do meu filho, que a gente tinha comprado para ele quando ele tinha 4 anos.

A história do Sr. Nilton, da indústria de Confecções Miragem também denota a necessidade de encontrar uma maneira de subsistir, como se pode inferir do seu relato:

Passei minha infância e a juventude toda em Caruaru, até os 19 anos. Terminei meu 2º grau lá. Conheci alguns amigos que estavam nessa atividade de confecção. Nós éramos todos rapazes nessa época, todo mundo trabalhando e eu vi a facilidade que havia para começar um comércio, pois eu tinha terminado os estudos e não queria continuar a estudar. Eu achava que não era o meu forte, e optei por fazer o que o pessoal estava fazendo: comecei a confeccionar da forma que eles estavam confeccionando.

O Sr. Pedro Augusto Filho, um dos respondentes da Praia Norte Confecções Ltda, aventou que a empresa surgiu como uma alternativa de complementação da renda familiar, até então representada pelo salário de policial do seu genitor.

Os outros entrevistados revelaram terem sido influenciados por familiares, que já lidavam com confecções, como ressaltou o Sr. José Climério, proprietário da Magda Moda Íntima: “Eu iniciei no ramo de confecções através da família. Essa atividade já tinha uma série de mercados [...] a gente revolveu partir para ela também”.

O Sr. Luiz Carlos, da Michelle Moda Íntima, descreveu assim o surgimento de sua empresa:

Surgiu a partir da necessidade de se voar com as próprias asas, vamos dizer assim, porque até então eu trabalhava com meu pai. Ele tinha uma confecção, eu trabalhava junto com ele, mas sempre muito limitado dentro daquilo que eu achava que eu podia desenvolver e fazer. Então, foi no período que eu casei com minha atual esposa, e os dois sentimos essa necessidade de buscar algo que nós pudéssemos controlar, que pudéssemos dirigir. Então, eu me desliguei do meu pai, peguei dele duas máquinas - ele me deu essas duas máquinas - e nós começamos, a partir daí, o que hoje se transformou na Michelle.

Influência idêntica foi revelada pelo Sr. Sebastião quanto ao surgimento da Indústria e Comércio de Confecções Xavier Ltda, no que diz respeito à questão da influência familiar:

O pai do sócio Arnaldo trabalhava com caminhão e a mãe dele trabalhava com confecção, em casa. Com a morte do pai prematuramente, então a base de sustentação da família passou a ser a renda produzida pela mãe. Com essa renda ela sobrevivia e provia o sustento dos filhos. Assim a influência da mãe fez com que praticamente todos eles partissem para confecção.

Na literatura revisada, Mintzberg (2001b, p. 235) considera fundamental para o sucesso da organização empreendedora o conhecimento íntimo e detalhado do negócio ou de situações análogas no mundo dos negócios.

Nas entrevistas realizadas, no entanto, essa não foi a característica marcante. O que se verificou é que muitos dos empresários iniciaram suas atividades e obtiveram êxito sem sequer ter tido, qualquer contato anterior mais íntimo com a atividade. O que se verificou é que muitos identificaram na atividade predominante no pólo a única alternativa viável de estabelecer um negócio próprio.

Em contrapartida, os demais resultados se coadunam com os pensamentos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 113) quando afirmam que:

Muitas pequenas organizações já em operação também requerem uma liderança personalizada forte perpetuamente (...) Na verdade, é provável que a estratégia de ocorrência mais comum seja uma quase totalmente ignorada em administração estratégica: a do “produtor local” – a organização que persegue uma receita-padrão da indústria em um nicho geográfico nitidamente definido.

4.2 Como as empresas formulam suas estratégias?

Esta seção visa a responder à primeira questão de pesquisa, cuja finalidade precípua é conhecer o processo adotado por micro e pequenas empresas industriais de confecções do *cluster* de Santa Cruz do Capibaribe para formulação de suas estratégias empresariais.

Inicialmente, formulou-se a questão a todos os respondentes com o propósito de averiguar a adoção ou não de algum processo formalizado, preconizado por alguma

consultoria ou órgão governamental de assessoramento existente na cidade. Em seguida, em conformidade com o *framework* proposto por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 93-178), buscou-se sondar a forma como eram analisadas as principais variáveis endógenas e exógenas com vistas à determinação de uma adequada estratégia.

A análise das respostas fornecidas à pergunta principal revela que, à exceção da Rota do Mar, que é uma empresa de maior porte, melhor estruturada e que já adota algumas práticas administrativas mais modernas, prevalece o empirismo e a mera adaptação às mudanças ambientais, tendo por principal sustentáculo a experiência e a intuição do empresário.

A resposta dada pelo representante da A B e C Moda Infantil a essa pergunta confirma nossa constatação:

As nossas estratégias são assim. Não é nada bem traçada não. Não temos projetos. Então, as estratégias do ano são assim: começa o ano. Como esse ano, pelo menos na minha percepção, é um ano político, e a gente teve esse problema aí da malha que aumentou muito e a gente está com dificuldade de abastecimento, é um ano que eu vou enfrentar dificuldades em adquirir a minha matéria-prima, que é a malha. Então a gente precisa comprar e descobrir três ou quatro fornecedores que assegurem o fornecimento para não faltar malha.

A gente começa a se programar até o carnaval, lançar uma coleção para carnaval. Passa o carnaval, aí a gente começa agora a pensar: vem vindo um invernozinho aí, apesar de que nós não temos ainda uma coleção para inverno, porque as outras regiões são quentes e a gente não vende direcionado para o inverno. Mas a gente vai se preparando. Aí chega em maio, e a gente já muda a estratégia.

Vamos trabalhar agora para junho. Junho dá uma aquecidazinha. E quando chega de julho para o fim de ano a gente ainda tem como deslanchar.

Mais enfática ainda foi resposta da Sr^a Maria de Fátima que, não obstante ser graduada em Administração, adota as mesmas práticas dos leigos.

Marcus, você pode nem acreditar, mas é como esse pólo aqui funciona. Praticamente isso não existe [referindo-se a um processo formal de formulação de estratégias]. Porque, veja, sou uma das pessoas que tive uma base, uma formação, passei por uma universidade, participo da associação [Associação dos Confeccionistas de Santa Cruz do Capibaribe – ASCAP], e como faço parte da diretoria e fui presidente, eu conheço o geral. A coisa se formou aqui de uma forma tão natural que empresário algum precisava ter capacidade e, mesmo que tivesse capacidade não precisava colocar em prática esse tipo de planejamento...

A empresa Michele Moda Íntima alegou que vive uma situação muito especial em que a demanda por seus produtos supera a capacidade de produção e por isso nunca envidou maiores esforços no sentido de formular estratégias de uma maneira mais científica. Só agora, está contando com o apoio de uma consultoria especializada e começa a dar os primeiros passos nessa direção, como se pode inferir do depoimento dado pelo Sr. Luiz Carlos:

A gente, na verdade, não tem uma estratégia formalizada. Nós estamos trabalhando nisso agora que a gente está tendo uma assessoria. Então, a partir daí, nós vamos passar a formalizar e a traçar, de uma forma mais direcionada e talvez mais eficaz.

Mas a sistemática da gente aconteceu quase que, eu não digo de uma forma intuitiva, mas por acaso mesmo, porque quando nós começamos a trabalhar, nós vendíamos para Recife. Então, trabalhamos um bom tempo nesse mercado e, através de um cliente que eu tinha em Recife, eu conheci um outro em São Paulo. A partir daí, as portas começaram a se abrir, não de uma forma planejada, não de uma forma que você pudesse ter isso como meta, que você pudesse ter isso direcionado.

Então, foi acontecendo. A partir daí, isso tem se multiplicado. Os clientes têm nos procurado e a questão das metas de produção vem por consequência, no sentido de que a gente não está nem tendo tempo de estabelecer metas porque a gente está com a capacidade toda já comprometida e deficitária, por sinal, né? Então, a gente só vem, por consequência, aumentando a produção em função dos serviços que vêm acontecendo.

O Sr. José Climério, da Magda Moda Íntima, apesar dos esforços elucidativos do autor quanto à definição e alcance do conceito de estratégia, entendeu-o como uma mera previsão de vendas e enalteceu que “não temos ainda essa capacidade de previsão de vendas do ano posterior. Nós trabalhamos sob pedido, mas não com uma programação tão longa...”

O Sr. Nilton, sócio-gerente da indústria de Confecções Miragem, ressaltou a importância da sensibilidade no delineamento das estratégias que adota. “Hoje nós trabalhamos mais com a sensibilidade. A gente tem que ter uma sensibilidade muito apurada mesmo, principalmente na definição de estratégias para a área comercial.”

O caráter intuitivo ficou patente no depoimento do Sr. Pedro Augusto, da Praia Norte Confecções, quanto à metodologia empregada na formulação dos planos de sua empresa: “É tudo muito amador. É tudo da cabeça da nossa mãe. Esse verão nós vamos vender tanto. Então, toda semana a gente está revendo. Não é nada no papel, mas na conversa.”

Posicionamento semelhante teve o Sr. José Fernando, representando a Araga Moda Feminina, ao afirmar que “a gente não coloca no papel para seguir à risca, mas a gente senta para conversar, a gente vê o que é que pode fazer e o que não pode, qual é tendência da empresa, até onde se pode ir...”

Nesse particular, os resultados obtidos mostram vários pontos de convergência com a literatura revisada, especialmente a concernente à escola empreendedora, como se segue:

Stevenson e Gumpert (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, P. 104), descrevem o empreendedor como alguém que está “constantemente sintonizado com as mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável. Assim, suas ações tendem a ser rápidas, visando ao curto prazo.”

Nessa mesma ordem de idéias, Porter (2001, p. 239), sugere que em muitas indústrias emergentes, a pressão para desenvolver clientes ou fabricar produtos para o atendimento da demanda é tão grande que os gargalos e problemas são atacado com presteza, e não como resultado de uma análise de condições futuras.

Com efeito, as respostas fornecidas a essa pergunta apresentam claros indícios de que as atenções estão voltadas para um horizonte temporal muito curto, para a adoção de soluções adaptativas às mudanças iminentes ou em curso.

Como já mencionado, Harbinson e Myers (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, P. 105), destacam uma característica marcante das atuais empresas empreendedoras: “Não existe um plano esquematizado da organização, nem procedimentos formalizados para seleção e desenvolvimento de pessoal gerencial...” Dessa assertiva conclui-se que o plano esquematizado é substituído pela visão.

Nesse mesmo diapasão, Amar Bhide (apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, P. 105), tendo realizado um estudo em contexto bastante diferente

(fundadores de 100 companhias incluídas na lista da Inc. das 500 companhias de crescimento mais rápido nos Estados Unidos, em 1989), concluiu:

Muitos empreendedores não se dão ao trabalho de redigir planos bem-elaborados por bons motivos. Eles prosperam em mercados que sofrem mudanças rápidas e em nichos que tendem a deter as companhias já estabelecidas e, sob tais condições fluidas, a capacidade de dançar conforme a música é mais importante do que um planejamento cuidadoso...

Em outro texto de sua autoria, Bhide (2001, p. 242) destaca que, para os empreendedores, a análise em excesso pode ser prejudicial; na ocasião em que uma oportunidade é investigada exaustivamente, ela poderá não mais existir. Além disso, o autor ressalta que a análise pode matar idéias ao identificar inúmeros problemas.

O confronto entre os achados de Bhide e os desta pesquisa revela a existência de algumas similaridades, particularmente no que concerne aos mercados de atuação. No entanto, a justificativa dada por Bhide não se coaduna inteiramente com os achados presentes. O que se verificou é que os entrevistados entendem ser importante a formalização do planejamento e dos mecanismos de controle como condição imprescindível ao crescimento da organização. Os que ainda não adotaram tais procedimentos justificaram que o porte de suas empresas ainda não comportava a contratação de serviços especializados.

Mintzberg (1998, p. 419-437), destaca que a “visão popular vê o estrategista como um planejador ou como um visionário, alguém sentado sobre um pedestal ditando estratégias brilhantes para que todas as outras pessoas as implementem”, e propõe uma nova visão do estrategista, considerando-o como um *learner*, ou seja, alguém que gerencia um processo no qual as estratégias e visões podem emergir, assim como ser deliberadamente concebidas.

Os resultados aqui relatados também encontram amparo na proposta de Mintzberg, quanto à emergência das estratégias, haja vista a formulação das mesmas terem se originado a partir do processo de aprendizagem por que passaram ao longo de sua existência.

Não obstante ter havido uma quase unanimidade nas respostas quanto à não formalização do processo, não se deve concluir que as estratégias não sejam esboçadas. Muito pelo contrário. À medida que se passou a focar a análise das variáveis exógenas e endógenas como ingrediente fundamental ao delineamento das estratégias, pode-se constatar a ocorrência de algumas proposições preconizadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 111), tais como:

- a) A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção, uma visão de futuro da organização;
- b) O processo de formação da estratégia ocorre de maneira semiconsciente, embasado na experiência e intuição do empresário;
- c) A estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente – deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes se desdobram.

As estratégias devem ser formuladas à luz das informações e dos *insights* adquiridos mediante estudo dos ambientes interno e externo da empresa.

Nesse contexto, foram eleitas as principais variáveis exógenas apontadas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 93-178) como decisivas para a formulação de uma adequada estratégia, questões foram formuladas quanto à maneira pela qual essas variáveis eram analisadas, e os resultados obtidos serão relatados na seção seguinte.

4.2.1 Análise do ambiente externo

As empresas enfrentam ambientes externos cada vez mais turbulentos e complexos. Assume-se que o ambiente externo afeta o desempenho da empresa, que precisa desenvolver as habilidades necessárias à identificação das oportunidades e ameaças existentes ou potenciais, nesse ambiente.

Devido à importância estratégica, a primeira variável analisada será o cliente que é, em última análise, a própria razão de existir da empresa.

4.2.1.1 Análise da clientela

O que se busca conhecer neste item é qual o público-alvo visado pelas empresas, a razão da escolha do segmento específico e quais os procedimentos e as fontes de informações utilizadas para identificação e satisfação de suas necessidades.

Para maior clareza, esta subseção será subdividida em dois itens. No primeiro, busca-se conhecer o público-alvo escolhido pelas empresas e as razões que as levaram a eleger esse estrato social. O segundo tem por objetivo revelar os processos e fontes de informações utilizadas para a identificação e satisfação das necessidades dos clientes.

4.2.1.1.1 Produto-mercado

Neste item foi solicitado a cada um dos respondentes que definisse o seu público-alvo e as razões que o levou a essa escolha.

Quando indagado sobre o público almejado pela empresa o Sr. Nelsito, da A B e C Moda infantil, alegou que “o meu cliente hoje não é o consumidor final. Não é, e é. O meu cliente é o dono da loja, é um atacadista, é um lojista. Mas, eu faço meu produto pensando no consumidor, não é isso? Meu consumidor é a criança, de 2 a 6 anos, é o pai, é a mãe”.

Quanto à razão da escolha desse segmento, o Sr. Nelsito revelou que a escolha foi incidental. “Na verdade, tinha um colega nosso que na mesma época já trabalhava com moda infantil, sendo feminino. E não tinha masculino. Então, eu vou fazer o masculino porque é diferenciado. Agora é que a gente faz os dois, né?”

O Sr. José Fernando, da Araga Moda Feminina, tem se dedicado a esse segmento e asseverou que não houve uma razão específica para sua escolha.

É a tal coisa. Você começa, vai fazendo um pouquinho, vai se aperfeiçoando e por aí vai. É a tendência natural de quem começa com uma coisa né? Na época, se bem me recordo, a gente começou com lycra. Depois fizemos camisa de homem. Não deu certo e voltamos para a lycra. Aí depois ficamos somente com a parte feminina mesmo e, graças a Deus, vai dando certo.

A detentora da marca Sol de Verão tem como foco principal o segmento de moda praia, com público variando de crianças a adultos, porém havendo uma preponderância de adolescentes. A exemplo das anteriores, essa escolha decorreu de uma série de tentativas, como se pode inferir da declaração do Srt^a Milena: “Acho que no começo não foi bem escolha. Começamos fazendo uma coisa, depois fazendo outra peça. Mas aí houve uma identificação maior com essa peça, a gente foi adquirindo mais conhecimento nessa área, foi uma área que foi dando mais lucro...”

O representante da Indústria de Confecções Miragem revelou que no início, em face de sua inexperiência, “eu mudava bastante, como uma onda. Hoje está vendendo lingerie, aí eu corria para lingerie. E nessa adaptação a gente perdia muito tempo”. Cansado dessa mudança constante, procurou ajuda do SENAI. “Mudei as máquinas e parti para outra. Foi aí que dei uma definição. Resolvi fazer moda feminina. Até hoje está dando certo. Enfrento altos e baixos, mas no começo é assim mesmo.”

A Sr^a Maria de Fátima, da Confecções Yanomami, também destacou que “...ao longo do processo a gente modificou. A linha de produtos vem sendo modificada de acordo com o mercado, de acordo com a clientela...” Após diversas tentativas veio a definição:

Atualmente, a gente trabalha com roupas femininas. O nosso produto é um produto mais trabalhado, com um preço mais elevado, em relação ao popular que é oferecido na feira, onde se possa ter uma margem de lucro maior. Aí, a gente tem que buscar esse cliente mais exigente, de maior poder aquisitivo.

A intuição foi o fator destacado pelo Sr. Luiz Carlos, da Michele Moda Íntima, como razão da escolha do seu segmento de atuação:

Não teve nenhuma razão específica. Foi simplesmente intuitiva. Foi algo assim por acaso. Então quando eu me desliguei [dos pais] a gente tinha que procurar algum segmento para começar, que poderia ter sido um outro qualquer, mas foi lingerie. E a partir daí, nós vimos que poderia dar certo, fomos aprimorando, investindo e até hoje nos mantemos na linha de lingerie.

O Sr. José Climério, da Magda Moda Íntima, que também fabrica o mesmo tipo de produto, deixou claro que não trabalha com um segmento específico. “Hoje a gente atende o público em geral. A gente atende criança, adolescentes, senhores e senhoras. Então, a gente tem uma mercadoria que abrange todas as idades, resumindo”.

Quanto à razão que determinou a escolha desse segmento foi destacada a influência familiar. “O que nos levou a escolher isso aí, já vem da família. A família já fazia moda íntima. Então a gente achou melhor seguir no ramo que a gente já tinha uma noção do que ia fazer.”

O representante da Rota do Mar definiu que o segmento visado pela empresa é o da moda *surfware* e *streetware*. Quanto à razão da escolha, o Sr. Sebastião apresentou o seguinte relato:

Santa Cruz é uma cidade que não oferece muitas opções de lazer. Assim, qualquer feriado, todo mundo procura sempre praia, procura sempre o litoral. Então, pensou-se em trabalhar com tecidos que o pessoal pudesse usar uma marca nossa, local, no veraneio. Por aí surgiu e o negócio foi dando certo. Tanto é verdade que uma das pioneiras e líder na cidade de Santa Cruz é a Rota do Mar.

Questionado se a migração do pessoal de Santa Cruz rumo ao litoral representaria um contingente populacional suficiente para justificar a abertura de uma empresa daquele porte e, se por outro lado, as vendas sazonais seriam suficientes para mantê-la em funcionamento, o Sr. Sebastião revelou que “já se trabalhava com shorts e bermudas normais. Só que a linha surf realmente deslanchou. A outra linha que era a básica, hoje está como coadjuvante na história.”

Diante disso, ficou patente que o motivo alegado não justificava o surgimento da empresa, e sim a mudança do foco de atuação em virtude do sucesso alcançado pela linha *surfware*.

O Sr. Sebastião acrescentou, ainda, que com o crescimento da empresa e o conseqüente ingresso em novos mercados, buscou-se segmentar a clientela por base geográfica porém, não lograram muito êxito.

A localização geográfica seria uma forma de segmentar. Contudo, os estados que a gente considera que tem surf, às vezes não apresentam aquele crescimento que a gente imagina. Então é mais uma questão de acertar. A gente coloca representação em um lugar, naquela região, e se der certo a gente continua investindo. Se não, a gente redireciona.

A tentativa e erro parece ter sido o método empregado por todos ao longo de suas histórias até encontrar o segmento em que há maior afinidade entre os recursos e capacidades de cada empresa.

Em face dos relatos apresentados, torna-se evidente que pelo menos a premissa da escola empreendedora, preconizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 111), ressaltando que o processo de formação da estratégia é semiconscente e enraizado na experiência e intuição do líder, foi verificado.

4.2.1.1.2 Fontes de informações utilizadas

Buscou-se averiguar, no presente item, quais os principais métodos empregados na captura de informações relevantes no que se refere às necessidades e tendências dos clientes. Dessa forma, a análise das respostas fornecidas revelou que todos os respondentes citaram a utilização das seguintes fontes de informação:

- Participação em feiras e eventos do setor como a FENIT, FENATEC e FEIMAQ;

- Realização de pesquisas (observação direta) nos principais meios de comunicação – TV, internet, revistas - e em locais públicos – feiras, shopping centers, etc.

Além destas, o Sr. Nelsito, da A B e C Moda Infantil, afirmou que costuma realizar um teste de mercado quando do lançamento de um novo produto, como revela seu depoimento:

Quando eu crio um modelo, eu faço pilotagem e boto para produção. Então vai ser feito o primeiro lote numa quantidade bem pequena. E eu tenho um banco em Caruaru, que fica de esquina e tem um mostruário grande. Então, o que eu faço? Quando eu lanço um modelo, na primeira semana vai logo para esse banco. Esse meu banco é de clientes sacoleiras, que compram poucas peças e revendem de casa em casa. Então, elas têm uma especialização grande, porque conhecem o que realmente o consumidor quer porque estão lá todos os dias, em contato com o consumidor, que no caso é a criança e a mãe. Então elas sabem o que vende e o que não vende. Elas conhecem os gostos das crianças, pelas tendências que estão vendo aí no mercado. Então a gente começa a observar isso.

A Sr^a Maria de Fátima, da Confecções Yanomami, ressaltou que, por lidar com um produto voltado para clientes mais sofisticados, vale-se, de forma complementar, do concurso de “profissionais especializados, estilistas, que estão pesquisando lá fora, têm material e dão essa assessoria, mandando material, revistas, *book*...”

A Indústria e Comércio de Confecções Xavier, detentora da marca Rota do Mar, por seu turno, acresceu que utiliza um interessante sistema de sugestões dadas pelos próprios clientes. “Em cada loja nossa existe caixas de sugestões do cliente. A gente sempre colhe alguma sugestão. Às vezes vêm alguns detalhes muito pessoais, mas às vezes vêm umas sugestões interessantes.”

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 53) citam diversas fontes utilizadas na análise do ambiente externo:

Empregam-se várias fontes na análise do ambiente geral, inclusive uma ampla variedade de materiais impressos (por exemplo, publicações do ramo, jornais, publicações comerciais, resultados de pesquisa acadêmica e sondagens de opinião pública), o comparecimento e a participação em mostras comerciais, o conteúdo das conversas com fornecedores, clientes e empregados, além dos “boatos” relacionados com a atividade comercial. As pessoas em posições “fronteiriças”, que interagem com elementos externos – como gerentes de compra e de recursos humanos, diretores de relações públicas e vendedores – representam uma fonte adicional de dados e informações.

Verifica-se, desse modo, que as principais fontes de informações utilizadas pelas empresas estão condizentes com a literatura.

Dois fatos relevantes merecem destaque: a) o SENAI e o SEBRAE têm direcionado seus cursos para a área de produção; b) Dentre os respondentes, havia uma bacharela e uma estudante de Administração. Os demais possuíam nível médio. No entanto, observou-se o emprego de técnicas consagradas pelo marketing como o teste de mercado e coleta de sugestões junto a clientes.

Definido o cliente e as necessidades a suprir, uma próxima etapa para a definição da estratégia é a análise da concorrência, abordada no próximo item.

4.2.1.2 Análise da concorrência

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 75-86), consideram que, sendo as empresas de um dado setor mutuamente dependentes, as ações adotadas por uma delas geralmente provocam retaliação da concorrência. A rivalidade competitiva é intensificada quando uma empresa é desafiada pelas ações do concorrente ou quando se identifica uma oportunidade de melhorar a posição no mercado. As dimensões visíveis sobre as quais se assenta a rivalidade incluem preço, qualidade e inovação.

Dessa forma, a análise do concorrente oferece subsídios à empresa quanto aos objetivos futuros, estratégias atuais, suposições e capacidades das empresas que oferecem concorrência direta.

Neste tópico, busca-se conhecer os métodos empregados pelas empresas entrevistadas para analisar a concorrência, as principais fontes de informações utilizadas e as principais vantagens competitivas identificadas nos concorrentes.

Praticamente todos os entrevistados, quando perguntados diretamente se faziam análise da concorrência, foram taxativos em afirmar que não, por receio de serem rotulados de imitadores que, diga-se de passagem, é uma prática muito comum naquela cidade. No entanto, à medida que as entrevistas foram sendo aprofundadas, ficou claro que essa análise era feita por quase todos, constituindo-se a observação direta no principal método empregado. Apenas em um caso, foi dito que se realizava a aquisição de peças dos concorrentes para análise mais minuciosa.

Um aspecto que merece ser ressaltado é que o mercado local apresenta uma situação amplamente favorável no que tange à absorção da produção. Isto é, o crescente afluxo de clientes que vêm à cidade, atraídos pela qualidade dos produtos e, sobretudo, pelo preço competitivo, torna a demanda superior à oferta. Dessa forma, como tudo que se produz é vendido, o foco das atenções está voltado para o aumento da produção, relegando-se os aspectos concorrenciais a um nível de prioridade inferior, como se pode inferir de alguns depoimentos a seguir transcritos.

O Sr. José Fernando, da Araga Moda Feminina, afirmou que “pelo menos eu não tenho essa preocupação. Eu vejo assim: nós temos que ver a tendência geral, né? E daí vem a criatividade sua. Tem uns aqui que trabalham de uma maneira, outros de outra e eu acho que o importante é isso.”

O Sr. Nelsito, representante da A B e C Moda Infantil, afirmou: “eu me preocupava muito com isso, mas eu fui aprendendo que se a gente se preocupar com a concorrência, a gente vai deixar de andar, né? Eu me preocupo hoje em estar criando sempre, criando novidades, vendo o que está vendendo...”.

A Sr^a Maria de Fátima, sócia-gerente da Confecções Yanomami, declarou que “da concorrência não é feito assim nenhum trabalho mais sistemático” e fez questão de frisar que, por trabalhar com um produto mais sofisticado, “procuramos observar como é que está o nível

do nosso produto, qual o estilo, o que é que tem de avançado. Eu procuro comparar, não aqui, eu procuro comparar com empresas de outros pólos. O produto que eu faço se assemelha ao pólo de São Paulo, como no Bom Retiro.”

O Sr. Luiz Carlos, falando pela Michele Moda Íntima, enfatizou que “... não dá nem tempo para isso, em função dessa situação de comodidade, entre aspas, que nós estamos.” Assim sendo, as atenções estão voltadas para processos que viabilizem a melhoria da produtividade industrial.

Quando questionados sobre as vantagens competitivas de seus principais concorrentes, as empresas de menor porte, que concorrem localmente, afirmaram estar em condições de igualdade, e salientaram a criatividade como recurso capaz de prover-lhes uma vantagem competitiva.

O proprietário da A B e C Moda Infantil fez o seguinte relato concernente às vantagens competitivas identificadas em seus principais concorrentes:

O primeiro ponto é a matéria-prima diferenciada. As fábricas de malhas fazem o que os técnicos da Malwee dizem. Olha, eu quero o fio assim e assim, para melhorar, para ter um rendimento melhor, para ter um diferencial. E nós não. Eles conseguem fazer isso porque têm um poder de compra bem maior. Então as fábricas estão voltadas a produzir o que eles querem.

Outro diferencial é justamente o nome, a marca. Quando você bota assim, Brandlee, Malwee, para vender, não está vendendo apenas o produto dele. Está vendendo a marca dele também, que é o que acontece com as grandes grifes. Nós não. Nós estamos iniciando, uma marca que é pouco conhecida, que leva algum tempo para consolidar.

O gerente administrativo-financeiro da Rota do Mar fez as seguintes ponderações a este propósito:

Eu diria que a principal vantagem é o benefício fiscal estadual que a gente não tem aqui. A SEAWAY tem redução da alíquota de ICMS. Em relação à SAKAPRAIA seria a marca que é forte e tem boa penetração no mercado nacional. Só que a gente esta lutando também para consolidar nossa marca.

Um fator crítico para a análise adequada da concorrência é a coleta de dados e informações capazes de ajudar a empresa a entender as intenções dos concorrentes e as

implicações estratégicas geradas por elas. Dentre as práticas consideradas éticas, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 82-83), citam os estudos elaborados pelas associações do setor, a obtenção de informações disponíveis ao público (por exemplo, registros oficiais, anúncios, relatórios anuais, demonstrativos financeiros de sociedades anônimas em poder do público). Além destes, aponta o comparecimento a feiras da indústria para adquirir folhetos dos concorrentes, ver o que eles exibem e ouvir os debates sobre os produtos destes.

O cotejo entre a revisão de literatura e os resultados obtidos, revela a existência de similaridades quanto às dimensões visíveis sobre as quais se assenta a rivalidade: inovação, preço e qualidade.

Quanto à forma de obtenção de informações, a maioria dos que mencionaram esse aspecto declarou observar os produtos concorrentes quando da participação em feiras e eventos do setor. Alguns, no entanto, afirmaram que se valiam de práticas não muito éticas para a obtenção dessas informações.

As principais vantagens competitivas dos concorrentes relatadas (poder de barganha junto a fornecedores, incentivos governamentais e marca forte) também estão em conformidade com o preconizado pelo Modelo de Concorrência de Cinco Forças (PORTER, 1986, p. 22 a 48), (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002, p. 69-80).

4.2.1.3 Estratégias genéricas adotadas

As estratégias de negócios dizem respeito à posição da empresa no setor em comparação a seus concorrentes. Para poder se posicionar, a empresa deve decidir se as medidas que deseja implementar lhe permitirão desempenhar suas atividades de modo diferente de seus rivais ou atividades diferentes das dos concorrentes.

Porter (1986, p. 49-60) enumera três abordagens de estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar a concorrência em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 154-178) elaboraram um pouco mais o modelo de Porter, acrescentando mais duas abordagens que denominaram de liderança em custos focada e estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação. Acrescentaram, entretanto, que nenhuma das cinco estratégias de âmbito de negócios é inerente ou universalmente superior às outras. A eficácia de cada estratégia dependerá das oportunidades e ameaças que possam existir no ambiente externo da empresa e das possibilidades proporcionadas pelos recursos, capacidades e competências essenciais exclusivos dessa empresa.

Quando indagado sobre a forma como competia, o sócio-gerente da A B e C Moda infantil enfatizou que “o que nos dá brecha para concorrermos com as grandes empresas do setor é justamente o preço. Nosso preço é melhor porque a mão-de-obra aqui é mais barata. A gente tem tudo aqui, somos abastecidos de tudo. Então, nós temos condição de ter preço”.

O representante da Indústria de Confecções Miragem não conseguiu definir claramente a forma como compete. Alegou que “fica difícil de explicar a você qual minha forma de concorrer porque usar acessórios pode dar a impressão de que é uma diferenciação. Só que os acessórios hoje são usados por quase todo mundo”.

A porta-voz da Confecções Yanomami não hesitou em afirmar que “o nosso produto é um produto mais trabalhado, com um valor agregado maior, que proporciona uma margem de lucro maior, em relação ao popular do mercado local que é oferecido na feira...”

Posicionamento semelhante é adotado pela empresa detentora da marca Rota do Mar, como se pode inferir do depoimento dado pelo Sr. Sebastião: "Como a gente trabalha no mercado de Santa Cruz, os clientes que vêm pra cá em busca de produtos acessíveis compram na feira livre, e buscam nossa loja para comprar os produtos para diferenciar nas lojas deles".

Do representante da Magda Moda Íntima foi obtido o seguinte relato: “a gente trabalha com produto mais diferenciado. A gente sempre procura agregar algum detalhe na peça. Hoje, a gente trabalha com 70 modelos”.

A Sr^a Vera Lúcia, representante da Praia Norte Confecções, demonstrou convicção quanto a abordagem estratégica utilizada, como se pode depreender de seu comentário: “nós oferecemos um produto, ao nível de Santa Cruz, caro. Então, a gente tem que ter mais zelo com a qualidade. Quem vem a nossa loja vem disposto a pagar mais, mas vem para exigir mais, sabendo que vai comprar um biquíni bom, perfeito, bonito e diferente”.

O Sr. José Fernando, da Araga Moda Feminina, fez as seguintes ponderações:

nós temos um diferencial muito importante. Se você procurar aqui dentro de Santa Cruz, vamos dizer, nessas lojas ou bancos de feira, que é o mais comum aqui, dificilmente você vai encontrar uma confecção com os 4 tamanhos: P, M, G e o GG. Então nós estamos ocupando esse espaço, né?

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 154-178) definem a estratégia de foco como “um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que atendam às necessidades de um certo segmento competitivo” e acrescentam que a estratégia de diferenciação focada difere desta apenas quanto ao alcance competitivo. Sugerem, ainda, que essa é a abordagem mais utilizada pelas empresas que atuam em um estreito segmento competitivo (como por exemplo, grupo de compradores, segmento de produto ou área geográfica).

Mintzberg (2001b, p.231-233) também se refere a adoção da estratégia de foco como a predileta de firmas empreendedoras, visto que possibilita a manutenção de seu tamanho diminuto e, por conseguinte, a manutenção de um controle rígido e flexibilidade administrativa.

A análise das respostas dadas mostrou uma nítida predominância da estratégia de diferenciação focada. Essa compatibilidade com a proposição de Hitt, Ireland e Hoskisson

(2002, p. 154-178), não causou maiores surpresas, haja vista o porte e o nicho de mercado em que operam as empresas componentes da amostra.

Detectou-se apenas um caso de estratégia integrada de liderança de custos e diferenciação, por a empresa atuar em um segmento onde seus principais concorrentes são de grande porte e desfrutar da vantagem da mão-de-obra barata, existente no pólo.

Outro aspecto importante para a definição das estratégias é a análise dos fornecedores, já que a escolha adequada pode dar à empresa um diferencial competitivo importante como o desenvolvimento de um produto altamente diferenciado.

4.2.1.4 Análise dos fornecedores

As empresas tentam maximizar o retorno do capital investido. Os clientes, por outro lado, procuram adquirir produtos ao menor preço possível e que estejam em conformidade com os padrões de qualidade exigidos. Entre os dois extremos estão os fornecedores que, se bem escolhidos, poderão viabilizar a junção de interesses aparentemente antagônicos.

Quando inquirido sobre as fontes de aquisição de matérias-primas e outros insumos, o Sr. Nilton, da Indústria de Confecções Miragem, destacou a preponderância do fator preço na sua árvore decisória. "Isso é muito relativo. A gente compra aqui ou lá fora de acordo com o preço. Onde tiver preço melhor a gente compra."

O Sr. Nelsito, representante da A B e C Moda Infantil, alegou que tanto compra matérias-primas oriundas do sul do país quanto do próprio estado.

Hoje nós compramos malhas do sul do país, de Franco Matos que é uma das melhores malharias que existem no Brasil, que a gente compra com uma certa vantagem de Santa Catarina, e também daqui de Pernambuco, porque temos a Rio Malhas, que é de Petrolina, e tem um ótimo produto. Na verdade a gente compra aqui porque essas fábricas, algumas têm representantes aqui.

Já o caso da Confecções Yanomami é diferente. O caráter de exclusividade que tenta inculir em seus produtos faz com que a empresa opte por fornecedores que não disponham de representantes na região, como assevera sua representante:

Olha, como a gente trabalha com produtos mais exclusivos, a gente procura não ter fornecedores locais. A gente procura trabalhar com tecidos, matérias-primas que na cidade as pessoas não tenham acesso para poder ter uma diferença. Aí a gente sempre procura, para isso, fábricas que a gente trabalha e que não tenham distribuidores aqui na cidade.

As empresas que trabalham com moda íntima, a Michele e a Magda, reportaram que adquirem suas matérias-primas diretamente das fábricas situadas no sul do país. A justificativa para tal é que, segundo o proprietário da Magda Moda Íntima, “na região não há fornecedores. Essa matéria-prima a gente compra direto da indústria porque só o sudeste e o sul têm esse produto.”

A Indústria e Comércio de Confecções Xavier, em face do grande volume de produção e do tipo de tecido utilizado, adquire sua matéria-prima do sudeste, principalmente São Paulo. Como justificativa para a escolha, o Sr. Sebastião aventou que, “se o produto que a gente está comprando for a base da coleção, então a gente recebe deles algum desconto por comprar uma quantidade maior.”

A representante da empresa detentora da marca Sol de Verão alegou que realiza suas compras localmente, justificando sua preferência em razão de questões tributárias, como declarado pela Sr^a Vera: “A maioria, eu acho que 80%, eu compro aqui dentro. Eu já comprei muito de fora, mas tenho muito problema de imposto e a fiscalização é muito cruel.”

Outro aspecto mencionado foi a existência de poucos fornecedores locais para determinados tipos de produtos, como destacou o Sr. José Fernando, da Araga Moda Feminina: “olhe, atualmente nós estamos trabalhando muito com um tipo de tecido que é o Suplex. Então, eu tenho poucos fornecedores locais que oferecem o tecido de boa qualidade.”

Assumia-se, com base na revisão de literatura feita sobre *clusters*, que houvesse uma preferência declarada por fornecedores locais, haja vista os diversos benefícios advindos desse tipo de configuração.

Porter (1998b, p.81), por exemplo, destaca como benefícios decorrentes da localização em *clusters* a necessidade de manutenção de estoques menores, custos mais baixos de aquisição e redução dos atrasos na entrega das mercadorias.

No entanto, a pesquisa apurou que não há uma convergência de opiniões quanto à vantagem de se realizar compras localmente. Cada segmento apresenta suas especificidades e razões para as escolhas que faz.

Penetrantes e de alcance diversificado, as mudanças tecnológicas afetam muitos segmentos das sociedades. Os seus efeitos ocorrem primeiramente nos novos produtos, processos e materiais. A variável tecnologia compreende as instituições e atividades que se ocupam da criação de novos conhecimentos e da tradução desses conhecimentos em novos canais, produtos, processos e materiais.

O conhecimento e as capacidades geradas por meio do desenvolvimento ou da utilização de novas tecnologias pode, às vezes, transformar ou revitalizar totalmente uma indústria. Dessa forma, o item seguinte descreve como os empresários entrevistados acompanham a evolução tecnológica dentro da sua indústria.

4.2.1.5 Tecnologia

Devido à rapidez da mudança tecnológica, é vital que as empresas façam um acurado acompanhamento do desenvolvimento tecnológico em sua indústria. A esse propósito, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 64) enfatizam que há constatações de que as primeiras empresas

a adotarem uma nova tecnologia são as que alcançam índices mais elevados de participação de mercado e, por conseguinte, auferem maiores ganhos.

Cabe ao empresário, pois, assegurar que sua empresa esteja sempre perscrutando os ambientes externos para identificar substitutos em potencial para as tecnologias atualmente empregadas e reconhecer tecnologias novas e emergentes a partir das quais a sua empresa poderá obter benefícios competitivos.

Nessa ordem de idéias, buscou-se averiguar o nível de atualização tecnológica atingido pelas empresas e quais os meios utilizados na busca por novas tecnologias.

Verificou-se *in loco* que as indústrias componentes da amostra têm investido bastante na modernização de suas instalações industriais. Tal fato está refletido na qualidade do produto que ofertam ao mercado e amplamente divulgado na imprensa local. Os empresários pesquisados, que participam com frequência das principais feiras do setor, também enfatizaram esse aspecto em seus depoimentos, como se segue:

O Sr. Nelsito, da A B e C Moda Infantil afirmou que:

Hoje, em termos de tecnologia, para ser sincero, nós estamos bem adiantados. Hoje, nós somos aqui uma empresa pequena, mas nós temos aqui *plotter*, e o sistema de encaixe, um programa de computador, para fazer o encaixe. Aqueles CAD/CAM, nós temos o melhor, que hoje no Brasil chama-se o AUDASYS de Florianópolis.

É porque na verdade, Dr. Marcus, se nós formos falar assim, talvez alguém não entenda, por ser Pernambuco, por ser Santa Cruz. Mas eu vou lhe falar uma coisa bem interessante. Nós fomos para uma feira chamada FEIMAQ na FENIT em São Paulo, e existe lá na Rua da Graça, no Bom Retiro, a CAVEMAQ que é uma das representantes de máquinas daqui do Brasil. Ela representa várias marcas. A maioria das nossas máquinas de confecção é importada do Japão, de Taiwan, da China. Então, nós conversamos com uma das diretoras da CAVEMAQ do Brasil e ela chegou a frisar, com palavras dela, quando a gente estava com uma comitiva de Santa Cruz: olha, vou te dizer uma coisa. Santa Cruz, hoje, está, se brincar, mais a frente do que São Paulo em tecnologia de máquinas. Por que existem máquinas aqui em Santa Cruz, em Toritama e em Caruaru que até mesmo em São Paulo não chegaram. Por que? Porque os confeccionistas de São Paulo estão muito preocupados com a moda e a gente, além da preocupação com a moda, a gente está preocupado em trazer novidade, né? Então, muitas vezes, existem máquinas, como no caso de Toritama, do jeans, que são poucas as cidades, são poucos os fabricantes em São Paulo que têm a tecnologia que existe em Toritama, na questão de maquinário.

Então, isso assim parece até uma brincadeira, mas é uma realidade pura, porque o confeccionista está preocupado, ele quer ter novidade. Então não interessa se a máquina custa X, para ele é novidade e ele vai ganhar com isso, então investe.

O relato do Sr. Luiz Carlos, porta-voz da Michele Moda Íntima, quanto aos efeitos benéficos da atualização tecnológica está em perfeita sintonia com as afirmações de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 64).

O efeito é de um resultado imensurável, vamos dizer assim, porque o resultado que a gente tem tido a partir do momento que a gente tem investido na tecnologia tem dado uma resposta de produtividade, de qualidade e de competitividade. Então isso pra gente tem sido um dos fatores que tem mantido a gente no mercado, que tem feito a gente ser uma empresa competitiva.

Raciocínio idêntico foi manifestado pelo Sr. José Climério, proprietário da Magda Moda Íntima, quanto à importância da atualização tecnológica:

A gente trabalha com um produto mais diferenciado. A gente sempre procura agregar algum detalhe na peça. Por isso, também diferenciamos muito no nosso maquinário. Nós hoje temos um maquinário que faz lingerie e, posso dizer que é um dos melhores que existe hoje no mercado. Nós temos máquinas iguais às das grandes marcas.

Então, a gente consegue agregar alguns valores em cima do maquinário porque a gente vai buscar tecnologia. Saiu uma máquina nova, a gente vai buscá-la, porque ela dá um produto melhor, mais bem acabado, melhora a produtividade e reduz a perda.

O Sr. Sebastião, gerente administrativo-financeiro da Industria e Comércio de Confecções Xavier, fez questão salientar que a importância da tecnologia de ponta na área de produção ao afirmar:

Na área de criação hoje a gente trabalha com o Autocad, que é o que há de melhor no mercado, e a gente procura sempre ter a versão mais atualizada dele. No corte a gente tem máquinas de corte que substitui pessoas, automatiza e melhora bastante a produtividade. O que a gente fazia com 4 pessoas em 2 horas, hoje a gente faz com uma pessoa em meia hora. Então isso afeta a produtividade e reduz custos também.

Cumpré destacar que as empresas que compartilham essa visão atuam em um segmento em que é possível ter maior escala. No entanto, quando a variação de modelos é muito grande, a capacidade das novas máquinas em prover vantagens competitivas não se faz tão notória, principalmente quando se confronta os benefícios advindos com o investimento necessário.

Adepto dessa visão, o Sr. José Fernando, da Araga Moda Feminina, declarou que “existem máquinas aí avançadíssimas, que seria interessante comprar. No entanto, nós não temos como implantar, até pelo custo e pela própria natureza da confecção, às vezes não dá.”

A Sr^a Maria de Fátima, sócia-gerente da Confecções Yanomami, foi ainda mais enfática ao afirmar que busca, antes de tudo, avaliar sempre o retorno que o investimento lhe proporcionaria, como fica patente em sua declaração:

Às vezes não vale a pena investir muito em certos equipamentos sem ter uma escala de produção que compense. É tão caro e, na realidade, não vai te dar esse retorno. É, por exemplo, aqui, o sistema CAD para risco e corte. Ah, é tecnologia! Eu não tenho estrutura ainda para absorver. Não adianta. Só pra eu dizer que estou fazendo com tecnologia? Então, a gente faz manualmente, e nesse manualmente a gente consegue obter um rendimento, um aproveitamento excelente.

A partir do momento que existir a necessidade, que a gente já tenha um volume de produção maior, uma quantidade, aí vai ser preciso encontrar formas de investir num equipamento desse para poder facilitar a vida e tentar ganhar agilidade, né?

O Sr. Nilton, representante da Indústria de Confecções Miragem, apesar de reconhecer as vantagens proporcionadas pelo desenvolvimento tecnológico no setor, foi o único que expressou uma opinião divergente.

Eu acho que o artesanal nunca vai deixar existir, sabe. Porque na verdade, como a máquina faz rapidamente, aí fica todo mundo com o mesmo padrão. Todo mundo entra nessa área, aí massifica. Há um choque no mercado de modelos, custos altos por conta da quantidade que foi lançada, e aí o cliente cansa. Então o que era pra ser diferente, vai ficar todo mundo igual. Então, a coisa artesanal pode diferenciar esse produto. Você pode oferecer ao cliente algo mais sensível.

O estudo realizado por Raposo e Gomes (2003) destaca que o uso da informática é muito incipiente, especialmente nas empresas informais, e que, as que utilizam, empregam-na, prioritariamente, em rotinas administrativas e no controle do estoque.

Os resultados desta pesquisa, no entanto, revelam uma posição totalmente antagônica às constatações de Raposo e Gomes. As empresas visitadas estão equipadas com máquinas e equipamentos de última geração e empregam os mais sofisticados recursos computacionais, principalmente no suporte ao *design* e corte.

Outro ponto divergente é o que concerne à área de criação. Em seu estudo, Raposo e Gomes (2003) asseveram que, em Santa Cruz do Capibaribe, apenas 63,8% das empresas formais possui criação própria. Todavia, esta pesquisa verificou que todos os respondentes declararam possuir criação própria, ressaltando, inclusive, a importância desse setor como um recurso intangível capaz de prover uma vantagem competitiva.

Por oportuno, deve-se ressaltar que as divergências constatadas podem decorrer do tipo e tamanho da amostra utilizada nesta pesquisa.

Quanto as principais fontes de informações utilizadas no acompanhamento do desenvolvimento tecnológico no setor, houve convergência nas respostas quanto à participação em feiras e eventos. Além destas, foram citadas ainda a visita de representantes e a consulta a revistas especializadas.

A análise do ambiente externo é fundamental para a identificação de oportunidades e ameaças existentes ou potenciais. Mas essa análise, por si só, não é condição suficiente à formulação de uma adequada estratégia. É necessário proceder-se a uma análise do ambiente interno com vistas à identificação dos recursos, capacidades e competências essenciais ímpares que, se combinadas de maneira adequada, podem proporcionar retornos superiores.

4.2.2 Análise do ambiente interno

A competitividade estratégica é estabelecida quando a empresa atende às necessidades de eficiência operacional de seu ambiente externo usando, simultaneamente, sua capacidade exclusiva para estabelecer uma posição competitiva viável.

Nesse contexto, a análise interna tem por principal atribuição identificar que recursos e capacidades são capazes de prover vantagem competitiva sustentável em relação à concorrência.

Buscando conhecer os procedimentos adotados pelas empresas participantes na análise de seus ambientes internos, foram explicitados, primeiramente, os conceitos de recursos, capacidades e competências. Em seguida, foram formuladas as seguintes perguntas: a) Que recursos e capacidades você considera que são capazes de lhe dar uma vantagem competitiva? b) Com que frequência é feita uma análise de pontos fortes e fracos?

Referindo-se à primeira questão formulada, o representante da empresa detentora da marca Rota do Mar destacou que “a questão da marca é importante. A consolidação da marca dá condições de se ter vantagem num mercado competitivo como esse aqui.” Outro ponto sublinhado pelo respondente foi a atmosfera de trabalho vigente na empresa. “A disposição da direção de sempre procurar valorizar muito o lado humano”.

Na Michele Moda Íntima o grau de sofisticação das máquinas e dos equipamentos da empresa e a qualificação de seus recursos humanos foram citados como recursos distintivos, como se percebe na descrição do Sr. Luiz Carlos.

Temos equipamentos de última geração, com sistema computadorizado para risco. Isso dá uma precisão na medida. Então isso facilita muito. Nós temos um sistema de corte com máquina apropriada, enquanto uma grande maioria aqui, ainda hoje, está com um sistema artesanal, manual, né? E também o treinamento de pessoal que a gente vem capacitando.

Além destes, o Sr. Luiz Carlos acrescentou também a capacidade gerencial na condução do destino da empresa.

Eu considero a capacidade de discernir o direcionamento da empresa um ponto forte nosso. Aonde nós queremos chegar. Embora seja um fato que a gente não coloque no papel, não pare para fazer prognósticos de longo prazo, mas a gente tem a nossa visão de futuro. E isso vem se concretizando. Tanto que a empresa começou com duas pessoas, e nós estamos com 73. Então isso está sendo um processo evolutivo e a gente vem transformando isso em um ponto forte porque a nossa empresa hoje, é uma empresa enxuta, é uma empresa que tem a sua estabilidade.

O sócio da A B e C Moda Infantil descreveu assim a sua fonte de vantagem competitiva:

A criatividade e a inovação têm sido hoje o carro-chefe da fábrica, no meu caso, como eu preciso trabalhar com desenhos, porque a gente às vezes vende o produto

não é só pelo modelo da blusinha ou do shortinho ou da sainha. Eu acho que a estampinha infantil dá um maior valor agregado.

Então, a criação hoje é uma das áreas fundamentais da empresa. Se a criação não for bem, as outras coisas também não vão. A gente tem que ter pessoas que tenham um poder de criação muito grande para que a gente possa também ter uma boa área de criação.

O representante da Araga Moda Feminina enunciou sua fonte de vantagem competitiva desse modo:

A rotatividade é muito grande. Nós temos aqui sacoleiros que vêm de todo o Brasil, e principalmente os de mais perto. Então a criatividade tem que ser quase que instantânea. Você faz hoje, amanhã isso já passou. O cara que me copia hoje, ele vai se ferrar porque quando for daqui a 30 dias eu estou com modelo novo.

Eu vejo assim: Nós temos que ver a tendência geral, né? E daí vem a criatividade sua. Tem uns aqui que trabalham de uma maneira, outros de outra e eu acho que o importante é isso, é cada um criar dentro daquele segmento.

Nós passamos agora uns três ou quatro meses só usando miçangas. Pega um adereço, bota nas blusas e tal. Cada um que faça o seu. Invente. A gente usou muito couro. O outro também usou de forma diferente, entendeu? Eu acho que é esse espírito de criatividade que você deve ter, e cada um trabalha com o mesmo segmento, mas de forma diferente.

Posicionamento similar teve a representante da Confecções Yanomami:

A pessoa que cria, que sai na frente, leva vantagem. A gente vive modificando tão rapidamente os modelos que quando alguém vem copiar, já vai estar atrasado. Não consegue mais no mesmo tempo. Então, a gente está fazendo e no momento em que cai a venda daquele produto, a gente já está com outro.

As respostas conferidas à primeira questão revelaram que a criatividade, a flexibilidade e a inovação foram os recursos apontados por todos os empresários entrevistados como capazes de prover uma vantagem competitiva. Essa constatação já era esperada, haja vista os recursos intangíveis, por sua própria essência, apresentarem maior grau de dificuldade de serem entendidos, adquiridos ou imitados pelas empresas concorrentes, como asseveram Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 107).

Bhide (2001, p. 242), destaca que a sobrevivência lucrativa deriva de uma vantagem oriunda da combinação de criatividade e capacidade superior de execução, seja na elaboração

de um novo produto, seja pelo aprimoramento dos processos. Tal asserto, referenda os resultados obtidos pela pesquisa.

Perquirido sobre a frequência com que era realizada a análise de pontos fortes e fracos, o Sr. Sebastião, representando a Indústria e Comércio de Confecções Xavier, afirmou que esse tipo de análise é feita sistematicamente e destacou como ponto fraco a inexperiência da empresa, em face do pouco tempo de existência, quanto à qualificação de seus recursos humanos em alguma áreas consideradas importantes. Nesse particular, citou que:

Exportação, por exemplo, é um entrave para a gente. A questão é que não é um problema da Rota do Mar. É um problema de toda empresa que está ainda incipiente. Às vezes, essa dificuldade é agravada pela questão da localização, pois aqui é uma dificuldade, por a gente estar no interior do estado.

Da representante da Confecções Yanomami foi obtido o seguinte pronunciamento:

Isso é uma das coisas que durante esse ano que passou a gente não sentou para discutir nada disso com relação aos pontos fortes e fracos da empresa. Agora, a gente no final do ano se reuniu para fazer uma avaliação, do ano que passou, e marcar uma agenda para que possamos nos reunir e estar sempre discutindo, pelo menos uma vez por mês, minha sócia e eu,

O representante da Magda Moda Íntima afirmou: “A gente não só fez uma vez no ano como a gente sempre está buscando fazer isso para buscar melhorar cada vez mais esse produto para que não tenha esse ponto fraco, e sim, sempre buscando o ponto melhor de tudo que nós temos”.

O Sr. Pedro Augusto, representando a Praia Norte Confecções, declarou:

A gente faz isso constantemente, nada assim formal, de analisar, de parar para olhar para o futuro e tal, mas a gente vê assim, em que é que a gente está pecando, o que é que a gente tem que fazer, qual a inovação que a gente deve lançar para se manter vivo no mercado. Minha mãe é muito centrada no produto. Então, se o produto dela estiver na frente dos outros e estiver muito bom, ela está tranqüila.

O Sr. José Fernando, da Araga Moda Feminina, foi taxativo: “A gente não tem assim uma preocupação de estar detectando muito essas coisas, né? Como a empresa é pequena,

esse tipo de planejamento, esse tipo de coisa é uma atividade assim mais rotineira, né? A gente vê o que está errado, e tenta consertar”.

As respostas à segunda questão revelaram um extremo direcionamento para as atividades industriais. Aliás, tal constatação já era esperada, pois, como ressalta Mintzberg (2001b, p. 231-238), empresas do contexto empreendedor fazem uso mínimo de procedimentos de planejamento e treinamento.

Além disso, o SEBRAE na cidade, tem direcionado seus cursos e palestras, quase que exclusivamente, para a área industrial, deixando desassistida a comunidade empresarial quanto ao desenvolvimento gerencial.

Para que as estratégias elaboradas possam se tornar efetivas e surtam os efeitos almejados, faz-se necessário à sua implementação, o uso apropriado de uma estrutura organizacional e seus concomitantes mecanismos de controles.

Os processos de implementação de estratégias adotados pelas empresas industriais do pólo de confecções de Santa Cruz do Capibaribe é o tema da seção seguinte.

4.3 Como as empresas implementam suas estratégias?

A implementação de estratégias não é um processo tranqüilo de execução do que fora planejado. Em face da certeza de alterações eventuais nos recursos e nas circunstâncias, a empresa precisa contar com um processo paralelo de acompanhamento constante dos resultados parciais obtidos, e de monitoramento das alterações nos ambientes interno e externo.

Os mecanismos de direção podem influenciar a capacidade que uma empresa tem de implementar de maneira bem-sucedida as estratégias formuladas e, assim, facilitar a ocorrência de uma vantagem competitiva. Além disso, o uso apropriado de uma estrutura

organizacional e de mecanismos de controle eficientes pode contribuir para a competitividade estratégica da empresa.

No afã de conhecer os processos adotados para a implementação das estratégias, foram formuladas questões relativas à estrutura organizacional adotada, divisão de tarefas, mecanismos de controles adotados e à política de desenvolvimento de recursos humanos.

4.3.1 Estrutura organizacional

Inicialmente, foi perguntado a cada respondente como a sua empresa estava estruturada organizacionalmente e como era realizada a divisão do trabalho.

O Sr. Nelsito descreveu assim a estrutura e divisão de tarefas na A B e C Moda Infantil:

No caso da minha empresa, cada setor tem uma pessoa responsável e a gente fica supervisionando, a gente sempre fica fazendo um *check-list* todos os dias em cada ponto.

Nós temos na estamperia uma pessoa responsável, temos no bordado uma pessoa responsável, nós temos aqui na área de produção duas pessoas responsáveis, na área de fechos uma, e também na área da embalagem outra, e tem também uma pessoa que fica supervisionando todos os setores.

Segundo a Sr^a Maria de Fátima, representante da Confecções Yanomami, “a forma como a gente divide nossas áreas, é o seguinte: minha sócia fica com a parte de vendas e controle de pagamentos, recebimentos, caixa, controle financeiro. A parte de criação, produção, compras e administração da fábrica é toda comigo”.

Na Indústria e Comércio de Confecções Xavier a situação é a seguinte, segundo seu representante:

Existe um organograma. Não é totalmente formalizado, mas existe. Existe a Gerência administrativo-financeira, a Gerência industrial e nós temos dois setores comerciais: um para atendimento a grandes clientes e para representações, e lojas. Cada loja tem sua equipe subordinada à gerência comercial.

A Michele Moda Íntima está em fase de reestruturação organizacional. Segundo o Sr. Luiz Carlos, “Agora existe uma definição clara das tarefas e um organograma. Como eu disse ao senhor, até novembro não tínhamos isso em função do espaço que nós não tínhamos. Hoje nós já temos o pessoal de recursos humanos, pessoal da contabilidade, da expedição...”

Na Magda Moda Íntima, o Sr. José Climério declarou que embora não haja um organograma formal, “temos encarregado de produção, estoquista, conferente. A gente está se organizando para ter tudo dividido na empresa. Divisão é por atividade”.

Na Araga Moda Feminina, o Sr. José Fernando afirmou não possuir um organograma formal, mas quando questionado sobre a divisão de tarefas foi enfático:

Existe sim. Aqui somos cinco. Eu, minha mulher e três filhos. Então, tem ele (Fábio) que cuida mais dessa parte burocrática de banco, essas coisas todas, embora eu não tenha liberado totalmente – a gente fica sempre fazendo os dois – mas ele é quem cuida mais dessa área e ajuda a mãe, que cuida mais da parte criativa.

Então ele está aí cutucando na internet, tirando alguns modelos para discutir com ela. Compra de pano é ele que está mais encarregado.

Eu fico mais com a parte de vendas e a parte financeira do segura, né?

Aí tem um outro que cuida mais da expedição, que atende mais as lojas, entrega os pedidos, dessas coisas todas.

A produção é com minha mulher, criação e produção é com ela e com as costureiras.

E tem a minha outra filha que toma conta da outra loja, loja de vendas mesmo

Os achados do autor se coadunam perfeitamente com as proposições de Mintzberg (2001a, p. 140-156 e 2001b, p. 231-238) no que concerne à configuração adotada pelas organizações empreendedoras quando afirma que a estrutura da organização empreendedora é muito simples, possui pouco ou nenhum pessoal de *staff*, uma divisão mal-definida de tarefas e uma pequena hierarquia administrativa. Além destas características, Mintzberg (2001a, p. 140-156 e 2001b, p. 231-238) acrescenta que “muito pouco de sua atividade é formalizado, e a organização faz um uso mínimo de procedimentos de planejamento ou rotinas de treinamento.”

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 445-446) descrevem a estrutura simples como uma forma organizacional na qual o proprietário-gerente toma todas as decisões importantes diretamente, e monitora todas as atividades. Ressaltam ainda como características típicas deste tipo de configuração a pouca especialização das tarefas, poucas regras e limitada formalização. Os sistemas de informação são relativamente pouco sofisticados e os proprietários-gerentes participam diretamente das operações diárias da empresa.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 445-446) apontam, ainda, que a estrutura simples é utilizada por empresas que oferecem uma única linha de produto em um único mercado geográfico e em firmas que implementam ou estratégia de liderança em custos focalizada ou a diferenciação focalizada.

A análise da questão formulada quanto à estrutura organizacional adotada e à divisão das tarefas, revelou que, embora todos tenham afirmado haver divisão de tarefas, não se registrou a ocorrência de organogramas (exceto em dois casos) nem planos de cargos e salários. Na grande maioria das empresas visitadas, prevalece a estrutura familiar, competindo ao proprietário e seus descendentes, o exercício da gerência ou da supervisão da maioria das atividades, como ficou patente em alguns depoimentos dados.

As constatações da pesquisa também se coadunam, neste item específico, com os constantes do estudo de Raposo e Gomes (2003), quando afirma que as empresas são gerenciadas pelos proprietários e seus familiares. Assevera, ainda, que os familiares atuam em diversas áreas, mais notadamente na produção, gerenciamento e vendas.

Para se assegurar que os resultados estão em conformidade com o planejado, é fundamental a instituição de parâmetros e mecanismos de controle que permitam avaliar o desempenho.

Essa questão é abordada na subseção a seguir.

4.3.2 Avaliação do desempenho

Quando se executa uma ação, é preciso que exista um órgão de controle que, a cada momento, receba os dados sobre os recursos, circunstâncias e desempenho, referentes a esta ação, compare-os com o objetivo ou objetivos predeterminados e, em função dessa comparação, decida manter tudo como está ou introduzir correções que reconduzam a ação em direção ao objetivo.

Os respondentes foram inquiridos sobre os mecanismos de acompanhamento adotados.

Na A B e C Moda Infantil, a sistemática adotada é a seguinte, segundo o Sr. Nelsito:

Em todos os setores nós temos uma pessoa que faz o acompanhamento, tem uma ordem de serviço, e a gente sabe o que está sendo produzido durante o dia, o que produziu na parte da manhã e na parte da tarde e nas horas extras também.

Então, na produção, eu sei o que se cortou, o quanto cortou, quantas gramas que sobrou, o que foi que deu de desperdício. A gente tem isso porque a gente passou por um curso com uma consultoria e até hoje a gente tem isso aí em todos os setores, detalhado X por X tudo anotado.

Na empresa detentora da marca Rota do Mar os sistemas são mais sofisticados, como descreve o Sr. Sebastião:

Na área de produção em si, nós temos mecanismos de medição de capacidade de produção e do que realmente é produzido. Existe uma meta de produção de X peças e ao final do dia se sabe se aquele X, ou aquela meta, foi atingida pelos apontamentos.

Cada operação da parte de produção é medida através do tempo. Conhece-se a capacidade de operação daquela célula e sabemos se a meta foi atingida ou superada, ou se não foi atingida, por que. Isso é feito constantemente. É lançado num sistema de computador.

A Araga Moda Feminina acompanha sistematicamente sua produção. Para tanto, “... tem relatórios e a gente está sempre acompanhando para poder ter idéia do que está se fazendo e da capacidade que nós temos. E a gente sabe que se der uma apertada, a gente sabe quanto tem condições de produzir durante o mês, caso venha um pedido maior.”

Na Michele Moda Íntima o processo está em curso. “Tudo isso a gente está implantando. Há seis meses que a gente vem implantando. A gente vem acompanhando a evolução da produção e da produtividade.”

A Yanomami também está em fase de implantação.

A gente está desenvolvendo. A gente começou a fazer no ano passado. Como nós fabricamos diversos modelos e são operações diferenciadas, com tempo diferente um do outro, a gente precisa ter tudo isso ajustado.

Os parâmetros de como medir, nós já temos. E todo o sistema está sendo testado.

Verificou-se que, apesar de não se fazer prognósticos ou formalizar suas estratégias, os empresários adotam, na área industrial, procedimentos de apontamentos sistemáticos para avaliar o andamento da produção.

Essa constatação, no entanto, contradiz o exposto por Mintzberg (2001b, p.231), quando afirma que “os controles formais são desencorajados como uma ameaça à flexibilidade do chefe”. O que se observou é que as empresas que ainda não implantaram tais controles estão em fase de implantação e aludiram à importância desses controles.

Um outro aspecto vital concerne ao planejamento e controle financeiro que será abordado na subseção a seguir.

4.3.3 Controles financeiros

Como referido anteriormente, o foco das atenções dos empresários tem sido a área de produção, carecendo a área gerencial de maiores cuidados

Perguntou-se aos respondentes como eram realizados os controles financeiro e fiscal e se os relatórios contábeis eram utilizados para fins decisórios.

O Sr. Nelsito, da A B e C Moda Infantil, fez o seguinte relato:

A parte fiscal, nós trabalhamos de uma forma bem legal. Até porque eu trabalhei cinco anos nessa área e tenho uma certa experiência nisso aí, e tenho o trabalho só

de conferir. Existe uma preocupação muito grande porque, como eu trabalho com essas fábricas, eu procuro trabalhar tudo dentro da legalidade.

O fluxo de caixa a gente faz tudo anotado direitinho, entrada e saída tudo de uma forma bem legal porque é preciso. Até porque, como eu não terceirizo nada, faço tudo aqui dentro, então a gente precisa comprar muita coisa de matéria-prima, então esse gerenciamento tem que existir de uma forma bem feita, porque se não foge, né?

E outro ponto fundamental, que muitas vezes a gente não se preocupa, é sobre aquilo que a gente está utilizando no custo do produto. Até dois anos atrás, quando a gente fazia uma peça, cortava assim uma peça, pesava e dizia: estou ganhando X. Mas aí não entram os custos de energia elétrica, por exemplo, e hoje a gente já tem que ter isso tudo certinho, porque a gente não pode se enganar não.

O sócio-gerente da indústria de Confecções Miragem descreveu assim o seu controle financeiro: “são dados que eu lanço no computador e consigo fazer um gráfico de vendas de três anos. Baseio-me nas despesas daquele mês e tento ficar naquele padrão”.

Na Indústria de Confecções Xavier o Sr. Sebastião declarou que “Nossa contabilidade é feita por prestação de serviços e a gente só a utiliza mesmo para atender à fiscalização, para pagar os impostos, esse tipo de coisa. Temos controles paralelos para subsidiar o processo decisório”.

Já os representantes da Araga Moda Feminina, Michele Moda Íntima e Magda Moda Íntima foram unânimes em afirmar que a contabilidade tem papel meramente fiscal em suas empresas e que possuem controles paralelos para a gestão financeira.

Neste particular, os achados de Mintzberg (2001b) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) também não foram verificados, haja vista os empresários não haverem demonstrado qualquer aversão à criação ou manutenção de controles. Apenas não adotam as demonstrações contábeis para esse fim.

O grau de motivação do empregado repercute em seu desempenho e disposição para o atingimento de determinada meta ou objetivo. Nesse sentido, as empresas têm, ao longo dos anos, tentado encontrar formas de motivar seus empregados. Dentre as mais utilizadas está a concessão de prêmios ou incentivos por desempenho.

4.3.4 Sistemas de incentivo

Objetivando verificar se esta prática é utilizada pelas empresas, perguntou-se se era adotado algum sistema de incentivo ou de premiação por desempenho.

O Sr. José Fernando alegou que “a gente paga por produção, principalmente as *overlocks*. Até porque a gente estava pagando por semana, e eu vi que a produção estava muito baixa. Quando comecei a pagar por peça, a produção aumentou consideravelmente.”

O Sr. Nelsito declarou adotar políticas de incentivo apenas em áreas consideradas estratégicas.

Eu só tenho isso em duas partes da produção que é na estamparia e na própria produção, no setor de costura. Porque são setores que são chaves, na verdade, e que a produção toda depende deles. Então na parte das costureiras a gente tem um programa de incentivo para elas e quando a gente alcança X meta, a gente tenta fazer com que ela tenha, no final do mês, um determinado valor que venha a agradecer elas.

A gente usa muito isso também na estamparia porque a minha produção depende da estamparia. Então a minha estamparia precisa estar andando na frente, na verdade. Como ela é menor, a gente está sempre fazendo isso com eles. Os outros setores não, porque são setores que não dependem tanto de estar produzindo. Eles estão fazendo aquilo que já está saindo pronto, né?

Então, apenas esses dois setores é que têm esse incentivo.

Já o Sr. José Climério não adota uma política de incentivos e alegou que “o único programa que a gente tem de premiação é uma confraternização que a gente faz todo ano. A gente dá uma premiação àquele que mais produziu, àquele que mais se dedicou, àquele que menos faltou.”

O Sr. Luiz Carlos destacou que “a gente está implantando isso também. Estamos em processo de implantação das coisas. Estamos reunindo as informações para implantar.”

Verifica-se, destarte, que metade dos respondentes manifestou não adotar qualquer sistema de incentivo e, um deles justificou que o pagamento já era realizado por produção. Os demais estão em processo de implantação ou adotam essa sistemática apenas em áreas consideradas vitais.

À medida que a dinâmica da competição se acelera, as pessoas talvez passem a constituir a única fonte verdadeiramente sustentável de vantagem competitiva. Dessa forma, quando os investimentos em desenvolvimento humano são bem sucedidos, o resultado é uma força de trabalho capaz de aprender continuamente. A aprendizagem contínua está ligada ao sucesso estratégico.

4.3.5 Treinamento de pessoal

Nesta subseção busca-se conhecer como as empresas entrevistadas qualificam seus recursos humanos.

O Sr. Nelsito, proprietário da A B e C Moda Infantil, sobrelevou a questão da ausência de uma melhor qualificação da mão-de-obra existente na cidade e o fato das empresas não investirem na qualificação de seus funcionários.

Em Santa Cruz nós temos várias costureiras boas, com prática, mas muitas vezes nós temos pessoas, profissionais, que não têm a qualificação ideal e são, na verdade, usando uma expressão bem... São viciadas. Algumas empresas não têm a preocupação de tentar qualificar seus funcionários e mostrar a eles como realmente se trabalha.

No meu exemplo, hoje eu preciso de estampadores para a área de estamparia. Então, a gente começa a falar no boca a boca para ver se consegue alguém, e não chega.

Então, minha intenção, hoje, é dar um curso grátis, na área de estamparia, de serigrafia, abrangendo a cidade toda, para daí eu selecionar.

Em uníssono com o Sr. Nelsito, a representante da Confecções Yanomami, Sr^a Maria de Fátima, salienta que “não é fácil mão-de-obra treinada aqui. A gente encontra mão-de-obra desqualificada. E quando o mercado está fluindo, de forma que está se vendendo tudo que se produz, essa mão-de-obra desaparece.”

O Sr. Nilton procura “funcionários que já tenham um certo conhecimento. Quando ele não tem, procuro sempre o SENAI”

O Sr. José Fernando, por seu turno, enfatiza que “só admitimos funcionários treinados, experientes.”

A declaração do representante da Michele Moda Íntima, foi incisiva: “O pessoal que nós temos já nasceu pronto. E a gente só vem admitindo pessoas que já têm uma certa experiência. Então, com relação a mandá-las para o SENAI, para nós não há necessidade porque elas já estão habilitadas”.

Nesse contexto, deve-se ressaltar o posicionamento destoante da Indústria e Comércio de Confecções Xavier que adota uma política mais agressiva de qualificação do seu pessoal, tanto administrativo quanto operacional, como se pode depreender do relato feito pelo Sr. Sebastião:

Normalmente a gente procura trazer alguma coisa de fora. Cerca de duas ou três vezes por ano, a gente traz consultores do SEBRAE, que dão cursos de desenvolvimento para supervisão ou até para chão de fábrica mesmo e vendedores. Finais de semana a gente traz um consultor, faz cursos em regime semi-interno em um hotel ou até dentro da própria empresa e aproveita alguma coisa também fora.

Tem um curso em Caruaru que a gente pode se aperfeiçoar lá, a empresa ajuda nesse caso. Agora mesmo, a gente está com três pessoas fazendo um curso de recursos humanos no SENAI de Caruaru.

Em conformidade com os achados de Raposos e Gomes (2003, p. 52), as respostas conduziram à seguinte conclusão: a grande maioria dos entrevistados não investe diretamente na qualificação de seus recursos humanos, não obstante reconhecerem a importância da qualificação. Algumas, inclusive, só contratam pessoas que já possuam experiência.

Quanto à atuação da escola do SENAI existente na cidade, algumas divergências de opiniões foram detectadas. O que se pode apurar é que o SENAI está voltado para o treinamento de habilidades básicas. Assim, quem precisa de uma mão-de-obra mais qualificada não encontra na referida escola o apoio desejado.

Por oportuno, cumpre salientar que está em fase de implantação na cidade uma faculdade particular que se propõe a oferecer, dentre outros cursos, o de tecnologia em confecções, suprimindo, dessa forma, essa lacuna.

4.4 Outras questões relevantes

Embora não constituísse o foco da investigação, à medida que as entrevistas iam sendo realizadas, diversas questões emergiram e julgou-se oportuno tecer alguns comentários, já que de alguma forma, os aspectos abordados influenciam, em maior ou menor grau, o processo de formulação e implementação de estratégias.

4.4.1 Vantagens e desvantagens decorrentes da localização

Um dos questionamentos feitos foi se o fato de encontrar-se inserido em um *cluster* interferia na formulação de estratégias, e que vantagens e desvantagens decorriam desse tipo de configuração.

4.4.1.1 Mão-de-obra

Uma das vantagens destacadas pela literatura concerne à facilidade de acesso a um *pool* de mão-de-obra qualificada e experiente, contribuindo, em última análise, para a redução dos custos envolvidos no processo de recrutamento.

Indagado a esse respeito, O Sr. Pedro Augusto, representando a Praia Norte Confecções, afirmou:

Acho que sim, porque aqui em Santa Cruz a gente consegue encontrar coisas que em cidades como Recife você não encontra, até em termos de aviamento, mão-de-obra. Para você ter um bom departamento de vendas, Recife seria muito melhor, mas na produção, até mesmo em Caruaru, você teria uma dificuldade maior de encontrar costureira. Aqui a gente coloca um anúncio dizendo que precisa de costureira para trabalhar na produção, com experiência, no mesmo dia você já tem gente para testar.

O Sr. José Climério, proprietário da Magda moda Íntima, teceu as seguintes considerações:

A gente tem muita mão-de-obra disponível. Por Santa Cruz ser uma cidade bastante conhecida, muita gente da região e até do sertão migram para cá. Ninguém imagina a quantidade de pessoas que vêm morar na cidade, já por causa dessa fama de que a gente não tem desemprego, mas desemprego toda cidade tem, né?

Então é assim, há uma mão-de-obra não qualificada, mas é uma mão-de-obra que para a confecção em si, não é tão difícil de você aprender a fazer uma peça. É só querer e alguém para ensinar a aperfeiçoar.

O representante da Indústria e Comércio de Confecções Xavier frisou: “acho que um fator principal que influencia seria a abundância de mão-de-obra. A gente hoje tem pessoas especializadas, realmente, que são costureiros profissionais”.

O sócio-gerente da A B e C Moda Infantil, entretanto, tem uma opinião divergente dos demais quanto a essa questão: “em Santa Cruz temos costureiras boas, com prática, mas muitas vezes não têm a qualificação ideal”.

O posicionamento da Sr^a Maria de Fátima, da Confecções Yanomami, é similar ao do Sr. Nelsito, da A B e C Moda Infantil: “não é fácil mão-de-obra treinada aqui. A gente encontra mão-de-obra desqualificada”.

Em face do exposto, observa-se que há, inquestionavelmente, abundância de mão-de-obra para atividades mais corriqueiras, particularmente as de corte e costura. No entanto, quando as atividades requerem um pouco mais de qualificação, esta mão-de-obra é escassa.

Esses resultados contradizem, em parte, a assertiva de Porter (1998b, p. 81) de que “empresas situadas em *clusters* vibrantes desfrutam de acesso fácil à mão-de-obra especializada e experiente”.

Cumprе ressaltar que os achados de Raposo e Gomes (2003), relativos ao quantitativo de mão-de-obra treinada, corroboram o baixo grau de qualificação dos recursos humanos disponíveis na região.

4.4.1.2 Suprimentos

A disponibilidade de matérias-primas e outros insumos localmente é outro ponto comumente evocado na literatura. Nesse particular, foram obtidos depoimentos antagônicos, como se pode verificar.

Indagada quanto às vantagens ou desvantagens do abastecimento local, a porta-voz da Confecções Yanomami salientou:

Como a gente trabalha com produtos mais exclusivos, a gente procura não ter fornecedores locais. Por isso fica difícil a gente comprar aqui. Às vezes, eu até preferiria porque facilitaria, né? Para a gente comprar só de empresas lá fora, tem que estar com tudo bem planejado, esquematizado, para não faltar. E aqui, a gente podia comprar e ter o tecido mais rapidamente, facilitava questões de pagamento, de prazos...

Tem desvantagens também. Tem um limite. Para mim, que trabalho com coleção, eu planejo essa e essa cor. Aí, no distribuidor, eu tenho que comprar a cor que tiver no momento, a estampa que ele se agradou, e não a que eu me agradei, não a que eu defini. Foi ele que efetuou a primeira compra. Além disso, ele não garante continuidade do fornecimento, etc. Estas são algumas dificuldades de se trabalhar com distribuidores locais.

Trabalhar com o distribuidor local tem uma facilidade que é a questão de pagamento. Por exemplo, não tem duplicata. Às vezes no dia a gente negocia, leva uma parte de cheque de terceiros e negocia a outra parte. Já com a tecelagem o título é naquela data e você tem que chegar com dinheiro mesmo.

O Sr. José Climério, da Magda Moda Íntima, alega que não se abastece localmente, em virtude da inexistência de fornecedores para sua matéria-prima no norte e nordeste, mas ressalta que nos demais segmentos “A matéria-prima que a gente não quiser buscar no sul, a gente hoje tem ela”.

O representante da Praia Norte Confecções, Sr. Pedro Augusto, destacou que “em Santa Cruz, a gente consegue encontrar coisas que em cidades como Recife você não encontra, até em termos de aviamento”.

A maioria das empresas entrevistadas relatou que a existência de um grande número de atacadistas de tecidos localmente facilita bastante as compras pois que reduz a necessidade de manutenção de estoque, o tempo de espera é praticamente nulo, o conhecimento pessoal facilita as negociações, etc.

A esse respeito Porter (1998b, p. 81) afirma:

Clusters bem desenvolvidos também provêem meios eficientes de obtenção de outros insumos importantes. Tais *clusters* oferecem uma ampla base de fornecedores especializados. Comprar localmente, ao invés de a fornecedores situados em pontos longínquos, reduz os custos das transações. Isso minimiza a necessidade de manutenção de estoques, elimina importantes custos e atrasos e – porque a reputação é importante – reduz os riscos de que os fornecedores sobrelevem os preços ou descumpram contratos. A proximidade melhora as comunicações e provê assistência ou serviços de suporte como instalações e manutenções.

Em seu estudo, Raposo e Gomes (2003, p.69) destacam que as compras de tecidos e aviamentos são realizadas, pela significativa maioria das empresas, nos distribuidores localizados no Agreste.

Nesse aspecto, os resultados da pesquisa estão em conformidade com os achados de Porter e de Raposo e Gomes. No entanto, o contraponto apresentado pela Sr^a Maria de Fátima, da Confecções Yanomami, deve ser ressaltado, pois revela aspectos importantes, não contemplados pela literatura revisada, como a questão da continuidade do fornecimento, da disponibilidade de cores e estampas, da questão da exclusividade, dos aspectos creditícios, etc.

4.4.1.3 Alianças estratégicas

As alianças estratégicas são um tipo principal de estratégia cooperativa. São parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidade e competências essenciais são combinados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens e serviços (HIIT, IRELAND e HOSKISSON, 2002, p. 362).

Visando conhecer o estágio de desenvolvimento dessas alianças em Santa Cruz, os participantes foram incitados a comentar essa questão.

O representante da Magda Moda Íntima fez o seguinte relato:

Nós sabemos que o associativismo é muito difícil. Apesar de a gente ter uma associação, fica muito difícil porque os donos de empresa daqui são muito

individualistas. Eu acho que é uma boa idéia, mas eu acredito que isso está difícil ainda de se organizar em Santa Cruz.

Existe um consórcio através do qual a gente está tentando exportar. Tem um grupo de 26 empresas que está tentando exportar, por esse produto lá, para ter mais preço.

Até agora ninguém se manifestou, e eu acredito ser isso um pouco difícil para a cultura do pessoal de Santa Cruz.

A sócia da Confecções Yanomami teceu os seguintes comentários:

Olha, a nossa proposta como associação é viabilizar essa integração dos grupos para facilitar o poder de barganha nas compras, etc. Só que, na prática, isso não está funcionando ainda. Tem alguns grupos menores que são muito integrados, eles negociam, não se vêem como concorrentes – o pessoal de roupas íntimas – e tem aqueles que são ainda mais integrados, amigos, que descobrem um tecido e fazem uma negociação e liga para os outros, faturam na empresa de cada um.

Você vê que isso é muito difícil porque se eles não tivessem esse desprendimento assim, de dizer: Olha, eu sou concorrente, eu quero ter meu produto... Eu quero comprar mais barato para poder vender mais do que o outro. Não vou me preocupar com o outro, mesmo que seja meu amigo mas na hora dos negócios eu não vou estar considerando isso, não teriam obtido êxito. Mas, devido à sensibilização e toda a conscientização que têm desse trabalho coletivo, do associativismo da ASCAP, então têm pessoas da diretoria que fazem isso. Agora, eles fazem com aquelas pessoas com as quais eles têm total confiança, que sabe que nos negócios, aquela pessoa preza, pagam 100% e, às vezes, são pessoas que até já têm cadastro naquela empresa. Então eles chegam lá e dizem: vamos negociar isso. A gente comprando X. Fulano, você compra quanto, se ele cortar o preço? Compro X. Fulano compra mais tanto. E daí, eles se integram, discutem lá e fazem. Cada um tem seu cadastro já na empresa. E eles negociam dessa forma.

Comentando sobre o consórcio de exportações, o Sr. Pedro Augusto, representando a Praia Norte Confecções, expôs:

o maior problema desse grupo é que o grupo ficou muito grande e ficou muito heterogêneo. Vamos dizer, se têm três ou quatro empresas que já têm condições exportar, exporte logo. E sem modéstia, a nossa é uma. Mas tem empresas que estão aprendendo o básico. Então a gente tem que ficar esperando e nós não estamos aqui para fazer caridade. Nós estamos aqui para ganhar dinheiro.

As pessoas estão querendo aparecer, como se fosse uma briguinta política. E outra coisa também que se critica é porque não inclui o pessoal nem de Toritama e nem de Caruaru.

Agora o povo daqui diz não. Santa Cruz vai passar Toritama, vai passar Caruaru. A visão é muito pequena.

O Sr. José Fernando, respondendo pela Araga Moda Feminina, ponderou:

Quando Santa Cruz começou, e ainda está engatinhando, têm cerca de 30 anos, e em termos de comércio é muito novo, era um individualismo tremendo, cada um que quisesse fazer o seu, que era pegar o cliente e aquela coisa toda. Então, criou-se aquela coisa, dentro do povo de Santa Cruz, que não pode mostrar a mercadoria dele

que outro quer copiar, não pode não sei o que porque o outro pode fazer, se alguém entender de fazer um negócio e disser ao outro, o outro pode ir lá e atrapalhar. Quer dizer, essa cultura ainda é muito pequena e precisa se acabar.

Para você ter idéia do que é o associativismo aqui em Santa Cruz, a ASCAP tem cento e poucos associados de um universo de sete mil, ta certo?

Um outro exemplo é a CEVECON, esse centro que a gente formou, Central de Vendas de Confecções, nós temos lá 60 e poucos confeccionistas. Aí estamos lá trabalhando, vendendo e tal. Então, tem uma porcentagem que a gente instituiu lá para poder bancar algumas despesas e formar um fundo de apoio. Então o dinheiro está crescendo. E eles ficam preocupados, o que é que vão fazer com esse dinheiro, e tem dinheiro demais, eu não vou pagar porque tem dinheiro demais. E aí eu digo: olhe, vocês mesmos são os primeiros a trocar cheque aí a 10%, a 12%, a 8%, dependendo de quanto o agiota quer. Se nós tivermos condição de juntar dinheiro aqui, esse dinheiro volta para vocês, a 2%, 1,5%, sei lá por quanto, mas nós não vamos explorar, porque o dinheiro é nosso. Será que vocês não entendem isso. Será que vocês não entendem que amanhã ou depois, isso aqui com 60 pessoas, a gente pode estar comprando a nossa mercadoria e te vender, ou repassar para vocês com um custo bem mais em conta? Aí é que eles se aquietam.

A questão da colaboração entre empresas é um ponto que não se verificou plenamente, apesar da comprovada existência de empresas que trabalham exclusivamente como facção e da formação de consórcio para exportação. Como se infere dos relatos apresentados, não há ainda plena conscientização dos benefícios advindos deste tipo de estratégia cooperativa. Tal fato é atribuído a um traço cultural muito marcante inerente à população Santa Cruzense: o individualismo.

5 Conclusões e recomendações

O presente trabalho teve por principal objetivo analisar o processo de formulação e implementação de estratégias utilizado pelas micro e pequenas indústrias de confecções do pólo de Santa Cruz do Capibaribe.

Desse modo, foram realizadas entrevistas em profundidade com sócios-gerentes de empresas de vários segmentos. Essas entrevistas foram degravadas e analisadas, tendo por pano de fundo a técnica de análise de conteúdo.

As principais conclusões serão expostas na seção a seguir.

5.1 Conclusões

Os resultados obtidos, relatados no capítulo anterior, revelaram que as empresas integrantes da amostra, surgiram como oportunidades de negócios vislumbradas por seus proprietários, relacionadas às atividades predominantes na cidade: produção e comercialização de confecções. A experiência anterior ou o conhecimento profundo da atividade não foram as características determinantes do êxito alcançado por essas empresas. Alguns empresários, inclusive, nunca haviam lidado com confecções.

As micro e pequenas indústrias de confecções do *cluster* de Santa Cruz do Capibaribe formulam suas estratégias empresarias de maneira intuitiva, fundamentadas, sobretudo, no senso de direção e na visão de futuro do empresário, inexistindo procedimentos formais e sistemáticos para esse fim. As estratégias emergem do processo de aprendizagem, notadamente tentativa e erro, por que passaram as empresas ao longo de suas existências.

Esse fato não causou maiores surpresas, pois a literatura compulsada discorre amplamente sobre essas características, inerentes ao contexto empreendedor, como o é o caso do ambiente pesquisado.

Apesar disso, os empresários entendem ser importante a formalização do planejamento e dos mecanismos de controle como condição *sine qua non* ao crescimento contínuo da empresa.

Embora o não-formalismo seja a tônica dominante, todos os empresários realizam, cada a um a seu modo e de maneira esporádica, análises das principais variáveis exógenas que impactam seus desempenhos, quando do delineamento de suas estratégias.

A tentativa e erro tem sido o método predominantemente empregado para definição do segmento e da estratégia de atuação, com vistas ao atendimento das necessidades desse público-alvo, até que uma combinação ideal entre recursos e capacidades seja encontrada. Em alguns casos, a influência familiar teve papel determinante na escolha.

Os principais métodos empregados na captura de informações relativas às necessidades e tendências dos clientes são: a) Participação em feiras e eventos do setor como a FENIT, FENATEC e FEIMAQ; b) Realização de pesquisas (observação direta) nos principais meios de comunicação – TV, internet, revistas - e em locais públicos – feiras, shopping centers, etc. Além destas, foram citadas a colocação de caixas de sugestão em pontos de venda e a realização de teste de mercado.

A análise dos concorrentes é realizada por quase todos, constituindo-se a observação direta no principal método empregado. Em apenas um caso, foi dito que se realizava a aquisição de peças dos concorrentes para análise mais minuciosa.

Verificou-se uma nítida predominância da adoção da estratégia de diferenciação focada. Tal fato corrobora a expectativa inicial, haja vista o porte e o nicho de mercado em que atuam essas empresas.

Detectou-se apenas um caso de estratégia integrada de liderança de custos e diferenciação, por a empresa atuar em um segmento onde seus principais concorrentes são de grande porte e desfrutar da vantagem da mão-de-obra barata, existente no pólo.

As principais vantagens competitivas dos concorrentes, pela perspectiva dos entrevistados, são: poder de barganha junto a fornecedores, incentivos governamentais e marca forte.

Assumia-se, com base na revisão de literatura feita sobre *clusters*, que houvesse uma preferência declarada por fornecedores locais, em face dos diversos benefícios advindos desse tipo de configuração. No entanto, apurou-se que não há convergência de opiniões a esse respeito, tendo cada segmento apresentado razões muito peculiares para justificar suas escolhas.

Um ponto digno de destaque é o estágio tecnológico em que se encontram as empresas do pólo, mais notadamente as de maior porte, equipadas com máquinas e equipamentos de última geração e empregando os mais modernos recursos computacionais de suporte ao *design* e corte. Tudo isso tem contribuído sobremaneira para elevação dos níveis de qualidade e, por conseguinte, de competitividade dos produtos.

Verificou-se, ainda, que todas as empresas visitadas possuíam criação própria, setor este considerado estratégico, pois lida com recursos intangíveis capazes de prover uma vantagem competitiva sustentável: a criatividade e a capacidade de inovação.

Quanto as principais fontes de informações utilizadas no acompanhamento do desenvolvimento tecnológico no setor, foram mencionadas a participação em feiras e eventos, a visita de representantes e a consulta a revistas especializadas.

Na grande maioria das empresas visitadas, prevalece a estrutura familiar, competindo ao proprietário e seus descendentes, o exercício da gerência ou da supervisão da maioria das

atividades. Embora todos tenham afirmado haver divisão de tarefas, não se registrou a ocorrência de organogramas (exceto em dois casos) nem planos de cargos e salários.

Apesar da inexistência de um planejamento formal, os empresários adotam, na área industrial, procedimentos de apontamentos sistemáticos para avaliar o andamento da produção. Não obstante a literatura propale que os controles formais são desencorajados em organizações do contexto empreendedor, o que se constatou é que as firmas que ainda não empregam tais controles, estão em fase de implantação, e aludiram à sua importância. Mesmo na área financeira e fiscal, os empresários não demonstram qualquer aversão à criação ou manutenção de controles. Apenas não adotam as demonstrações contábeis para esse fim.

Mecanismos de incentivo ou premiação por desempenho não são adotados por 50% das empresas pesquisadas. Nas demais, esses instrumentos estão em processo de implantação e deverão contemplar apenas áreas consideradas vitais.

No que concerne à qualificação do capital humano, verificou-se que a grande maioria dos entrevistados não investe diretamente no treinamento de seus funcionários, embora reconheçam a importância e a necessidade da qualificação. Algumas, inclusive, só contratam pessoas que já possuam experiência.

Nesse particular, foi apurado que a escola do SENAI existente na cidade oferece treinamento apenas para desenvolvimento de habilidades básicas. Assim, quem precisa de uma mão-de-obra mais qualificada não encontra na referida escola o apoio desejado.

Por oportuno, cumpre salientar que está em fase de implantação na cidade uma faculdade particular que se propõe a oferecer, dentre outros cursos, o de tecnologia em confecções. Espera-se, assim, que esta lacuna possa ser preenchida.

O desenvolvimento de alianças estratégicas é ainda muito incipiente, apesar da comprovada existência de empresas que trabalham exclusivamente como facção e da formação de consórcio para exportação. Como principal fator impeditivo, foi mencionada

uma característica cultural inata ao povo de Santa Cruz do Capibaribe: o excessivo individualismo.

5.2 Recomendações para futuras pesquisas

Na seção anterior foram relatadas as conclusões acerca das duas questões fundamentais de pesquisa, contidas no capítulo 3. Foram reportadas, ainda, algumas considerações acerca de questões que emergiram no transcorrer das entrevistas e que, apesar de não constituírem o âmago do estudo, repercutem, direta ou indiretamente, na maneira pela qual as empresas formulam e implementam suas estratégias.

Têm-se plena convicção das limitações do presente estudo e não se pretende generalizar suas conclusões, haja vista o diminuto tamanho da amostra, o próprio processo de escolha dessa amostra e a circunscrição geográfica. No entanto, consideram-se representativas as conclusões acerca daquele *cluster*.

Dessa forma, na presente seção serão oferecidas algumas recomendações para futuras pesquisas que possam ampliar o conhecimento nessa área.

1) Uma pesquisa semelhante, no mesmo *cluster*, focando o segmento comercial, demonstraria a existência, ou não, de padrões quanto aos processos adotados, pelas empresas daquele pólo, para a elaboração e implementação de suas estratégias;

2) A partir dos *insights* oferecidos por esse trabalho, o desenvolvimento de uma pesquisa de natureza quantitativa, abrangendo uma amostra maior e mais diversificada, poderia confirmar a consistência dos resultados obtidos neste estudo;

3) Pesquisas envolvendo *clusters* de confecções em regiões geográficas diferentes, focadas em micro e pequenas empresas, poderão contribuir significativamente para o

alargamento das fronteiras do conhecimento nesse campo de saber, e para elucidação de algumas características que são intrínsecas apenas ao pólo estudado;

4) Pesquisas semelhantes com micro e pequenas empresas em *clusters* de natureza econômica diversa da estudada, seriam úteis para verificar possíveis similaridades atinentes aos processos adotados de formulação e implementação de estratégias.

Referências

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

AUSTIN, J.E. **Managing in developing countries**. The Free Press, 1990.

BALDOCK, R. **Os cenários de 2008**. HSM Management, Mai/jun 2000.

BEDÊ, M. A. **Subsídios para a identificação de cluster no Brasil: atividades da indústria**. São Paulo: SEBRAE, 2002.

BHIDE, A. Como os empreendedores moldam estruturas que funcionam. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.) **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 241-248.

BISPO, C. M.; SCHLEMM, M.M. Alianças em *clusters*: uma estratégia para a construção da base de recursos. In: 1º ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3Es, 2003, Curitiba, PR. **Anais**. CD-ROM. ORG. 88, 18p.

DRUCKER, P. Como reagir às mudanças. **HSM Management** 1, Mar/abr 1997.

FORMICA, P. Inovação e empreendedorismo: um ponto de vista do contexto italiano das PME. In. Brasil, Instituto Euvaldo Lodi. **Empreendedorismo, ciência, técnica e arte**. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000.

FREITAS, H. e JANISSEK, R. **Análise léxica e Análise de conteúdo**: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para análise de dados qualitativos. Porto Alegre/RS: Sphinx, 2000, 176 p.

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

GINSBERG, A.; LARSEN, E.; LOMI, A. Entrepreneurship in Context: Strategic Interaction and the Emergence of Regional Economies. In: SCHOONHOVEN, C. B.; ROMANELLI, E. (eds) **The entrepreneurship dynamic: the origins of entrepreneurship and the evolution of industries**. Palo Alto: Stanford University Press, 2001.

GOOLD, M. e CAMPBELL, A. As melhores maneiras de formular estratégias. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 349-362.

GULATI, R.; ZAJAC, E. J. Reflections on the study of strategic alliances. In: FAULKNER, D. (ed.) **Cooperative strategy: economic, business and organizational issues**. New York: Oxford University Press, 2000.

HITT, M. A, IRELAND, R. D. e HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002, 550 p.

HOLANDA, A. B. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Censo demográfico 2000*. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 04 de julho de 2003.

KASSARJIAN, H. H. Content analysis in consumer research. **Journal of consumer research**, v. 4, june 1977, p. 8-18.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis**. Beverly Hills, Ca.: Sage, 1980.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. USA: Jossey-Bass education series, 1998.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 419-437.

_____. A estruturação das organizações. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001a, p. 140-156.

_____ A organização empreendedora. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001b, p. 231-238.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégias**. São Paulo : Bookman, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____ Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, November-December, vol. 76, issue 6, 1998b. p. 77-90.

_____ Estratégia competitiva em indústrias emergentes. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 239-241.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**, em Montgomery, C.; Porter, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RAPOSO, M.C.; GOMES, G. M. (Coord.). Estudo de caracterização econômica do pólo de confecções do agreste pernambucano: **Relatório final apresentado ao SEBRAE-PE**. Recife: FADE/UFPE, 2003. Disponível em: <<http://www.sebrae-pe.com.br>>. Acesso em 17.jul.2003.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina** : arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. Best Seller, 1990.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. *Classificação de empresas por número de empregados*. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/br/ued/introducao.htm>>. Acesso em 10.mar.2004.

TREGOE, B. B. e TOBIA, P. M. An Action-Oriented Approach to Strategy. **Journal of Business Strategy**. v. 11, n. 1, p. 16-21, jan.-fev. 1990.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Empresa:

Nome de Fantasia:

Endereço:

Fone:

Entrevistado:

Função:

Data da entrevista:

Principais sócios:

NOMES	PARTICIPAÇÃO (%) NO CAPITAL

1. Início e desenvolvimento da empresa

- Como surgiu a empresa e a idéia do negócio?
- Havia outras opções? Se havia quais as razões da escolha? (descrever o histórico da empresa)
- Qual o negócio da empresa? Houve mudança nos últimos anos, por quê?
- Que aspectos foram responsáveis em maior grau pelas mudanças ocorridas na sua empresa? Crises econômicas? Política governamental? Exigências do mercado?

2. Análise do ambiente externo:

- Qual o cliente-alvo? Que razões levaram a eleição desse cliente como prioritário? (se for o caso)
- Que instrumentos e fontes de informação são utilizados para identificar/acompanhar as necessidades do cliente?
- A empresa já realizou alguma pesquisa de mercado?
- Como está segmentado o mercado-alvo hoje
- Qual a área geográfica abrangida?
- Quais os principais produtos da empresa?
- Quem são seus principais concorrentes?
- A empresa faz acompanhamento do desempenho da concorrência? Que indicadores e fontes de informações utiliza?
- Quais as principais barreiras a serem enfrentadas por novos entrantes?
- Quais as vantagens competitivas dos principais concorrentes?

- Quem são e onde estão localizados seus principais fornecedores? Qual seu poder de barganha?
- O que tem sido feito para acompanhar as mudanças tecnológicas do ambiente? Qual o impacto da tecnologia na definição de estratégias de negócio?
- De que forma a localização beneficia ou dificulta o crescimento da empresa? Há concessão de incentivos de alguma natureza?
- Caso venha a ocorrer redução ou extinção dos incentivos fiscais (se for o caso), haveria condições de manter a competitividade? Como?
- Que aspectos foram responsáveis em maior grau pelas mudanças ocorridas na sua empresa? Crises econômicas? Política governamental? Exigências do mercado?

3. Análise do ambiente Interno:

- Os recursos tangíveis e intangíveis disponíveis são suficientes e adequados aos objetivos da empresa? (explicar)
- Quais recursos podem ser considerados críticos para competir nesse mercado/indústria?
- Qual a capacidade da empresa de alavancar recursos para implementar suas estratégia?
- Em que medida os recursos críticos são vulneráveis a substituição ou desaparecimento súbito? (obsolescência tecnológica, morte, etc).
- Que competências essenciais (explicar) a empresa precisa preservar/desenvolver de forma a assegurar condições de crescimento?
- Na sua avaliação quais as vantagens competitivas da sua empresa em relação à concorrência?
- Quais as principais situações que se não eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem afetar a empresa negativamente (ameaças)?

4. Processo de formulação de estratégias:

- Como a empresa formula visões de futuro?
- Que metodologia/processo de formulação de estratégias está sendo adotada na sua empresa?
- Existe um processo formalizado, com cronogramas, plano de trabalho e equipe?
- Existe alguma área ou setor dedicado à formulação da visão estratégica?
- Quem toma parte no processo de formulação de estratégias? Há participação de consultores?
- Como as estratégias são desdobradas e decodificadas pelos diversos níveis hierárquicos?

5. Processo de implementação de estratégias:

- Houve impactos positivos das estratégias desenvolvidas no desempenho operacional da empresa? Como isso foi avaliado? Exemplifique.
- A empresa utiliza alguma metodologia para avaliar a eficácia de estratégias implementadas?
- Na sua opinião, qual o percentual de mudanças estratégicas na empresa é fruto desse processo formalizado?
- Como a empresa define a sua estrutura organizacional e os mecanismos de controle necessários à eficaz implementação das estratégias?
- De que forma a cultura organizacional interfere no processo de mudanças?
- Quais os principais problemas enfrentados nesse processo de mudanças?
- Como é realizado o planejamento financeiro da empresa? Existe alguma área específica responsável por essa atividade?
- Como é realizado o controle dos custos e despesas?
- Como é aferida a produtividade?
- Qual a importância atribuída, pela administração da empresa, aos relatórios e informações contábeis geradas e com que frequência são utilizadas?
- Como é realizado o acompanhamento das metas? A empresa adota algum sistema de premiação por desempenho?
- Existe demanda de reciclagem dos funcionários exigidas pelos desafios organizacionais para responder às perspectivas de clientes e processos internos?
- Quais as principais dificuldades enfrentadas com vistas ao treinamento/desenvolvimento das habilidades necessárias?

6. Visão de futuro:

- Qual a visão de futuro da empresa? Em que aspectos essa visão se diferencia da concorrência?
- Como o senhor vê o mercado brasileiro de confecções no médio e longo prazo?
- Quais as perspectivas de adentrar novos mercados? Que recursos e capacidades seriam necessários?
- Que tipo de benefícios os clientes valorizarão nos produtos/serviços de amanhã?
- Há condições, através da inovação, de antecipar-se à concorrência na oferta desses benefícios ao mercado?
- A empresa possui *site* na internet?
- Já cogitou utilizar a tecnologia de comércio eletrônico?
- Já houve alguma tentativa de se formar alianças estratégicas que propiciem melhores condições de acesso a recursos e capacidades valiosas?
- Quais as metas traçadas para os próximos anos?