

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DO  
VESTUÁRIO:

Um Estudo Exploratório Em Empresas Do RGS

FLAVIO EDUARDO VASCONCELLOS MARTINS

PORTO ALEGRE, OUTUBRO DE 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DO  
VESTUÁRIO:

Um Estudo Exploratório Em Empresas Do RGS

FLAVIO EDUARDO VASCONCELLOS MARTINS

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

PORTO ALEGRE, OUTUBRO DE 2003

**TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:**

Título do Trabalho: Estratégias competitivas e inovação na indústria do vestuário: um estudo exploratório em empresas do RGS

Autor do Trabalho: Flavio Eduardo Vasconcellos Martins

Professor Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

Local: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre, 2003

## AGRADECIMENTOS

Especial agradecimento ao professor Paulo Antônio Zawislak pela sua competência, paciência e entusiasmo na orientação a esse trabalho. Em segundo lugar agradeço aos diretores das empresas pesquisadas, Sr. Henrique Fontana da Di Trevi jeans, Sr. José Lambert da Pitt Jeans e Sr. Arlindo Del Castel da Canal Sul que, com boa vontade, dispuseram de seu valioso tempo e de valiosas informações, sem as quais esse estudo seria impossível.

Agradeço ainda a minha família, minha esposa Andrea, meu filho Fernando e minha filha Vitória que por muitas vezes privaram-se da minha presença nesses dois anos e meio de dedicação ao Mestrado Executivo. Ao meu sogro, José Luiz Duarte por sua presteza na leitura e revisão crítica a esse trabalho e aos meus pais, Franklin e Lucila Martins que nunca mediram esforços para proporcionar a mim e a meus irmãos o acesso a educação e as boas coisas da vida.

Por fim, um agradecimento a todos os professores do Mestrado Executivo que promoveram o aprofundamento dos meus conhecimentos nessa matéria tão apaixonante, assim como, a toda a equipe do Programa de Pós Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que, de uma maneira inovadora, estão oportunizando aos executivos brasileiros um dos melhores cursos de Mestrado da América Latina, contribuindo de forma exemplar, para a qualificação dos profissionais, bem como, para a competitividade do Brasil.

## RESUMO

As empresas do setor de vestuário estão passando por um novo paradigma influenciado por diversos fatores tais como: acirramento da competitividade resultado da internacionalização das empresas; abertura econômica; novos conceitos gerenciais e de gestão; investimentos em marca; consumidores cada vez mais exigentes e informados e principalmente a questão da moda que, influencia pela necessidade de investimento constante em inovação. Esse dinamismo observado no setor de vestuário induz os agentes participantes desse mercado a desenvolver estratégias competitivas que os diferenciem dos concorrentes e gerem um posicionamento na mente dos consumidores através de ações inovadoras.

Neste sentido, este trabalho se concentra em observar como as empresas estão trabalhando no processo de geração e implementação das estratégias genéricas sob a luz das teorias sobre o assunto. O estudo visa ainda, identificar se as organizações estão alinhadas com as principais tendências competitivas e, para tanto, utiliza-se do estudo realizado pela equipe do Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (NITEC/UFRGS, 2002) que identificou quatro grandes tendências competitivas, cujas combinações acabam por definir as estratégias operacionais do negócio neste setor.

O trabalho utiliza-se do método do estudo de caso e restringe a amostra a empresas gaúchas, produtoras de calças em jeans, que tenham mais de 50% de sua produção no estado do Rio Grande do Sul.

## **ABSTRACT**

The sector of the clothing companies are facing a new paradigm being affected by many factors, such as: competitiveness stimulation as a result of the companies internationalization, economic opening specifically in Brazil , new management concepts, investments in trade mark, consumer more informed and demanding and mainly, by the fashion and apparel undergoing changes, that makes the necessity of new investments in innovation.

The dynamism saw in the clothing sector persuades the participants of this market to make competitive strategies to be distinguished from the competitive ones and create a decision in the consumers minds through innovative actions.

Strictly speaking, this work concentrates to investigate how the companies are working in the process of creation and implementation of generic strategies under the focus of the concept about this subject. This study is to seek also, to identify if the companies are lined out with the main competitive trends of the market, and for this purpose, it is based in a study made by the "Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (NITEC/UFRGS, 2002), that identified four great competitive trends, which combination is ending by defining the strategic operations of this business in this sector.

This work uses the method of the study of case, and limits the sample to Rio Grande do Sul companies producing the jeans trousers, which have more than 50% of their production in this state.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 OBJETIVOS</b> .....	<b>17</b>
1.1.1 Objetivo Geral .....	18
1.1.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>2 ESTRATÉGIA: EM BUSCA DE UM CONCEITO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS</b> .....	<b>20</b>
2.1.1 Escola do design .....	21
2.1.2 A escola do planejamento .....	21
2.1.3 A escola do posicionamento .....	23
2.1.4 A escola empreendedora .....	24
2.1.5 A escola cognitiva .....	25
2.1.6 A escola de aprendizado .....	26
2.1.7 A escola do poder .....	28
2.1.8 A escola cultural.....	29
2.1.9 A escola ambiental .....	29
2.1.10 A escola de configuração .....	30
2.1.11 As escolas estratégicas e sua influência sobre este trabalho .....	31
<b>2.2 ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO INDUSTRIAL</b> .....	<b>34</b>
2.2.1 A inovação através do Século XX.....	36
2.2.2 Estratégias alternativas de inovação.....	38
2.2.3 Inovação e estratégias de produtos .....	39
<b>2.3 O PENSAMENTO ENXUTO</b> .....	<b>41</b>
<b>2.4 Fatores determinantes da competitividade</b> .....	<b>44</b>
<b>2.5 Estratégia e competitividade</b> .....	<b>45</b>
<b>3 A INDÚSTRIA TEXTIL BRASILEIRA</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1 INOVAÇÃO E MODA</b> .....	<b>48</b>
<b>3.2 TENDÊNCIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO</b> .....	<b>50</b>
3.2.1 Design .....	51

3.2.2	Manufatura Enxuta .....	52
3.2.3	Cadeia de valor .....	53
3.2.4	Foco no cliente .....	54
3.3	As Tendências Competitivas x Inovação e Estratégia .....	55
4	MÉTODO.....	56
4.1	ESTUDOS DE CASO.....	56
4.2	DEFINIÇÃO E ESCOLHA DAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDO.....	57
4.3	DEFINIÇÃO DO ROTEIRO DE PESQUISA.....	58
4.4	COLETA DE DADOS.....	59
4.5	ANÁLISE E CONCLUSÕES .....	61
4.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	62
5	RESULTADOS DA PESQUISA .....	64
5.1	DI TREVI JEANS ( H. FONATANA CIA LTDA.).....	64
5.1.1	Apresentação da empresa.....	64
5.1.2	A Di Trevi Jeans X Design .....	70
5.1.3	Di Trevi Jeans X Manufatura Enxuta.....	72
5.1.4	Di Trevi X Cadeia de Valor .....	72
5.1.5	Di Trevi X Foco no Cliente .....	73
5.2	PITT JEANS (Confecções Simon Brown Ltda) .....	74
5.2.1	Apresentação da empresa.....	74
5.2.2	Pitt Jeans X Design .....	79
5.2.3	Pitt Jeans X Manufatura Enxuta.....	80
5.2.4	Pitt Jeans X Cadeia de Valor .....	81
5.2.5	Pitt Jeans X Foco no Cliente .....	81
5.3	CANAL SUL (Kiss Indústria e Comércio de Confecções Ltda.) .....	82
5.3.1	Apresentação da empresa.....	82
5.3.2	Canal Sul X Design.....	85
5.3.3	Canal Sul X Manufatura Enxuta .....	86
5.3.4	Canal Sul X Cadeia de Valor .....	87
5.3.5	Canal Sul e Foco no Cliente .....	87
5.4	ANÁLISE COMPARATIVA BASEADA NA ESTRATÉGIA .....	88
5.5	ANÁLISE COMPARATIVA BASEADA nas Tendências competitivas.....	94
6	CONCLUSÕES .....	99
6.1	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	99
6.2	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E INDICAÇÃO PARA PESQUISAS FUTURAS..	105
	.....	105
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
	ANEXO .....	110



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Estratégia corportativa .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 2 – Fluxo de valor .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 3 – Tipos de estudo de caso.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 4 – Método de pesquisa.....</b>	<b>62</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Estrutura do roteiro de entrevistas .....</b>	<b>60</b>
<b>Quadro 2 – Análise comparativa baseada na estratégia.....</b>	<b>89</b>
<b>Quadro 3 – Análise comparativa sobre as Tendências Competitivas .....</b>	<b>95</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A participação da indústria têxtil na economia mundial na segunda metade dos anos 90 foi de aproximadamente U\$ 320 bilhões de faturamento. A projeção para o ano de 2003 é que o setor atinja cifras acima dos U\$ 400 bilhões, segundo estimativas da equipe técnica Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (NITEC/UFRGS, 2002). Estes dados demonstram a importância econômica do setor têxtil, sendo que se multiplica a força deste mercado se for considerado os números gerados pela distribuição dessa indústria que gera milhares de empregos e fatura milhões de dólares nos mais diversos pontos de atacado e varejo do globo.

No Brasil a indústria têxtil movimentava entre 15 e 20 bilhões de reais por ano, segundo dados da Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST, 2002). Além da importância econômica, a indústria têxtil apresenta uma importância histórica para o Brasil, pois foi esse um dos setores pioneiros na industrialização do país. Essa tradição, porém, não evitou que essa indústria sofresse com a abertura econômica e com as intensas transformações tecnológicas, que trouxeram para o cenário

nacional novos “players” que concorrem com novas formas de gestão, mais eficientes e eficazes, e, conseqüentemente, conquistam mercados pela otimização de seus processos, oferecendo produtos mais sofisticados, produzidos em menor tempo, a um custo menos elevado.

Esta indústria, em termos gerais, passa por um novo paradigma influenciado por diversos fatores: o acirramento da competição resultado da internacionalização das empresas e no Brasil especificamente, resultado da abertura econômica; novos conceitos gerenciais e administrativos que estão levando as empresas a produzir com mais eficiência e em locais que oferecem melhor custo em relação a mão de obra; investimentos expressivos em marca; a questão da moda e, por fim, o desafio de atender a um consumidor cada vez mais informado e com hábitos de consumo em constante evolução.

O acirramento da competição neste setor, no mundo, passou a ser melhor observado no final da década de 70, quando as grandes corporações dos países desenvolvidos passaram a buscar caminhos de crescimento nos mercados externos visto que seus mercados de origem apresentavam saturação de demanda. No início da década de 80, o que se observa, é que essas empresas buscaram implantar novos conceitos em gestão a fim de otimizar seus processos produtivos. O objetivo maior era aumentar o volume de produção a custos cada vez mais baixos. Essa preocupação com custos se reflete na transferência dos parques fabris para países que oferecessem mão de obra barata, ficando nos países desenvolvidos os escritórios centrais responsáveis pela gestão estratégica do negócio e a gestão da marca.

Como observa Klein (2002) o crescimento astronômico da riqueza e influência cultural das corporações multinacionais nos últimos 15 anos, pode, sem sombra de dúvida, ter sua origem situada em uma única e aparentemente inócua idéia desenvolvida por teóricos da administração em meados da década de 1980: As corporações de sucesso devem principalmente produzir marcas, e não produtos.

Essa questão de gestão de marca foi outro grande fator de impacto sobre o setor. Essa nova empresa preocupada com a gestão de marcas passou a gerenciar investimentos que reforçassem a imagem de seus produtos, criando em torno desses, uma percepção por parte dos consumidores, diferenciada, através de altos investimentos em propaganda e ações de marketing. Por trás desse conceito está a idéia de criação de um conceito sobre a empresa e a linha de produtos desta. Este conceito está estritamente ligado à questão da moda. As empresas pretendiam criar necessidades que seriam interpretadas pelos consumidores como um sentido de fazer parte, pertencer, em resumo, estar na moda. Nessa busca, as transformações ocorrem também no ambiente físico. As antigas fábricas que representavam o poder industrial foram fechadas e a produção migrou para os países em desenvolvimento. Os antigos espaços se transformam em locais alternativos para exposição de moda, apresentações de música, performance e outras atividades.

A moda, como a arte contemporânea, possui um valor fundamental na sociedade pós-industrial. É um veículo de máxima importância na produção imaterial, na criação de novas formas comunicativas e no conceito de sincretismo, isto é, a fusão de culturas diversas (CANEVACCI, A Moda do Futuro na Ótica do Antropólogo, Jornal da Tarde, 16/04/2000).

Essa trajetória da moda e sua evolução no período contemporâneo, vêm de longa data. A estética racional americana, através do “casual wear” (estilo casual), lançado na Califórnia a partir da 2ª Guerra Mundial, destacava os modelos simples onde se aliavam estética e conforto que se adaptavam perfeitamente à realidade da produção industrial em série. Esse modelo passou a ser imitado por todo o mundo, impondo a cultura ocidental e o estilo americano aonde quer que fosse.

A tendência de uma roupa confortável, de fácil combinação, custo baixo e boa qualidade atendeu plenamente os anseios de uma geração pós-guerra e principalmente ao público feminino que, mais independente, desejava praticidade para poder manter suas atividades como trabalhadora e dona de casa.

Outra transformação importante passa a ser percebida a partir dos anos 60 quando uma nova geração, fruto dos pais do pós-guerra (geração “Baby Boomers”) chega ao mercado no final dos anos 60, principalmente caracterizado por um comportamento individualista e com expressiva capacidade de compra e crédito.

O ano mais importante da década pode ser 1996, porque foi quando os “baby boomers” começaram a chegar aos 50 anos. “Baby boomers” é um termo dado ao corte de pessoas nascidas em grandes números depois da segunda Guerra Mundial. O aumento da fertilidade durou por 74 milhões de nascimentos até 1964, o que continuará a ter um efeito sobre os mercados e todos os outros aspectos da sociedade durante décadas. (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 1999 p. 41).

Este histórico cria as bases para a influência das empresas globais no comportamento dos consumidores, pois na década de 90, o que se observa, é que

essas empresas que revolucionaram os processos produtivos através de sistemas enxutos de produção, fabricação terceirizada em países de mão de obra barata, investimento em equipamentos e máquinas mais rápidas e tecnologicamente superiores e com forte capacidade de investimento em marca, acabaram conseguindo transformar seus logotipos em verdadeiros ícones de desejo de consumo em todo o mundo. No Brasil, como já citado, houve o processo de abertura econômica e a partir daí o mercado passou a ser invadido pelos produtos e marcas globais.

Hoje, um novo consumidor, mais exigente, mais bem informado e mais preparado para comprar, apresenta cada vez mais demandas por produtos de qualidade e preço baixo. Em termos de ofertas, os consumidores passaram a exigir mais novidades, em espaços de tempo mais curtos. As empresas que na década de 80 estavam habituadas a lançar duas coleções por ano (inverno e verão), onde apresentavam os conceitos de moda que passariam a ser seguidos pelos consumidores e pelo mercado de confecções nos próximos 6 meses, passaram a competir com empresas como a espanhola Zara, que hoje oferece 12 coleções por ano, resultado surpreendente da implantação de conceito de moda e inovação, como estratégia de captação e manutenção de clientes. A J.C.Penney, multinacional americana que comprou no Brasil as lojas Renner, trabalha com 6 coleções anuais. A cada 45 dias, uma nova série de produtos passa a ser oferecida, estimulando o consumidor a realizar uma nova compra toda vez que retorna ao ponto de venda.

Este cenário competitivo está obrigando as empresas deste setor a buscarem alternativas na condução de seus negócios. Há a necessidade de mudanças no

estilo de gestão e de uma busca constante a novas tecnologias que as façam mais competitivas e capazes de manter e ampliar seus mercados de atuação.

Além da questão de gestão e processos, a indústria do vestuário nacional passa a perceber que esse segmento é dependente da moda, não bastando produzir um produto para ser vendido, assim como, passa a ser necessário oferecer um conceito agregado a esse produto. A questão da competitividade nesse setor passa principalmente por estratégias que considerem a questão da inovação. O conceito de Moda está muito ligado ao de inovar, trazer o novo, apresentar as novas tendências. Nas organizações o desafio da Inovação está na definição certa dos produtos, processos e materiais, assim como inovação na produção através de equipamentos atualizados, novas técnicas organizacionais e qualidade a custo baixo. Em termos de gestão os desafios estão na integração das áreas (marketing, serviços, pós-vendas, finanças, administração e planejamento) com os Recursos Humanos (produtividade, qualificação e flexibilidade).

Esse dinamismo observado no setor de vestuário induz os agentes participantes desse mercado a desenvolverem estratégias competitivas que os diferencie dos concorrentes e gerem um posicionamento de diferenciação na mente dos consumidores através de ações inovadoras.

Estudo realizado no Rio Grande do Sul com a finalidade de identificar alternativas competitivas concretas para a indústria têxtil do estado, o “Plano de Desenvolvimento do Sistema Gaúcho de Inovação e Produção Têxtil” produzido pelo Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Rio Grande



do Sul (NITEC/UFRGS, 2002), com o apoio da FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do RGS) identificou quatro áreas operacionais, cujas diferentes combinações acabam por definir a estratégia competitiva operacional do negócio neste setor. As quatro áreas são: design, manufatura enxuta, cadeia de valor e foco no cliente.

Neste sentido, este trabalho se concentrará em observar como as empresas do setor do vestuário, que estão inseridas na cadeia têxtil, estão trabalhando no processo de geração, difusão e implementação das estratégias genéricas sob a luz das teorias sobre o assunto. O estudo visa identificar se as organizações estão alinhadas com as principais tendências competitivas, e, para tanto, utiliza-se do método de estudo de caso. Buscou-se observar se as empresas estudadas estão alinhadas com a necessidade constante de inovação e também se as organizações estão investindo nas áreas de competitividade estratégica.

Esse estudo se propõe a realizar a revisão da literatura sobre o assunto, para, embasado nos conhecimentos já desenvolvidos, identificar como vem sendo realizando o processo de geração de estratégias nas empresas gaúchas, que tenham mais de 30% de seu faturamento originado pela comercialização de calças jeans. A preocupação do estudo será identificar se as empresas analisadas estão alinhadas nas áreas identificadas como determinantes de sucesso para o setor.

Esse estudo será focado em fabricantes de calças jeans porque, segundo estatísticas dos produtores de tecido Denim que origina o jeans, há pelo menos três calças, feitas com esse tecido, para cada brasileiro, pois o mercado movimentou 200

milhões de peças no ano de 2002 e o produto têm uma durabilidade média de 3 anos.

Além dos números expressivos em termos econômicos, o jeans e principalmente as calças em jeans, representam um conceito de liberdade que acabou sendo adotado por várias gerações, desde que foi inventado nos Estados Unidos há mais de 100 anos. Confortável, resistente e durável, acabou adequando-se aos desejos dos consumidores por roupas mais práticas e menos formais. Hoje o Jeans está presente, além das calças, em saias, bermudas, jaquetas, casacos e até como tecido principal em bolsas, acessórios e mobília. O Brasil é o segundo mercado mundial em consumo do tecido jeans, perdendo apenas para os Estados Unidos, que consumiu 800 milhões de calças no ano passado.

O estudo estará ainda delimitado a empresas gaúchas, que tenham mais de 50% de sua produção no estado do Rio Grande do Sul e utilizará como um dos indicadores de alinhamento estratégico em relação ao setor as quatro grandes áreas operacionais, citadas anteriormente (design, manufatura enxuta, cadeia de valor e foco no cliente). Cada uma dessas áreas, identificadas como tendências competitivas, serão explicadas na seqüência deste trabalho.

## **1.1 OBJETIVOS**

Tendo como base o tema de pesquisa anteriormente delimitado, e a curiosidade investigativa que levou à escolha de tal tema, o trabalho teve os objetivos apresentados a seguir.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

- Identificar de que forma empresas produtoras de vestuário em Jeans do Rio Grande do Sul estão utilizando estrategicamente, as ferramentas das áreas operacionais identificadas como as principais tendências apontadas como determinantes em termos de competitividade.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar as estratégias das empresas objeto do estudo exploratório.
- Identificar o alinhamento das empresas objeto de estudo às tendências competitivas de design, manufatura enxuta, cadeia de valor e foco no cliente.

Para se alcançar esses objetivos, este estudo iniciará com a revisão da literatura sobre o tema, identificará as empresas objeto de estudo, apresentará os resultados observados, analisará esses resultados em relação às tendências competitivas do setor e, a partir das conclusões, indicará algumas alternativas de pesquisa acadêmica relacionadas ao tema.

## **2 ESTRATÉGIA: EM BUSCA DE UM CONCEITO**

Segundo Porter (1996, p. 22) estratégia competitiva "é algo sobre ser diferente. Isto significa deliberadamente escolher uma série de atividades para realizar um mix único de valor". Neste capítulo será proposta uma abordagem das teorias a respeito de geração e desenvolvimento de estratégias genéricas, principalmente através do estudo do trabalho idealizado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), assim como outros autores importantes para a matéria, tais como Porter, Ansoff, Prahalad e Hamel entre tantos outros. A intenção aqui é fazer uma pesquisa da evolução do conhecimento sobre estratégia a fim de aprofundar os conhecimentos sobre o tema, bem como tentar entender como esse conhecimento se reflete hoje no dia a dia das empresas que buscam constantemente soluções nessas fontes. Com esse objetivo, aproveita-se da estrutura idealizada por Mintzberg e inicia-se a revisão bibliográfica analisando as teorias estratégicas sob a ótica das escolas, conforme descrito a partir da seção 2.1.1.

A seguir será analisada a questão da estratégia e da inovação industrial através das visões de autores como Rosenberg (1982), Cooper (1984) e Rothwell

(1992). Também será abordado o valor sob a ótica do Pensamento Enxuto, uma mentalidade de otimização de recursos, redução de custos e aumento de produtividade desenvolvida dentro da Toyota por Toiichi Ohno (1912-1990). Para encerrar a revisão teórica, serão apresentadas as idéias de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) sobre os Fatores Determinantes do Sucesso, que surgem que cada empresa faz parte de um sistema integrado que favorece ou inibe o seu potencial competitivo.

## **2.1 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

Uma definição comumente aceita para estratégia é a que a conceitua como um plano, ou algo semelhante, como uma direção ou caminho que leve a organização ao futuro. São “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização” (WRIGHT, 1992).

Muitas são as escolas que influenciam o pensamento estratégico global, como bem formulado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que identificaram no seu livro “Safári da Estratégia” as 10 escolas principais que agregam as teorias desenvolvidas pelos teóricos ocidentais sobre o tema. A seguir será feita uma análise dessas escolas através da lógica dos autores, acrescentando, sempre que possível, informações e estudos sobre os pesquisadores mencionados que forem mais pertinentes.

Algumas das escolas não estão identificadas com este estudo, mas, mesmo assim, serão abordadas uma a uma, de forma resumida, para manter a mesma linha

de raciocínio dos autores. Na seqüência do trabalho, serão retomadas as escolas que mais se identificam com os objetivos da pesquisa.

### **2.1.1 Escola do design**

Nessa escola a mensagem percebida é a do processo de formulação da estratégia como um estudo de caso. Segundo os autores, o modelo dessa escola dá importante ênfase às avaliações das situações externas (ameaças e oportunidades) e internas (forças e fraquezas da organização). A respeito da avaliação externa, a preocupação está em avaliar qual a estrutura da indústria, do setor em que a empresa está inserida e como as mudanças previsíveis no contexto social, político e macro econômico poderão afetar o setor como um todo e a organização. Sobre avaliação interna, um aspecto reconhecido é o valor da experiência relativas a produtos e mercados, como um aspecto mais valioso que o esforço do ímpeto individual e sem suporte que não é tão confiável quanto os conhecimentos acumulados gradualmente e frutos da experiência. Outros fatores importantes na formação da estratégia são os valores gerenciais e as responsabilidades sociais (ética). Sobre a formulação os autores passam a idéia de que várias sejam formuladas e projetadas para que no final uma seja a implementada.

### **2.1.2 A escola do planejamento**

A escola do Planejamento surgiu na mesma época que a escola do Design. Seu livro mais influente, "Corporate Strategy", (ANSOFF, 1977) causou um alto

impacto na administração estratégica na década de 70 , mas perdeu sua força com o passar dos anos.

O modelo básico do planejamento estratégico se apóia, a principio, na elaboração e fixação dos objetivos. Estabelecidos os objetivos, o modelo propõe a avaliação das condições externas e internas através de auditorias que devem realizar previsões das condições futuras do mercado e da organização. Nos anos mais recentes tornou-se popular a construção de cenários que proporcionavam a visualização de estados possíveis da situação futura da organização. Influenciado por Michael Porter (1991) a atenção voltou-se para o aprofundamento da análise do setor e dos concorrentes. O estágio seguinte é o da operacionalização da estratégia. Nesta fase deve ser montado um plano composto dos objetivos, orçamentos, estratégias, programas, muitas vezes chamados de plano mestre.

A escola do planejamento apresenta um processo bastante rígido na sua elaboração e é criticado pelos autores “pois o rótulo de todo o esforço pela operacionalização é planejamento, mas [...] a intenção costuma ser, na realidade, o controle. Cada orçamento, subobjetivo, plano operacional e programa de ação se superpõem a uma entidade distinta da organização – divisão, departamento, filial ou indivíduo - para ser executado conforme o especificado” (MINTZBERG, et al, 2000 p. 48).

### 2.1.3 A escola do posicionamento

A escola do posicionamento foi um divisor de águas, pois acabou limitando as estratégias possíveis a uma indústria ou corporação. Seu principal autor Michael Porter, através de “Competitive Strategy” (1980) definia que para alcançar uma posição invejável uma empresa deveria buscar a qualquer custo a liderança no setor, e esta liderança somente seria possível através de três caminhos estratégicos: Liderança por custo, por diferenciação ou por foco.

Como nas duas escolas analisadas, a formação da estratégia continuava como um processo controlado e planejado, gerando estratégias deliberadas e explícitas antes de sua implantação. Mas o processo se baseava mais em definir as posições estratégicas genéricas e na especificação das coordenadas dos planos. Um aspecto acrescentado por Porter (1980) foi o da questão do setor que passou a ser determinante na elaboração do plano estratégico. A estrutura do mercado, o porte das empresas do setor, o posicionamento de cada um deles neste mercado passaram a dirigir o enfoque estratégico que neste caso passa a ser uma seleção de posição a partir de cálculos feitos pelos analistas estratégicos.

A metodologia de análise da estratégia desenvolvida por Porter (1985) analisa o ambiente competitivo global e de que modo uma empresa pode criar e sustentar uma vantagem competitiva em seu segmento. Para o autor, a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.



Em artigo publicado na Harvard Business Review em 1996, Michael Porter revê seus conceitos anteriores e afirma que o posicionamento estratégico já não pode ser considerado como o principal nesta questão, pois podem ser copiados rapidamente por concorrentes e a vantagem competitiva será, na melhor das hipóteses, temporária. Para Porter (1996, p. 22) “Estratégia Competitiva é algo sobre ser diferente. Isto significa deliberadamente escolher diferentes atividades que resultem em um mix único de valor”. Nesse caso a essência da estratégia está nas atividades, na escolha de diferenciar-se na performance ou na forma de produzir diferentemente dos concorrentes.

#### **2.1.4 A escola empreendedora**

A escola empreendedora, como o próprio nome já diz, foca o processo de formulação da estratégia na pessoa do líder, do empreendedor, do visionário. Um dos conceitos principais desta escola é a capacidade de visão do empreendedor. Esta visão serve como um fio condutor para o empreendedor e para toda a organização.

Um dos autores dessa escola foi o economista Joseph Schumpeter, que apresentou a idéia da destruição criativa como sendo uma reação das organizações ao ambiente volátil do mercado. Para Schumpeter (1934) o essencial era fazer coisas novas ou coisas que já são feitas de uma nova maneira. O capitalismo arcava com o risco. Outra contribuição de Schumpeter (1934) sobre o empreendedor é que mesmo continuando no comando da empresa, o fundador deixa de empreender se pára de criar. Knight (1967) via o espírito empreendedor como de alto risco e fora

dos padrões econômicos. Peter Drucker afirmou que a empresa é uma instituição empreendedora e identificou nesse ato a própria administração. Em *The Organization Makers* (COLLINS, MOORE, 1970) apresentaram um perfil do empreendedor independente após uma pesquisa feita com 150 deles. Os autores acompanharam a vida desses realizadores e reforçaram seus estudos com testes psicológicos. O resultado apresentou pessoas duras e pragmáticas, influenciadas por necessidades de realização e independência. Cada um dos empreendedores teve que enfrentar momento de rupturas que funcionaram como impulsionadores de suas ações empreendedoras. Em relação à estratégia, Stevenson e Gumpert (1985, p. 87) descrevem o empreendedor como

constantemente sintonizado com mudanças ambientais que possam sugerir uma oportunidade favorável, ao passo que o administrador [...] quer preservar recursos e reage de forma defensiva a possíveis ameaças para neutraliza-las.

### **2.1.5 A escola cognitiva**

Essa escola se interessa pelo processo de formulação da estratégia a partir da mente do estrategista. Um de seus principais autores, Herbert Simon (1947,1957), se especializou no estudo da administração aliada a psicologia, ganhando, em 1978, o prêmio Nobel de Economia. Simon desenvolveu a noção de que a mente humana é limitada, com forte limitação no processamento de informações, frente um mundo grande e complexo. Essa distorção impacta no processo de tomada de decisão que exige enorme esforço racional.

Além das tendências de cognição individual, existem as tendências de cognição em grupo. Córner, Kinicki e Keats (1994) afirmaram que os indivíduos e organizações operam segundo os mesmos princípios. O processamento das informações começa comatenção, codificação, armazenagem e recuperação, culminando com escolha e avaliação dos resultados.

Outra visão da escola cognitiva é a que vê a cognição como construção, uma construção mental produzida pela interpretação das informações que são decodificadas e interpretadas, gerando um resultado individual em um mundo mental.

Resumidamente, as premissas da escola cognitiva seriam a formação da estratégia como um processo cognitivo na mente do estrategista. Essas apresentam perspectivas fruto desse processo, através de mapas, esquemas e molduras. Essas informações são repassadas e sofrem novos processos de cognição pelos receptores dessas estratégias e, por esta razão, são estratégias difíceis de serem realizadas.

#### **2.1.6 A escola de aprendizado**

Os autores identificam em Charles Lindblom (1959) um dos precursores dessa escola quando em artigo sugeriu que a formação de políticas governamentais não é um processo claro, ordenado e controlado, mas confuso, em que os responsáveis tentam lidar com um mundo complexo e complicado. Essa noção apresenta uma perspectiva dinâmica para a administração, pois avança contra suas

premissas racionais, mas refletindo, de certa forma, o ambiente volátil de empresas e governos.

Essa escola se baseia muito mais em descrição do que prescrição. Preocupa-se como de fato as estratégias se formam na organização e não como elas são formuladas. Um artigo da revista Fortune (KIECHEL, WALTER, 1984, p. 8) sugeriu que apenas 10% das estratégias formuladas chegaram a ser implementadas. Isso reapresenta a importante questão de que se há fracasso na implementação, com certeza o há na elaboração e formulação da mesma. Pesquisadores influenciados pelo aprendizado descobriram que quando ocorria um redimensionamento estratégico importante, este era fruto de uma série de ações e decisões tomadas em nível operacional, e não em função dos estrategistas. A escola do aprendizado defende que pessoas informadas podem e devem contribuir com o processo de estratégia.

As premissas básicas são que não há possibilidade de haver um controle deliberado, visto a natureza complexa e imprevisível do ambiente organizacional. Em função dessa complexidade, a formulação da estratégia deve seguir um processo de aprendizagem ao longo do tempo. O sistema coletivo aprende como um todo, inclusive o seu líder. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para aprender. Podem surgir de lugares e formas estranhos. Podem surgir como estratégias emergentes e reconhecidas, tornam-se deliberadas. Os líderes não concebem as estratégias, mas gerenciam o processo de aprendizagem estratégica.

Entre os autores desta escola que contribuem para a difusão de que a estratégia depende de aprendizado e este das capacidades da empresa são C.K.Prahalad e Gary Hamel, principalmente por seus artigos como “The Core Competence of the Corporation” (1990) e o livro “Competindo para o Futuro” (1994). Eles consideram o aprendizado coletivo, a coordenação de produções diversas e a integração de múltiplas tecnologias como a competência central. As competências funcionam como cola que une o negócio e também como um motor para o seu desenvolvimento.

### **2.1.7 A escola do poder**

A escola do poder caracteriza a formação estratégica como um processo aberto de influências, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias mais favoráveis a determinados grupos e interesses. Esse grupo, identificado pelos autores, acredita que se a formulação da estratégia pode ser um processo de planejamento e análise, cognição e aprendizagem, também pode ser um processo de negociação e concessões entre os grupos ou indivíduos ou organizações.

As premissas desta escola se baseiam nos seguintes argumentos: a formulação da estratégia é influenciada por política e poder. As estratégias que surgem desse processo são emergentes e mais ilusórios do que perspectivas. O poder micro vê a formação como algo passageiro e sempre sujeito a interesses de grupos organizados. O poder macro utiliza o poder para promover seu bem estar, para controle e cooperação com outras organizações.

### **2.1.8 A escola cultural**

Para essa escola a formação estratégica é um processo de interação social, baseado nas crenças comuns aos membros da organização. Essas crenças são adquiridas através de um processo de aculturação ou socialização, em grande parte tácita e não verbal, reforçado, várias vezes, por uma doutrinação mais formal. Não é claro para os membros do grupo as crenças que sustentam sua cultura. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de perspectiva, baseada em intenções e refletidas em padrões que protegem os recursos e capacidades da organização e se tornam vantagem competitiva. A estratégia é deliberada, sendo a cultura e a ideologia desencorajadores de processos de mudanças quanto a estratégia existente.

### **2.1.9 A escola ambiental**

As premissas que regem a escola ambiental, segundo os autores, se baseiam principalmente no impacto do ambiente e suas forças como agente central da geração das estratégias. A organização deve estar atenta e reagir a essas forças, sob pena de deixar de existir. Depende da liderança a capacidade de entender e interpretar ambiente, assim como, oferecer soluções estratégicas adequadas a essa leitura. Para os autores essa postura reativa, acaba gerando grupos ou “nichos distintos do tipo ecológico”, nos quais as empresas permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições competitivas muito ruins e elas fecham.

A escola ambiental tem sua origem nos teóricos de contingência. Para esses teóricos não há uma maneira certa de se fazer as coisas, tudo depende de uma série de fatores, como o porte da empresa, a tecnologia disponível, a estabilidade do seu contexto e hostilidade externa etc...

Miller, Droge e Toulouse (1988) deram sua contribuição à teoria da contingência afirmando que o contexto tem conseqüências diferentes, dependendo do processo de geração mais adequado à alta direção.

Portanto, os executivos irão escolher dentre um número de estratégias viáveis e processo de geração de estratégia dentro de qualquer contexto, adotando aqueles que não só sejam adequados aos seus ambientes, mastambém reflitam seus motivos pessoais, predileções e capacidades (MILLER, DROGE, TOULOUSE, 1988, p. 545).

### **2.1.10 A escola de configuração**

Nessa escola, os autores organizaram os teóricos que entendem que uma empresa, a partir de sua geração, onde dependeu muito da força de um empreendedor, passa por um período de maturidade com uma estrutura formal mais complexa e, dependendo, na questão da geração da estratégia, de um grupo de gerentes profissionais que por sua vez dependem de processos de planejamento. Ao entender que esse grupo é defensivo, acreditam que o processo de criação da estratégia é uma forma de inovar, de mudar de “reformular” e “revitalizar”.

As premissas dessa escola se baseiam nos seguintes aspectos: em algum momento a organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração; ela adota uma determinada forma se engajando em determinado contexto e comportamentos que dão origem as suas estratégias. Esses períodos não são eternos e são interrompidos por algum processo de transformação. Portanto, a chave da administração estratégica é sustentar a estabilidade. As estratégias assumem formas padronizadas e refletem posições ou perspectivas, adequadas a seu tempo e a sua situação.

Um dos principais colaboradores dessa escola, Pradip Khandwalla, em sua tese de doutorado (1970) descobriu uma justificativa para essa abordagem, afirmando que a eficácia nas organizações estava muito mais relacionada com uma série de características que se complementavam do que por ações individuais ou atributos particulares.

#### **2.1.11 As escolas estratégicas e sua influência sobre este trabalho**

Esse estudo não tem como contemplar todas as escolas como formulado pelos autores no livro o Safári da Estratégia (MINTZBERG,et al, 2000), pois o objetivo do resumo da obra foi descrever, a partir do entendimento dos autores, as várias influências do pensamento ocidental sobre o processo estratégico nas ultimas décadas. Para esse estudo serão utilizados os conceitos revistos de algumas das escolas que servirãode base teórica para o entendimento de como as empresas pesquisadas estão gerando e implementando suas estratégias frente a um novo



paradigma do setor, que exige organizações cada vez mais dinâmicas, inovadoras e alinhadas aos conceitos de Moda.

Para tanto, serão usados conceitos da escola do Design, que prevê no processo de formulação das estratégias a avaliação do mercado externo (ameaças e oportunidades) e interno (forças e fraquezas) para identificar Fatores Chaves de Sucesso e as Competências Distintivas na elaboração de seus planos.

Da escola do posicionamento, serão utilizados os conceitos sobre as forças que agem sobre o ambiente de uma organização que apresentam forte influência em termos competitivos, assim como, a questão da cadeia de valor como um instrumento para diagnosticar e intensificar a vantagem competitiva. O estudo se vale ainda o conceito de valor de Porter que entende que a origem do posicionamento estratégico emerge de três forças, que não são exclusivas e constantemente se sobrepõem: posicionamento baseado na variedade, posicionamento baseado na necessidade e posicionamento baseado na acessibilidade. O primeiro define estrategicamente a oferta de uma empresa, que deve optar por oferecer serviços específicos de uma forma mais eficiente e melhor que a concorrência. Dessa forma o posicionamento baseado na variedade pode atender uma gama grande de consumidores, mas restrito a uma pequena parte de suas necessidades. O segundo se baseia no atendimento de um grupo específico de consumidores que normalmente apresentam necessidades específicas. Alguns consumidores são mais sensíveis a preço do que outros, demandam diferentes acabamentos nos produtos e necessitam informações, suporte e serviços diferentemente. O terceiro posicionamento, baseado em acessibilidade, se baseia na

facilidade de acesso geográfico, ou por escala, ou qualquer outra forma que requeira uma série de atividades que atendam o consumidor de uma forma diferenciada.

Da escola empreendedora, o foco no processo de formulação estratégica centrado no líder, no empreendedor, auxilia na observação das empresas familiares e seus processos decisórios. Esse dado é relevante, já que no setor industrial gaúcho, mais de 80% das empresas, segundo a FIERGS – Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (2001), é composto por empresas familiares. Mintzberg (1973) sugeriu quatro características de personalidades empreendedoras e a geração de estratégia. A geração de estratégia é dominada pela busca ativa de oportunidades. O poder é centralizado nas mãos do executivo principal. A geração da estratégia é caracterizada por grandes saltos para frente, face a incerteza, e, por fim, o foco no crescimento como premissa dominante na organização empreendedora.

A escola do aprendizado apresenta conceitos importantes para o setor pela questão do aprendizado coletivo e a valorização das estratégias emergentes. Em empresas que buscam cada vez mais agilidade e necessitam de inovação constante, esta escola defende que as pessoas informadas podem e devem contribuir com o processo da estratégia.

Identificadas as principais influências destas escolas para o estudo sobre estratégias nas empresas pesquisadas, pretende-se observar como estas estratégias se alinham com a questão da inovação. Para tanto, a próxima seção revisa os conceitos sobre inovação industrial, tentando identificar quais as principais características das organizações alinhadas a estes.

## 2.2 ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO INDUSTRIAL

A partir da segunda metade dos anos 60, pesquisadores passaram a estudar com mais profundidade as razões de sucesso das empresas inovadoras (ROSENBERG, 1982) e uma nova percepção começou a tomar forma a partir da constatação do impacto do desenvolvimento tecnológico e da inovação industrial como um fator decisivo na competitividade e no desenvolvimento da estratégia das corporações.

Cooper (1984), em seu trabalho “The strategy performance link in new product development”, analisa a estratégia corporativa através do ponto de vista da inovação, apresentando a formulação e a implementação da estratégia como um processo integrado e complexo. Para o autor, todos os alvos da estratégia são influenciados ou têm algum envolvimento com a inovação industrial. Na figura 1, reproduzida do trabalho de Cooper, é apresentada a complexidade das relações entre inovação industrial e estratégia.

Para Cooper (1984) o que se observa é que empresas com alta performance se diferenciam das concorrentes não com uma única estratégia, mas através de um pacote de estratégias que envolvem todos os departamentos da corporação, representado através de uma união entre processo industrial, uma forte orientação para o mercado, uma busca pela diferenciação e uma tendência para aceitar risco, sendo que todos esses atributos aparecem como a chave dos programas de alta performance.

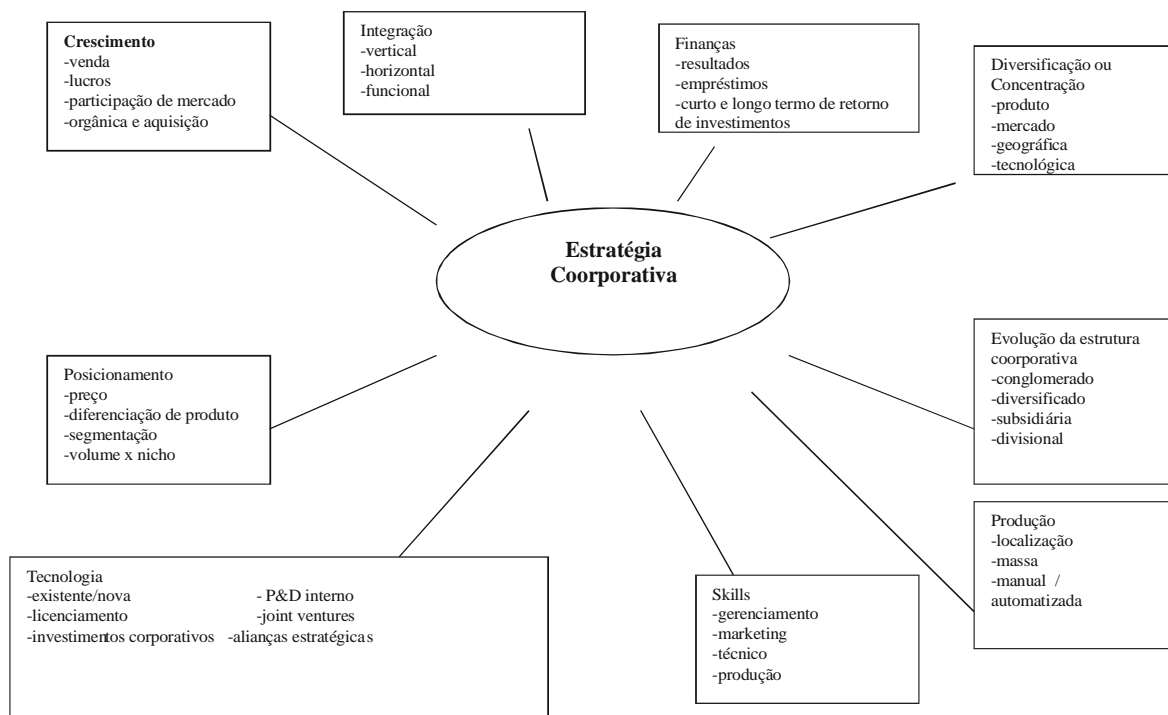


FIGURA 1 – Estratégia corporativa

Fonte: COOPER, R. G. The Strategy Performance Link In Product Innovation, The Dryden Press, 1984, p. 95-110.

As empresas inovativas apresentam uma agressiva orientação tecnológica, sendo agressivas nos investimentos de novas tecnologias e em programas de pesquisa e desenvolvimento. São empresas que se arriscam e que se utilizam de programas de inovação como um diferencial estratégico. São empresas com forte orientação para o mercado, não medindo esforços no sentido de identificar necessidades dos consumidores e no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

As empresas inovadoras buscam incessantemente o desenvolvimento de produtos que apresentem vantagens em relação aos da concorrência, atendendo melhor aos consumidores do que seus concorrentes. Utiliza-se de sofisticadas tecnologias integradas à base produtiva e focam o desenvolvimento de novos

produtos e serviços em mercados que apresentam um maior potencial de crescimento.

### **2.2.1 A inovação através do Século XX**

No artigo “Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends” Roy Rothwell (1992) observa que além de não haver um fator determinante na concepção estratégica das empresas inovadoras, já que a estratégia surge a partir de um conjunto complexo de inter-relações, há ainda o impacto do ambiente externo que influencia significativamente o pensamento estratégico. Rothwell (1992) analisa o período de pós-guerra e sua influência no pensamento estratégico, separando-o em 4 principais períodos, conforme descrito a seguir:

O primeiro período tem seu ponto de partida no começo da década de 1950 e vai até o início dos 60, sendo marcado por uma demanda excedente sobre a capacidade produtiva. É caracterizado também pelo pós-guerra, pelo crescimento de novos setores impulsionados por novas tecnologias e pelo surgimento e crescimento de novos produtos no mercado.

O segundo período, que vai dos anos 60 ao início dos 70, é caracterizado pela prosperidade das empresas, com ênfase no crescimento geral tanto das corporações como na diversificação dos grandes grupos. Os conglomerados começam a se formar com ênfase em aquisições e fusões. Há um balanço entre a oferta e a demanda. Na fase final do período começa a intensificar-se a concorrência. O crescimento estratégico tem sua ênfase em marketing.

O terceiro período, que compreende o final da década de 70 ao início dos 80, é marcado por uma temporada de alta inflação global e saturação de demanda. A oferta excede a demanda. A estratégia dominante tem sua ênfase em consolidação e racionalização, com foco em escala e benefício em curva de experiência. As estratégias de crescimento se concentram em tópicos financeiros, centrado em custos.

O quarto período analisado pelo autor se inicia em final da década de 80 e vai até o final da década de 90. Nesta ocasião a economia se apresenta em recessão. O foco é a concentração através de estratégias de fusões e aquisições. Há, neste momento, um impacto importante das novas tecnologias, gerando um aumento na intensidade e na complexidade da competição. A ênfase fica em estratégias tecnológicas e de processos (manufacturing strategy) e em inter-relações entre os agentes da cadeia de valor (networking).

Este panorama histórico é utilizado pelo autor para demonstrar que atualmente o desenvolvimento estratégico é altamente complexo e apresenta uma combinação de vários temas centrais. Isso se dá como resultado de um cenário de competitividade em que estão inseridas as empresas. O autor coloca como um tema dominante para se enfrentar a adversidade da competição acirrada a inovação tecnológica, muito embora não deixe de ressaltar que a própria natureza volátil das novas tecnologias, bem como suas altas taxas de mudança, associadas a ciclos cada vez mais curtos de vida de produto, são desafios e parte do problema para as empresas focadas na inovação.

### 2.2.2 Estratégias alternativas de inovação

Na questão da inovação, Freeman (1970) considera seis estratégias alternativas que surgem com mais frequência dentro de um espectro de possibilidades, conforme descrito a seguir.

A estratégia ofensiva é voltada para a aquisição de liderança técnica e de mercado, se posicionando à frente de competidores na introdução de novos produtos. O departamento de Pesquisa e Desenvolvimento tem um papel fundamental nesta estratégia. Este deve ser uma fonte constante de informação técnica e científica.

A estratégia defensiva de inovação não implica na ausência de pesquisa e desenvolvimento, pelo contrário, as empresas que adotam esta estratégia investem tanto quanto as outras. A diferença reside na questão de tempo e natureza da inovação. Aqui o que se pretende é evitar os riscos e os custos de se ser o primeiro, aguardando a entrada de outros competidores no mercado e aprendendo com os erros dos terceiros.

As empresas que adotam as estratégias de imitação e dependência não têm a pretensão de estar à frente na questão do desenvolvimento. Elas se contentam em seguir os líderes sempre a uma distância considerável. Este procedimento pode se dar através de aquisições de patentes ou a compra de "Know-how" de terceiros, ou através da imitação pura de formas e procedimentos fáceis de serem imitados.

A estratégia de dependência envolve a aceitação de total ou parcial dependência em relação a empresas mais fortes. A maioria das empresas grandes nos países desenvolvidos gera em sua volta um número expressivo de empresas satélites que se especializam em atender a um determinado fim específico para um conjunto que será finalizado pela grande empresa. Tipicamente, estas empresas não têm investimento em pesquisa e desenvolvimento e muito da tecnologia que utilizam é fornecida pelos clientes maiores.

As empresas tradicionais, que adotam as estratégias tradicionais e de oportunidade, não vêem a necessidade de mudar seus produtos pois não percebem demanda neste sentido, assim como não percebem riscos de concorrentes que as forcem a tomar decisões de mudança. Uma de suas fraquezas é a incapacidade de gerar mudanças tanto científicas quanto tecnológicas, mas em contrapartida oferecem capacidade de imitação com mudanças no design, o que é essencialmente uma questão mais de estilo do que técnica, sendo esta uma de suas forças.

### **2.2.3 Inovação e estratégias de produtos**

Uma outra abordagem a respeito de proporcionar valor ao cliente, além da tradicional visão de baixo custo e alta diferenciação, é apresentada por Deschamps e Nayak (1995), que sugerem outras ações estratégicas em termos de desenvolvimento de produto. A primeira delas é a proliferação de produtos. Os seguidores desta estratégia de alto risco procuram satisfazer seus clientes através de um número expressivo de lançamentos em um perímetro relativamente grande de atuação, eliminando deliberadamente os concorrentes através do lançamento



constante de produtos no mercado. Uma das forças das empresas que adotam com sucesso esta estratégia é a capacidade de diversificar sem perder o foco, que no caso está centrado no desenvolvimento e lançamento de novos produtos a custos mais eficientes que os do mercado.

O valor de um produto é outra ação estratégica adotada por empresas que buscam superar seus concorrentes através de uma melhor relação preço/qualidade do que a oferecida pelo mercado. São empresas que buscam atender os consumidores com produtos de alto nível, a custos mais baixos do que comumente adotados pelo mercado, oferecendo uma competitividade ímpar pois oferecem aos seus clientes produtos de excelente qualidade a preços razoáveis.

Atenção ao design é outra das armas estratégicas citadas pelos autores como solução de diferenciação em relação ao mercado e competidores. É uma forma de oferecer uma imagem singular aos clientes voltados para tendências e estilos de vida. A inovação constante é outra forma de se posicionar estrategicamente em relação a produtos. Utilizando esta estratégia as companhias alimentam seu crescimento através da introdução de um novo conceito atrás do outro.

Atendimento de pós-vendas e serviços é outra forma de se posicionar estrategicamente. Aqui, as empresas utilizam-se do alto nível tecnológico para conquistar e aumentar suas bases de clientes. Por fim, a velocidade no lançamento de produtos é outro fator estratégico identificado pelo estudo. As empresas que se utilizam deste sistema ganham participação de mercado e lucratividade pois entram antes dos concorrentes no mercado alvo.

### 2.3 O PENSAMENTO ENXUTO

O pensamento enxuto é uma corrente do pensamento gerencial que tem o executivo da Toyota, Taiichi Ohno (1912-1990) como um de seus intelectuais. O pensamento enxuto é uma forma de gerenciamento que visa evitar os desperdícios, especificamente nas atividades humanas que absorvem recursos e não geram valor: por isso, o ponto de partida do pensamento enxuto é a criação de valor. Como definido por James P. Womack e Daniel T. Jones (1992) na obra “A mentalidade enxuta nas empresas”, valor é o ponto de partida para o pensamento enxuto e só pode ser definido pelo cliente final. É ele quem vai determinar se um produto específico ou serviço atende a sua necessidade específica a um preço que ele, consumidor, considere adequado pagar. O pensamento enxuto conceitua valor como a quantidade de satisfação obtida de fato (com algum produto) por aquele que tem a necessidade a ser suprida (o cliente). É um pacote de soluções de problemas e não simplesmente um produto. A capacidade de resolver problemas pelo produtor é um valor para o cliente que não tem eficiência econômica para tanto. Essa capacidade de solução significa agregar mais valor para o cliente e merece uma remuneração extra por essa capacidade, gerando lucro para os produtores de soluções.

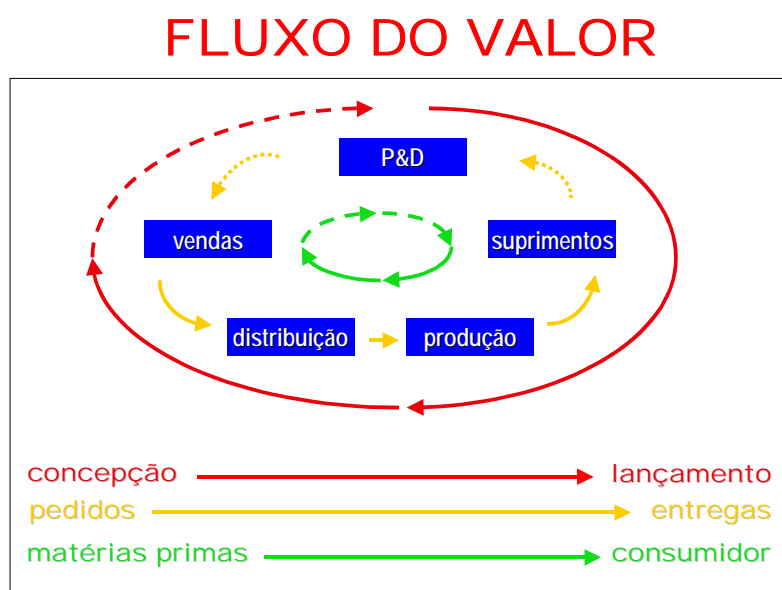
Womack e Jones (1992) definem cadeia de valor como um conjunto específico de três tarefas gerenciais críticas em qualquer atividade empresarial. A tarefa de solução de problemas, a tarefa de gerenciamento de informação e a tarefa de transformação física. A primeira abrange desde a concepção do produto até sua finalização. A segunda vai do recebimento do pedido até a entrega, e a terceira vai da matéria prima ao produto acabado entregue nas mãos do cliente. A identificação

da cadeia de valor inteira para cada produto, serviço ou família de produtos e serviços desenvolvidos por uma organização, em busca de desperdícios, é o foco de trabalho do pensamento enxuto, como afirmam os autores. A criação de empresas enxutas exige realmente uma nova forma de pensar sobre os relacionamentos entre as empresas: alguns princípios simples para ajustar o comportamento entre as empresas e transparência quanto a todos os passos dados ao longo do fluxo de valor, para que cada participante possa verificar se as outras empresas estão se comportando de acordo com os princípios especificados.

A próxima etapa do pensamento enxuto, uma vez identificada a cadeia de valor e eliminados os desperdícios, é a otimização dos fluxos, ou, nas palavras dos autores: "fazer com que as etapas restantes, que criam valor, fluam" (WOMACK, JONES, 1992 p. 11). É uma mudança no pensamento estabelecido que orientava o processo produtivo em departamentos e lotes para equipes de produção e fluxo.

O fluxo de valor segue uma ordem que pode ser entendida da seguinte forma: A 1ª fase é da concepção do produto/solução, onde há a pesquisa e desenvolvimento do produto que idealiza sua concepção; após, o processo de identificação dos suprimentos necessários para sua produção; e a produção em si, seguidos pela distribuição e vendas. A 2ª fase envolve os pedidos, onde o ciclo se inverte a partir das vendas, determinando como será a distribuição, o volume de produção e, conseqüentemente, a necessidade de suprimentos. O pós-venda estará sempre pressionando a área de P&D para melhorias e novas soluções. O fluxo de valor pelo ponto de vista do cliente será gerado sempre que se procurar otimizar o ciclo suprimentos – produção – distribuição e vendas sem desperdícios e sem

agregação de custos desnecessários para o cliente, como custos gerados por excessos de pessoas, de burocracia, de custos fixos, de juros sobre estoques, espaço físico, retrabalho entre outros. A figura 2 mostra o processo de fluxo de valor de uma forma gráfica, facilitando o seu entendimento.



DCA/EA/UFRGS - 2003/1

FIGURA 2 – Fluxo de valor

Fonte: ZAWILSAK, Paulo, slide de aula MBA em Gestão, Empresa e Ambiente PPGA/UFRGS, Porto Alegre, 2003.

Sobre valor, os autores colocam ainda a necessidade fundamental das empresas estarem sempre repensando seus produtos e serviços para não perder valor no conceito dos clientes sobre estes produtos ou serviços. Para tanto, é fundamental que os envolvidos na cadeia estejam sempre discutindo entre si e com seus clientes novas formas de se atender a novas e antigas necessidades. Fundamental também na definição de valor é a determinação de custo a partir do conceito de custo-alvo, que é o custo ideal de produção com base nos recursos utilizados se todo o desperdício empregado na cadeia fosse eliminado do processo.

As empresas tradicionais definem custos e valor de venda a partir de projeções de quanto o mercado está disposto a pagar. As empresas enxutas vêem os preços e as características atuais oferecidas pelos competidores no mercado e se perguntam quanto de custos poderia ser eliminado se todo o desperdício do processo fosse excluído. Este passa a ser o custo alvo para este produto ou serviço.

## **2.4 FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE**

Para se fazer uma análise apurada da questão da competitividade das empresas e suas estratégias é necessário aprofundar o estudo sobre a origem das vantagens competitivas. Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), ao abordar o tema, citam que cada empresa faz parte de um sistema integrado que favorece ou inibe o seu potencial competitivo, de modo que o resultado alcançado não depende exclusivamente das condutas adotadas pela empresa. Para os autores, a questão da competitividade passa pela análise de processos internos – fatores empresariais – que são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser modificados ou controlados e os fatores estruturais que são aqueles sobre os quais a empresa tem pouca ou nenhuma influência.

Os fatores estruturais são divididos em três grandes forças de influência. A força do mercado, com características tais como taxa de crescimento, distribuição geográfica e em faixas de renda. Influenciam ainda a sofisticação tecnológica imposta aos produtos e por fim a oportunidade de acesso a mercados internacionais. A configuração da indústria envolve a capacidade produtiva, a intensidade de P&D e os acessos a novas tecnologias. Influenciam também a capacidade de articulação

na cadeia. Por fim o regime de incentivos e regulação da concorrência completam o triangulo da competitividade estrutural, influenciando quanto a regulação do mercado, as barreiras a entrada, os tributos e os custos de capital para novos investimentos.

Os autores apresentam ainda os fatores sistêmicos, que são aqueles sobre os quais a empresa tem poucas possibilidades de intervir, tais como: questões macroeconômicas, político institucionais, legais e regulatórias, infra-estruturais, sociais e internacionais.

Para os autores os princípios da gestão competitiva devem seguir algumas condutas aderentes ao padrão da concorrência relevante. Acreditam que o ponto principal no comportamento das empresas competitivas encontra-se nas estratégias centradas na inovação industrial, seja pela conquista de novos mercados, pelo lançamento de novos produtos (novos processos), ou através do aproveitamento máximo dos insumos como fator de competitividade em custos. Em todos os casos, a inovação tecnológica é um fator fundamental de competitividade.

## **2.5 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE**

O que pode ser observado a partir dos autores estudados é que a questão da estratégia competitiva não pode ser analisada isoladamente dada a complexidade do ambiente econômico e o acirramento da competitividade entre as empresas. Mesmo sabendo que várias são as formas de geração das estratégias e que cada uma delas apresentam suas peculiaridades e particularidades, observamos que a

questão da competitividade no século XXI não pode ser discutida sem a compreensão dos conceitos de inovação que influenciam diretamente os alvos da estratégia.

A busca incessante por inovação induz à necessidade de um ambiente interno nas empresas que seja capaz de atender as demandas por processos cada vez mais otimizados e ágeis que respondam as necessidades impostas pelo mercado. O Pensamento Enxuto é a corrente que traduz para o ambiente de processos industriais essa demanda por eficiência, através dos conceitos de tarefas, de soluções de problemas, de gerenciamento de informações e de transformação física. Em termos operacionais, a identificação da cadeia de valor e a otimização do fluxo de valor são soluções que se apresentam como respostas para a adequação dos processos às estratégias inovadoras de competitividade.

Por fim o entendimento do mercado e seu dinamismo, a percepção das forças que o influenciam e a identificação da concorrência, são fatores que influenciam o comportamento das empresas e conseqüentemente de sua performance em um ambiente cada vez mais competitivo.

Esses conceitos podem ser aplicados a diversos setores e genericamente a todo o mercado. A partir do próximo capítulo iremos abordar como eles se aplicam especificamente em relação a indústria têxtil, o segmento de análise desse trabalho.

### **3 A INDÚSTRIA TEXTIL BRASILEIRA**

O setor de vestuário movimentou, no ano de 2000, 20 bilhões e 800 milhões de reais, empregando 1 milhão 112 mil pessoas através de 16.869 empresas, segundo dados fornecidos pela Associação Brasileira de Vestuário (ABRAVEST, 2002). Já em 2001 houve uma queda na produção interna, sendo o faturamento do setor na ordem de 16 bilhões e 400 milhões de reais. A região sul ocupa a segunda colocação em termos de participação neste setor (24%) perdendo apenas para a região sudeste que ocupa o primeiro lugar com 55,6%. As demais regiões brasileiras ficam bem atrás: o nordeste com 11,5%, o norte com apenas 4% assim como o Centro Oeste com 4,3%.

Especificamente sobre a produção de jeans, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT, 2003) o Brasil produz mensalmente 25 milhões de metros lineares de Denim, o tecido que origina o jeans. A produção no ano de 2002 foi de 300 milhões de metros lineares e a previsão dos fabricantes para o ano de 2003 é chegar a 400 milhões. Para se ter uma idéia desse volume, basta dizer



que toda a produção do ano de 2002 daria para cobrir o território brasileiro, em toda a sua extensão, 58 vezes.

Uma das particularidades desse mercado é a questão do preço e da agregação de valor. Em Porto Alegre as lojas Renner vendem uma calça jeans ao preço médio de R\$ 39,00, sendo que no mesmo centro de compras em que a loja se encontra, é possível encontrar um modelo assinado por estilistas famosos ao preço de R\$ 400,00. Esse exemplo demonstra a importância da questão da moda e como ela se reflete na agregação de valor, questões que serão melhor abordadas na seção seguinte.

### **3.1 INOVAÇÃO E MODA**

O conceito de moda apareceu no final da Idade Média (século 15) e princípio do renascimento, na corte de Borgonha (atual parte da França) com o desenvolvimento das cidades e a organização da vida na corte. Os burgueses, uma nova classe que surgia capitalizada através de ações comerciais, passaram a copiar as roupas dos nobres, buscando reconhecimento e afirmação de seu poder. Por sua vez, os nobres buscam se diferenciar dessa classe que consideravam inferior, variando suas roupas e inventando sempre algo novo difícil de ser copiado. Em inglês, moda é “fashion”, corruptela da palavra francesa “façon” que significa modo, maneira. No Brasil significa “o uso, o hábito, o estilo geralmente aceito e resultante da influência do meio” (FERREIRA, 1986, p. 1146)

As organizações do setor de vestuário são hoje dependentes da questão da moda. O consumidor, mais exigente, mais informado, busca o que considera adequado as tendências apresentadas ou identificado aos grupos a que pertence. As grandes empresas globais contratam empresas especializadas em mercados de nicho para que seus produtos estejam cada vez mais alinhados com os gostos e valores dos grupos alvos. A questão deixou de ser apenas organizacional e passou para um nível conceitual, onde ganha mais quem convence um grupo que a mesma calça jeans com um corte diferente e um logotipo assinado por um estilista famoso no bolso possa valer 1000% a mais.

A questão da moda envolve também o conceito de cultura globalizada, pois cada vez mais os jovens brasileiros se vestem e se comportam como os jovens do Peru, da Venezuela, da Europa e dos Estados Unidos. A dominação das grandes empresas gerou uma cultura universal que a princípio compartilha dos mesmos valores.

Apesar de culturas diferentes, os jovens de classe média em todo o mundo parecem viver suas vidas como se estivessem em um universo paralelo. Levantam-se de manhã, vestem sua Levi's e seus Nikes, pegam seus bonés, mochilas e discmans da Sony e vão para a escola (KLEIN, 2002, p. 144).

Em termos de moda, o Brasil historicamente sempre seguiu tendências dos grandes centros e poucos são os estilistas que tentam impor uma moda brasileira. Nos últimos anos está havendo uma nova percepção de que esta tendência possa ser revertida, principalmente pelo sucesso de dois eventos anuais que servem de

referência para todo o mercado nacional. O São Paulo Fashion Week e a Semana de Moda do Rio. São dois importantes eventos de moda onde marcas e estilistas brasileiros apresentam suas produções e acabam influenciando todo o mercado a partir de seus conceitos.

O Rio Grande do Sul encontra-se fora desse eixo e muito do que se produz aqui é pouco valorizado nessa questão conceitual. Essa é uma questão importante, pois como já afirmado, o valor agregado de uma marca pode representar um ganho por unidade vendida muito expressivo. Outra questão muito importante para o setor é a questão de processos industriais. Das antigas fábricas do início do século com seus teares e maquinário manual, hoje, o mercado oferece ferramentas altamente desenvolvidas em termos tecnológicos que agregam qualidade e durabilidade as peças, fatores decisivos no pós-venda. Da mesma forma, há cada vez mais pressão sobre os custos, já que cada vez mais o mercado oferece opções para o consumidor, que deseja sempre fazer a melhor compra pelo melhor custo, nos parâmetros de sua percepção.

### **3.2 TENDÊNCIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO**

Dentre os diferentes países percebe-se a existência de diferentes posturas competitivas, o mesmo ocorrendo em cada mercado específico. Segundo o Plano de Desenvolvimento do Sistema Gaúcho de Inovação e Produção Têxtil, um estudo sobre o setor realizado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2002), há fatos que apontam para quatro grandes tendências nesta indústria, cujas combinações acabam por definir a estratégia competitiva desse negócio, sendo eles:

(1) design (bens de luxo e estilo, mesmo se a menor custo); (2) manufatura enxuta (produção em fluxo contínuo sob encomenda); (3) cadeia de valor (relações próximas e cooperativas para gerar vantagens competitivas); e (4) foco no cliente (customização e qualidade). Cada um desses tópicos será comentado a seguir.

### **3.2.1 Design**

O design incorpora aos produtos valores que transcendem sua funcionalidade e dão “alma” aos objetos. É uma ferramenta poderosa na construção e consolidação dos valores associados aos produtos e a própria empresa. Pode ser considerado como um diferencial competitivo, principalmente em setores nivelados pela tecnologia. Veja o caso de uma calça jeans. O Brasil apresenta três ou quatro grandes fornecedores do tecido. Praticamente todas as empresas que trabalham com confecção de calças jeans compram dessas empresas, o mesmo tecido. O que vai diferenciar esses produtos entre si será o design.

Em termos de tendências em estilo e design, o estudo identificou as seguintes: (a) o design agrega valor e atrai clientes que pagam mais pelos produtos; (b) atende melhor aos consumidores que querem produtos diferenciados e “mais exclusivos”; (c) agrega em termos de qualidade; (d) agrega valor a empresa por trazer “alma” ao produto; (e) promove a profissionalização crescente e (f) faz parte do ambiente de moda e grife.

A questão do design envolve ainda tecnologia e estilo. Tecnologia gera qualidade, estética e conforto. O estilo é o elemento intangível, opera nos níveis da

criação e da psicologia. Esses dois componentes atuam concomitantemente para tornar tangível o estilo na técnica.

### **3.2.2 Manufatura Enxuta**

A mentalidade enxuta percebe os produtos, serviços e processos a partir do valor imaginado pelo cliente final. Antigamente as empresas calculavam seus custos, agregavam os impostos e as margens de contribuição desejada e por fim definiam seus custos finais. A mentalidade enxuta entende que o fluxo real do produto como aquele puxado pelo cliente, ou seja, a partir da expectativa de quanto o cliente quer pagar por ele.

Por outro lado, a voracidade da competição exige modelos organizacionais mais flexíveis e integrados, baseados na necessidade de enxugar cada vez mais as operações eliminando desperdícios. O desafio está em fornecer respostas rápidas à constantes mudanças do cenário, dominando o “fluxo de valor” do negócio.

Para organizar a produção em ordem a atender esses requisitos competitivos, o estudo aponta alguns caminhos:

- Novas coleções em poucas semanas, ou seja, agilidade e resposta às mudanças da moda.
- Produção sob o sistema “build to order” que é a capacidade de produzir sob medida e customizado - lotes pequenos e freqüentes - com estoques e custos mínimos.

- “Explosão” da cadeia de valor para a cadeia de suprimentos
- Integração do fluxo

### **3.2.3 Cadeia de valor**

A terceira tendência identificada pelo estudo é a da cadeia de valor. As chamadas redes de empresas têm um papel de destaque neste ambiente de competição. As redes podem ser consideradas como grupos de empresas que, ligadas umas às outras, geram um organismo econômico mais eficiente do que a simples soma das partes.

O estudo considerou que, pelas características do setor têxtil do Rio Grande do Sul, o mais indicado, seria uma estratégia intermediária entre baixo custo e agregação de valor. Essa postura para a região consiste na geração de escala através de rede de empresas que em sistema de consórcios estariam comprando, produzindo e vendendo e, por mais flexíveis, apresentariam condições de desenvolver produtos com design inovador, através de novos processos.

As empresas organizadas em rede, acredita-se, obtém maior sucesso, pois nesses grupos há maior troca de conhecimentos, tecnologias, aprendizagem, resultando em empresas mais competitivas e com melhor domínio sobre a cadeia de valor.

### 3.2.4 Foco no cliente

A quarta tendência apresentada pelo estudo é o foco no cliente. As empresas precisam avançar da visão baseada no “fabricar e vender” para a nova visão de “perceber e reagir”. Considerando as mudanças dinâmicas que ocorrem no modo de vida dos consumidores, em geral, é imprescindível estar atento a estas mudanças e apto a atender as novas necessidades que vão surgindo.

Como exemplo podemos citar o caso das tradicionais lojas de confecção masculina do centro de Porto Alegre que tiveram anos de estabilidade e não perceberam, a tempo, a mudança do comportamento do consumidor com a chegada dos novos centros de compras. Muitas dessas lojas, algumas com mais de 30 anos de existência, simplesmente desapareceram. Acharam que seria mais uma moda passageira mas não perceberam que o consumidor passou a exigir segurança, estacionamento, variedade e o conforto de ambientes climatizados para fazer suas compras. Quem apostou que se manteria atendendo aos antigos clientes viu sua clientela migrar para as áreas de bairro e hoje em dia têm que competir com estratégia de baixo custo, pois não conseguem mais atrair os clientes sofisticados de outrora, porque esses temem consumir em lojas de rua, por medo de assaltos e da violência urbana.

Para entender esse cliente e estar atento ao mercado, o estudo indica as seguintes atividades:

- Pesquisa de mercado
- Planejamento de marketing
- Desenvolvimento de marca
- Proporcionar formação e treinamento em vendas e pós-venda.

### **3.3 AS TENDÊNCIAS COMPETITIVAS X INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA**

O resultado do “Plano de Desenvolvimento do Sistema Gaúcho de Inovação e Produção Têxtil” apresenta as tendências operacionais que são estratégicas para as empresas do setor de vestuário frente a esse novo momento competitivo. Assim como as tendências competitivas servem de base para esse estudo, toda a revisão realizada sobre os conceitos revistos serão ferramentas importantes na observação e pesquisa das empresas selecionadas para o trabalho.

As empresas foram analisadas pela forma com a qual geram e implementam suas estratégias e se estas estão alinhadas com as tendências competitivas. O estudo procura identificar se todas as 4 tendências estão alinhadas, ou se há alguma predominante em relação as demais.

A seguir será apresentado o método de condução deste trabalho e os resultados da pesquisa, que foram obtidos após a comparação das empresas estudadas, analisando-se se o alinhamento as tendências competitivas está gerando vantagem competitiva ou não.



## 4 MÉTODO

### 4.1 ESTUDOS DE CASO

O Método escolhido para se chegar aos objetivos desse trabalho foi o de estudos de Caso. Várias são as possibilidades de condução de estudos de caso, segundo Yin (1994). O estudo pode ser de caso único ou de casos múltiplos, assim como a abordagem pode ser holística (unidade única de análise) ou incorporada (unidades múltiplas de análise), conforme demonstrado na figura 3:

	Projeto de caso único	Projeto de casos múltiplos
Holístico (unidade única de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Incorporados (unidades múltiplas de análise)	Tipo 2	Tipo 4

FIGURA 3 – Tipos de estudo de caso

Fonte: Yin, Robert, Estudo de Caso - Planejamento e Métodos, Rio de Janeiro, 2001.

A decisão para o tipo de pesquisa a ser realizada depende de alguns fatores. A partir do trabalho de Yin (2001) nenhuma distinção muito ampla é feita entre o estudo de caso único e o estudo de casos múltiplos. A escolha é considerada uma escolha de projeto de pesquisa, com as duas sendo incluídas no âmbito da estrutura do estudo de caso. Assim sendo, o modelo de pesquisa acolhido para esse trabalho foi o modelo de estudo de casos múltiplos, isto é, no qual se trabalha com mais de um caso de pesquisa e com unidades múltiplas de análise.

Portanto, o trabalho procurou entender como se dá o processo de geração, implantação e difusão da estratégia nas empresas selecionadas e ainda tentou identificar qual das áreas funcionais da empresa respondiam pela vantagem competitiva do negócio. Este método foi o escolhido, pois

permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos [...] e a maturação de alguns setores. (YIN, 2001, p. 21)

As provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global, é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto (HERRIOT, FIRESTINE, 1983).

#### **4.2 DEFINIÇÃO E ESCOLHA DAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDO**

Para alcançar o objetivo proposto de analisar como se dá o processo de geração da estratégia e se essas estão alinhadas com a Inovação e as tendências

competitivas, buscou-se identificar empresas gaúchas que produzam ou terceirizem a confecção de produtos em jeans e que tenham nesse produto mais de 30 % de seu faturamento. Foram selecionadas 4 empresas que atendiam a esse critério, sendo elas Di Trevi Jeans, Pitt Jeans, Canal Sul e Tshóin.

As empresas Di trevi jeans, Pitt Jeans e Canal Sul participaram da pesquisa até o final do processo. A Tshóin foi a empresa selecionada para se validar o roteiro de entrevista, mas acabou sofrendo alterações fundamentais, tendo sido o estudo com a empresa invalidado para a pesquisa.

Essas empresas se caracterizam pela produção de vestuário com mais de 50% de sua produção no estado do Rio Grande do Sul. Não são empresas de moda, mas como estão neste setor, são empresas que dependem da moda para produzir em conformidade com as exigências do mercado e os desejos de seus consumidores.

#### **4.3 DEFINIÇÃO DO ROTEIRO DE PESQUISA**

Para identificar como ocorre o processo de geração, implantação e difusão da estratégia nas empresas selecionadas, buscou-se estruturar um roteiro de perguntas que acabassem sinalizando como ocorre esse processo.

Primeiramente, procurou-se entender como as empresas adotam as suas estratégias e, posteriormente, buscou-se identificar como se dá o processo estratégico em relação às áreas funcionais, assim como qual dessas áreas

apresenta vantagens competitivas. Logo após procurou-se identificar como ocorre o desenvolvimento da estratégia em relação às tendências competitivas do setor e, finalmente, buscou-se verificar o impacto do ambiente externo no desenvolvimento das estratégias genéricas da empresa.

O instrumento de coleta de dados – roteiro de entrevistas (anexo 1), foi construído no sentido de conduzir o estudo na busca dos questionamentos mencionados seguindo a estrutura apresentada no quadro 1.

#### **4.4 COLETA DE DADOS**

Segundo Yin (1994) as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso dessas fontes requer habilidades distintas e depende do tipo de pesquisa que se irá conduzir. Nesse estudo, em particular, a fonte utilizada foi entrevista.

As entrevistas foram aplicadas em pessoas com função estratégica dentro das organizações pesquisadas e seguiram um roteiro pré-elaborado (instrumento de coleta de dados). A partir das entrevistas foi possível identificar como ocorre o processo de geração e difusão da estratégia em cada empresa, assim como foi possível para o pesquisador a obtenção de dados referentes às áreas funcionais e ao comportamento das empresas em relação às tendências competitivas do setor.

Estudo exploratório	Resultado da observação
Porte da empresa	Identificação do porte
Nº de funcionários	Identificação do nº de funcionários.
Estratégia	Qual a estratégia da empresa?
Processo de formulação da estratégia	Como se dá o processo de formulação da estratégia?
Vantagens do modelo atual de geração de estratégias genéricas	O modelo atual é recente ou sempre foi assim?
Desvantagens do modelo atual de geração de estratégias	Esse modelo é o ideal para a empresa ou poderia ser diferente?
Área funcional em que a empresa apresenta vantagem competitiva	Qual área a empresa acredita que apresenta um diferencial competitivo?
Como surgiu essa vantagem competitiva	Se deu após a implantação de uma estratégia ou é fruto do acaso?

As estratégias da empresa e o alinhamento com as tendências competitivas do setor

Design	Como a empresa trabalha a questão do Design?
Manufatura enxuta	Como a empresa trabalha a questão da manufatura?
Cadeia de valor	Como a empresa trabalha a questão da cadeia? (parcerias, acordos operacionais, etc...)
Foco no cliente	Ele é identificado claramente? Quais as ações de adequação as necessidades dos clientes?

Quadro 1 - Estrutura do roteiro de entrevistas

Como critério de seleção do entrevistado, optou-se por entrevistar os sócios ou principais dirigentes das empresas selecionadas. Na empresa Di Trevi Jeans e Canal Sul, foi possível a entrevista com os sócios majoritários. Na Pitt Jeans foi entrevistado o diretor administrativo financeiro que está na empresa desde a sua fundação.

As entrevistas tiveram em média uma duração de 45 minutos. Todas elas foram gravadas através da utilização de um gravador portátil, sendo posteriormente, transcritas e analisadas.

#### **4.5 ANÁLISE E CONCLUSÕES**

A partir da análise dos dados procurou-se verificar como ocorre o processo de geração, difusão e implementação das estratégias genéricas nas empresas, identificando as áreas funcionais onde a empresa apresenta vantagem competitiva e confrontando essas informações com as quatro áreas competitivas do setor.

As distintas etapas seguidas nesta pesquisa podem ser melhor visualizadas através do esquema apresentado na figura 4.

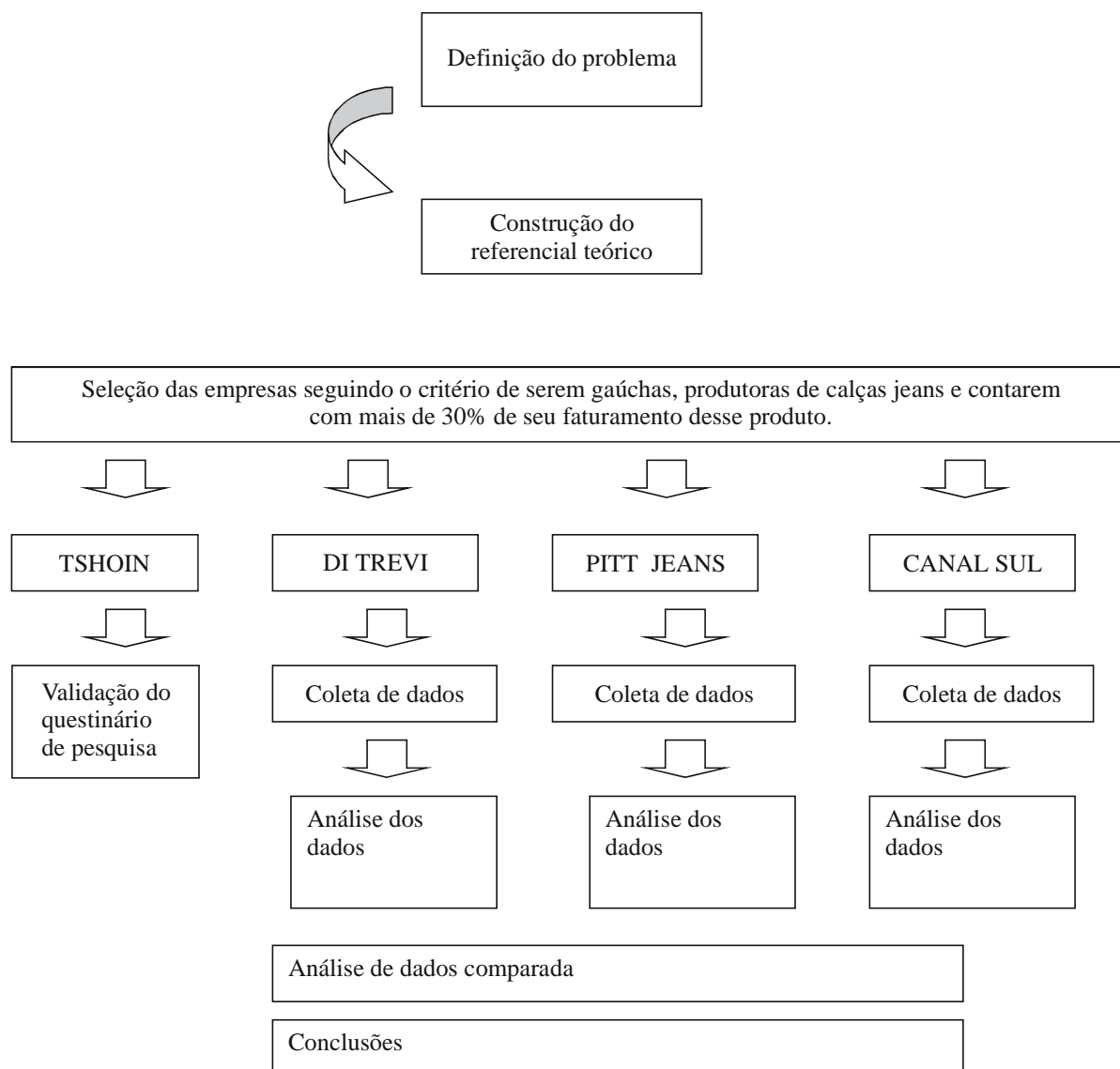


FIGURA 4 – Método de pesquisa  
 Fonte: elaborada pelo autor

#### 4.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Com o objetivo de se atingir os resultados propostos foram selecionadas diversas empresas para participar desta pesquisa visando qualificar e aprofundar os resultados com uma amostra expressiva. Por se tratar de um assunto estratégico, que aborda questões como: processo de desenvolvimento da estratégia,

implementação de estratégia, estrutura organizacional, posicionamento, público alvo e linha de produtos, muitas empresas declinaram do convite de participar deste estudo.

Nesse sentido, o resultado da pesquisa será limitado a um grupo de empresas que se propuseram a participar, dificultando a generalização dos resultados como válidos para todo o setor.



## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

Primeiramente são abordadas cada uma das empresas individualmente, explicando-se como cada uma delas procede em relação ao desenvolvimento de suas estratégias. Posteriormente, faz-se uma análise comparativa entre as empresas estudadas, para finalmente se elaborar as conclusões desse estudo. Para um melhor entendimento algumas das respostas das pesquisas foram reproduzidas literalmente, inclusive com os erros e abreviações mais comuns na linguagem oral.

### **5.1 DI TREVI JEANS ( H. FONATANA CIA LTDA.)**

#### **5.1.1 Apresentação da empresa**

H. Fontana e Cia Ltda. é uma empresa gaúcha, com 46 anos de atuação no mercado, caracterizando-se como uma empresa familiar, administrada pelo fundador e seus dois filhos. A empresa conta com 88 colaboradores que se dividem entre funcionários de fábrica (produz 40% e terceiriza 60% de sua produção), do setor administrativo e de loja. Sua distribuição é feita através de 13 representantes que

atendem em média 500 pontos de venda multimarcas. Seu principal mercado está no Rio Grande do Sul, que representa 55% do seu faturamento, seguido por Santa Catarina (20%), Paraná (10%) sendo o restante dividido em alguns estados do Norte, como Roraima, Acre, Pará e Mato Grosso no Planalto Central.

O seu principal produto é feito a base de jeans (calças), voltado para o público masculino e feminino, adulto, das classes B e C. Este consumidor tem um forte apelo à questão preço, buscando adquirir produtos de qualidade a custo baixo. Em relação à moda, buscam produtos que estejam adequados às novas tendências, mas em função do baixo poder aquisitivo, mantêm por mais tempo as peças adquiridas e fazem menos aquisições na entrada de cada estação, podendo aproveitar uma peça por várias temporadas. Por questões econômicas, freqüentam lojas de descontos e aquelas que ofereçam vestuário a preços mais acessíveis, sendo também motivado por promoções e períodos de liquidação.

Em relação ao faturamento a empresa se reserva o direito de não informar, mas diz produzir aproximadamente 20.000 peças mês. A pessoa responsável por conceder a entrevistas foi o Diretor Comercial, Sr. João Fontana, que é filho do fundador e trabalha há mais de 19 anos na empresa. Segundo Fontana a Di Trevi não apresenta uma estrutura de cargos formais, não existindo uma separação específica entre as áreas de atuação dos membros da diretoria, que acabam se envolvendo em todas as áreas.

Sou, por exemplo, responsável pela informática da empresa e pela parte financeira também. O que se divide mais é que eu assumo a parte comercial e meu irmão controla mais a parte de produto.

Ao ser questionado sobre a estratégia da empresa, o empresário entende que é uma indústria de vestuário, fabricante de calças jeans, e de camisas, masculinas e femininas. Sobre o público que atende há algumas dúvidas, pois o empresário nunca investiu em pesquisa para identificar quem seria o seu consumidor final. Pela sua experiência acredita que atende ao público adulto, na faixa dos 20 aos 40 anos.

A gente já achou que trabalhava com um público mais jovem, que é importante diferenciar os teens dos que já passaram dessa fase.

Questionado sobre o processo de geração de estratégia, se haveria um processo formal e quem participaria desse processo de tomada de decisão, ele responde:

Francamente [a empresa] não apresenta um processo formal de estratégia...Nossa estratégia é discutida entre os três diretores e a partir daí são estabelecidas a metodologia e a ação que a gente vai empregar para conseguir desenvolver a estratégia...Não é nada formal.

Sobre as novas idéias e inovação, mais uma vez ele afirma ser um processo informal que ocorre no dia a dia e muitas vezes é influenciado por alguém externo ao grupo da direção, como um representante, cliente ou até fornecedor. Entretanto, sua percepção é de desconfiança em relação a idéias externas ao grupo, pois em seguida ele afirma:

Uma coisa bastante interessante é, tem muita gente que vem de fora dizendo que é assim...a gente já contratou gente de fora para fazermos algumas coisas e as coisas não são bem assim que elas acontecem...Mas a gente recebe as informações e procura filtrá-las dentro do possível; o que dá para empregar no nosso negócio a gente emprega.

Sobre esse modelo particular de tomada de decisão e desenvolvimento da estratégia, tão comum nas empresas familiares, ele afirma:

Eu acho que têm pontos positivos e pontos negativos. Um ponto positivo é que fica um pouco mais centrado e agiliza a empresa em necessidades de mudança, já que hoje é tudo muito rápido no que se refere a mudanças. Outra coisa, eu acho que ele [esse sistema] prejudica porque tu te fecha um pouco para o mundo externo...Eu acho que a gente poderia ser um pouco mais aberto, mas é que mesmo tu analisando...dentro da nossa estrutura se a gente não tiver um controle das coisas as coisas não acontecem.

Em seguida ele aponta para uma insatisfação em relação à motivação e ao envolvimento dos colaboradores, de alguma forma comprovando que os funcionários não entendem as demandas da direção. Isso pode estar ocorrendo exatamente pela falta de um sistema formal de estratégia. Os diretores imaginam que os funcionários sabem o caminho, e os funcionários, sem liderança e foco, acabam apresentando desmotivação e perda de produtividade.

Tem alguma coisa de errada que as pessoas não tem interesse que nós donos temos de estar controlando, de ver o que está errado...É um problema que a gente já identificou há bastante tempo que uma empresa antiga ...sempre foi assim, deixa que seja e a coisa não está satisfatória, a empresa não está tendo o rendimento esperado...ela está viva, têm 46 anos, ou ela vai ter que fazer algumas modificações ou ela corre o risco de entrar no buraco.

Sobre os custos, o empresário percebe que está trabalhando de uma forma errada e que há necessidade de mudança.

A nossa despesa é muito alta em relação ao nosso faturamento...a gente tem que faturar mais, mais, só que o mercado está retraído, então a gente está mantendo o faturamento só que nossa despesa está inflando...a conclusão que eu cheguei é que nós vamos ter que virar a empresa ao contrário, ver qual o tamanho de nosso faturamento e adequar a empresa para esse faturamento.

O que se observa é que os diretores percebem claramente as dificuldades do mercado e de gestão de seu negócio. A dificuldade está no fato de que sem um sistema formal de discussão desses problemas, as decisões vão sendo adiadas e os problemas acabam se sobrepondo por não estarem sendo resolvidos.

Sobre a estratégia em si, o entrevistado também mostra que a empresa não tem um posicionamento muito claro, refletindo como um todo a gestão do negócio. O entrevistado afirma que a estratégia da Di Trevi está baseada no produto, investindo bastante em desenvolvimento e pesquisa para atender a expectativa de novidades dos lojistas, seus clientes.

Nossa estratégia de vender é investir muito em cima de desenvolvimento de produto.

O que analisamos aqui é que a empresa mantém firme sua base de clientes através do relacionamento e da comunicação direta com o canal de vendas (lojistas).

Por ser uma empresa antiga, acabou firmando com muitos deles uma relação de amizade e confiança. Quando a empresa alega estar fazendo investimento em produto, o forte está na questão de Design. Um dos diretores se envolve pessoalmente nessa área, buscando estar adequado com as últimas tendências em termos de cores e estilos.

Em relação a investimento em maquinário a empresa não acredita que possa oferecer um diferencial competitivo, pois mais de 60% de sua produção é terceirizada.

Hoje o maquinário mais moderno só te traz o menor custo por ser mais eficiente, mais rápido na produção, se tu for fazer dentro...como eu faço fora se ele for fazer em uma máquina nova ou antiga, o que me interessa é o preço que ele vai me cobrar e que seja bem feito.

Em termos de marketing a empresa mostra deficiência em relação ao planejamento. Além da ausência de investimentos para tentar conhecer melhor o consumidor final, a empresa alega poucos recursos para conseguir diferenciar sua marca no mercado.

Depende muito mais da questão financeira, de ter viabilidade ou não... é difícil, o mercado está hoje tão espremido que a gente faz alguma coisa, um catálogo, banner, isso nem considero mais porque são coisas obrigatórias...lança a coleção e faz.

Em relação ao ambiente externo a empresa acredita que apresenta um impacto altamente relevante. Nesse caso apresenta o problema dos impostos e principalmente do alto grau de informalidade desse mercado. Sobre essa questão, acredita que o governo deveria rever o valores cobrados, ou se organizar em termos de fiscalização.

Sobre o futuro e o cenário para os próximos 5 anos, o empresário acredita em mudanças, a começar pela questão do corte de custos.

A gente vai rejuvenescer a empresa... a gente no momento inicial vai ter que adequar ela a realidade atual, cortando custos drasticamente, e a partir de uma nova mentalidade a ser estabelecida em nosso negócio, começar a desenvolver novamente a empresa.

A seguir serão analisadas as características da Di Trevi em relação às tendências competitivas do setor.

### **5.1.2 A Di Trevi Jeans X Design**

Em relação a design existe uma preocupação por parte da empresa que tem um dos diretores com dedicação exclusiva na área de pesquisa e desenvolvimento. O foco está no desenho das peças. Considerando-se a matéria-prima utilizada, as tendências normalmente são apresentadas pelos grandes produtores de tecidos que a cada 6 meses oferecem, além do básico, algumas opções diferenciadas que tragam algum valor agregado ao cliente, como o Jeans com Lycra, por exemplo.

A empresa investe também em materiais de pesquisa, tais como revistas e sites especializados, assim como, em viagens de pesquisa de tendências. Há preocupação com a modelagem e com a qualidade das peças finais produzidas. A empresa não se preocupa em ser a líder na questão das tendências de moda, seguindo o que Freeman (1970) conceituou como Estratégia Defensiva de Inovação (o que não implica a ausência de pesquisa e desenvolvimento), mas se difere em relação a questão de tempo e natureza da inovação. Dessa forma, a empresa se resguarda dos riscos e dos custos de ser o pioneiro, aguardando a entrada dos líderes no mercado.

Por outro lado, não se pode considerar que a empresa seja inovadora apenas por ter capacidade de lançar produtos adaptados a cada nova estação. Como definiu Cooper (1984) as empresas inovadoras apresentam uma agressiva orientação tecnológica, sendo agressivas nos investimentos de novas tecnologias e em programas de pesquisa e desenvolvimento.

O que se percebe na Di Trevi, é que, mesmo preocupada em manter-se atualizada, investindo em informação e viagens de pesquisa, falta à empresa um estímulo a inovar, seja impondo uma moda mais personalista ou utilizando-se de matérias-primas mais modernas que poderiam gerar peças tecnologicamente inovadoras.



### **5.1.3 Di Trevi Jeans X Manufatura Enxuta**

Em termos de manufatura enxuta a empresa promoveu uma redução na sua área fabril e terceirizou boa parte de sua produção. A empresa produz sob demanda, através da confecção de mostruários que são oferecidos aos lojistas através da rede de representantes. Esse sistema evita sobras e excessos na produção. Sobre o Sistema Enxuto e suas ferramentas de melhoria de gestão, não parece que estejam sendo aplicados pela empresa. Como afirmou o Diretor João Fontana, a preocupação com os custos passou a ser do terceirizado. A empresa confecciona apenas o mostruário e após a conclusão dos pedidos, avalia os orçamentos do mercado para autorizar a produção das peças pré-vendidas. Evidentemente, há os fornecedores estabelecidos e sobre esses é que vai recair a questão de buscar soluções mais eficientes para produzir mais, melhor e a menor custo.

Nesse caso específico, o ciclo de P&D – suprimentos, produção, distribuição e vendas - acaba sendo praticado por mais de uma empresa sem que haja ingerência de uma sobre a outra nas questões dos custos, o que pode ser melhor explicado na próxima seção.

### **5.1.4 Di Trevi X Cadeia de Valor**

Em termos de cadeia de valor a empresa trabalha com alguns parceiros na confecção de alguns itens de sua coleção. Esse sistema permite a terceirização da produção trazendo grandes vantagens de custo para um setor que se orienta por ciclos produtivos.

Mas apenas a terceirização da produção não equaciona os problemas de custos da Di Trevi que, por não ser capitalizada suficientemente para investir em marca, assim como, não se diferenciar através de produtos altamente inovadores, acaba competindo com outros fabricantes de pequeno porte que brigam por uma fatia de mercado saturado e em declínio em termos de demanda: o que acaba se refletindo em pressão no preço do produto final gerando margens insuficientes para a empresa. Essa visão, que também corresponde a outras empresas do mercado gaúcho, foi identificado no estudo do NITEC/UFRGS (2002) que constatou uma recorrente redução de participação no mercado nacional dos produtores do Rio Grande do Sul.

Por outro lado a empresa não procura otimizar essa cadeia de valor através de parcerias estratégicas em busca de fornecedores, tanto para a compra de matéria prima (aumento do poder de barganha), como em termos de produção (economia de escala).

Em termos de associações e participações sindicais, João Fontana reconhece que se afastou, mas afirma que através do sindicato patronal , conseguiu patrocínio do governo do estado para montar um Stand de apresentação dos produtos gaúchos na FENIT, uma das maiores feiras do setor na América Latina.

#### **5.1.5 Di Trevi X Foco no Cliente**

Em relação a foco no cliente, a empresa apresenta um relacionamento estreito com o canal de vendas, o lojista multimarcas.

Sobre o público alvo, a empresa apresenta uma visão estreita, pois não consegue identificar adequadamente o perfil do consumidor-alvo, tendo dificuldade de precisar a idade e a qualificação do mesmo.

A empresa não faz pesquisa de mercado e busca fabricar e vender muito mais sob a ótica do intermediário (lojista) do que do usuário (cliente). Essa posição enfraquece o elo de relacionamento da empresa-cliente, que passa a fazer tudo para todo mundo, perdendo a oportunidade de trabalhar por nichos e acabando por não gerar identificação com nenhum grupo de clientes.

Dessa forma, o esforço de venda é todo centrado nos representantes, que acabam sendo um ponto referencial importante pois trazem informações sobre o mercado e sobre as peças que estão tendo sucesso comercial ou não. A questão aqui é que essa informação é dada após o período de lançamento e vendas, restando poucas opções para correções de rota ou mesmo para o lançamento de peças substitutas.

## **5.2 PITT JEANS (Confecções Simon Brown Ltda)**

### **5.2.1 Apresentação da empresa**

A Pitt Jeans foi fundada em 1977 na cidade de Santa Cruz do Sul. A empresa conta hoje com 400 funcionários, mais um elevado número de terceiros (80% do setor de costura). Seu principal produto é a confecção de calças jeans para o público feminino e masculino, sendo um dos maiores produtores do estado, com uma

produção de um milhão e trezentas mil peças e um faturamento de 33 milhões de reais ao ano.

O perfil do consumidor da Pitt é o público de baixa renda que compra peças mais funcionais e menos modernas. O “novo” tende a sair de moda muito rápido pois, por ser diferente, marca com força a estação em que foi lançado. O perfil desse comprador é marcado por pessoas que utilizam por muito tempo o produto comprado, preferindo os estilos mais conservadores aos mais marcantes. Esta tendência é ainda mais forte no público masculino, mas isso não quer dizer que sejam pessoas alienadas a questão da moda: diz apenas que peças muito extravagantes acabam afastando esse tipo de consumidor.

A pessoa entrevistada na empresa foi o Sr. José Lambert, gerente administrativo financeiro e funcionário desde a fundação da empresa. Para ele a estratégia da empresa está ligada à produção de roupa dentro do mercado interno brasileiro, voltado para segmentos, sendo esses segmento de lojistas, de clientes especiais, lojas próprias e exportação.

Sobre marcas o carro chefe é a Pitt. Há também a San Diego, voltada para os “mais gordinhos”, e a Colt, para o segmento jovem. Está em estudo o desenvolvimento de duas novas marcas, uma para um novo nicho de clientes e outra voltada para o público infante-juvenil.

Em termos de distribuição atuam através de rede terceirizada, contando com uma base de 2.500 pontos em todo o Brasil. Em termos geográficos, São Paulo é

sua principal base, seguido pelo Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Estes são os principais pólos compradores, sendo que a empresa mantém clientes em todos os demais estados da federação.

Sobre o processo de desenvolvimento da estratégia, o Sr. Lambert afirma:

Vai todo em cima de um planejamento estratégico...a gente usa todas as técnicas e as etapas de um planejamento estratégico... já sai desde a visão, missão, passa pelo estudo das oportunidades e ameaças... define metas, diretrizes, se define plano de ações e vão para a luta... então segue esta ritualística e nisso estão envolvidos evidentemente os diretores que são os donos da empresa, como gerências das diversas unidades que a gente possui .

Esse sistema formal e estruturado de desenvolvimento da estratégia, através do método de Planejamento Estratégico, vem sendo empregado há dois anos na empresa. Antes o processo era empírico e menos formal.

Nós temos a ISO 9001 desde 2000, nós trabalhamos com programas de qualidade desde 1993, nós adotamos e seguimos muitos critérios do PGQP, então a gente tem uma gestão bem definida já há longo tempo e evidentemente as coisas hoje são feitas dentro de uma visão, de um modelo diferente, apesar de a empresa ter sido sempre uma empresa voltada para o lado dos trabalhos em equipe, de discussões internas....Mas hoje os métodos e modelos são bem mais modernos em comparação com os anteriores.

Sobre essa mudança na forma de conduzir o processo de geração de estratégias, acredita que a mudança foi fundamental.

Sem dúvida, eu acredito que se nós não tivéssemos adotado a forma como nos conduziamos nossa organização, desde então, a empresa não existiria mais.

Em termos teóricos se percebe que a Pitt Jeans atua sob forte influência das técnicas e metodologias apresentadas no referencial teórico pela escola do planejamento. Essa escola se caracteriza por apresentar processos bastante rígidos, com forte tendência a geração de controles. “Cada orçamento, sub-objetivo, plano operacional e programa de ação se sobrepõe a uma entidade distinta da organização-divisão, departamento, filial ou indivíduo - para ser executado conforme o especificado” (MINTZBERG, et al, 2000). Identifica-se também a influência das idéias de Michael Porter sobre vantagem competitiva, onde se percebe que a Pitt Jeans busca liderança em custo, atuando em um escopo amplo e atendendo vários segmentos. A empresa busca essa vantagem através de economia de escala (possui várias fábricas) facilidade de acesso e negociação de matérias-primas e investimento em planejamento e desenvolvimento (incremento dos segmentos atendidos).

A formalidade e a utilização de método na questão estratégica também está presente na estruturação da empresa, que apresenta áreas bem definidas, sendo atualmente dividida em 6 unidades gerenciais básicas que são: Desenvolvimento de Produto, Produção, Comercial, RH, Administrativo Financeiro e Suprimentos. Dentro de cada uma dessas unidades gerenciais, existem setores com definições claras de missão e de negócio. Também de acordo com as normas da ISO, todas elas com seus processos, fluxogramas e padrões claramente definidos.

Sobre a área funcional mais identificada com a inovação, aponta a área de desenvolvimento de produto onde os profissionais estão permanentemente atuando em pesquisa, viagens ao exterior, participação de feiras setoriais além de outras fontes como revistas e sites especializados.

Sobre a área funcional onde a empresa apresenta um diferencial competitivo, estando à frente do mercado, o entrevistado acredita que o sistema de gestão se diferencia dos concorrentes, refletindo uma empresa muito bem definida, estruturada e organizada, que apresenta uma forma de atuar invejável. Sobre a origem dessa vantagem competitiva, afirma:

Isso vem vindo ao longo do tempo, sempre se buscando fazer uma empresa dentro desse modelo... então não é uma coisa recente, é mais uma coisa cultural... isso só se consegue no longo do tempo.

Sobre o ambiente externo e o impacto nas decisões da empresa, aponta que por ser uma empresa de médio porte não há condições de manter uma estrutura muito grande para acompanhar as ameaças e oportunidades do mercado, mas afirma que através do departamento comercial são monitoradas as ações dos concorrentes acompanhando suas táticas e interpretando os efeitos dessas ações junto aos clientes.

Sobre o impacto das decisões governamentais nos negócios acredita que hoje as empresas estão sendo prejudicadas pela alta taxa de juros imposta pela política econômica do governo, principalmente em relação aos custos de captação

de capital de giro. Acredita que as ações governamentais impactam - e muito - não só na condução das decisões estratégicas das empresas, como também no resultado financeiro no final do exercício.

Sobre as tendências competitivas o que se pode observar na Pitt Jeans será descrito nas sub-seções seguintes.

### **5.2.2 Pitt Jeans X Design**

Em relação ao design a empresa investe constantemente nessa área sendo uma de suas 6 unidades de negócio a área de pesquisa e desenvolvimento. Além de manter uma equipe profissionalizada, investe em material de pesquisa, sites especializados e viagens de estudo de tendências. Há uma preocupação com a modelagem principalmente por trabalhar por segmentos, tendo produtos voltados a públicos diferenciados que exigem modelos adequados a esses perfis (público jovem, público adulto, público mais gordinho, etc.).

Em termos de estratégia de inovação utiliza-se do que Freeman (1989) conceituou como estratégia de imitação e dependência, onde as empresas imitadoras não têm a pretensão de estar à frente na questão do desenvolvimento e se contentam em seguir os líderes sempre a uma distância considerável. Dessa forma não busca ser o líder em lançamento de tendências, mas busca convenientemente acompanhar o mercado imitando os líderes. A questão de ser líder em um mercado altamente exigente por constantes inovações requer investimentos pesados não só em pesquisa e desenvolvimento como em ações de



marketing. O que se percebe na Pitt Jeans é que o foco está no posicionamento junto ao público B, C e D, nos quais este tipo de estratégia é mais conveniente, resultando em menores custos de lançamento de produtos.

### **5.2.3 Pitt Jeans X Manufatura Enxuta**

Em relação à manufatura enxuta a empresa trabalha com produção sob demanda, através de pedidos feitos pelos representantes de vendas que trabalham com mostruários. A empresa apresenta também as vantagens da escala, sendo produtora de grandes lotes com vantagens de custos em relação aos concorrentes.

Em termos de valor a empresa apresenta orientação para o cliente, buscando otimização de custos e escala para produzir a um preço que o consumidor considere adequado pagar.

Também se observa na Pitt Jeans uma preocupação com a otimização do ciclo do fluxo de valor, onde as áreas de pesquisa e desenvolvimento, suprimentos, produção e vendas operam em busca da diminuição de desperdícios e sem agregação de custos desnecessários para o cliente, como custos gerados por excessos de pessoas, de burocracia, de custos fixos, de juros sobre estoques, espaço físico, retrabalho entre outros.

#### **5.2.4 Pitt Jeans X Cadeia de Valor**

Em termos de cadeia de valor, a empresa iniciou recentemente uma experiência através da terceirização da área de costura. Este é o início de uma experiência que deve ser estendida a outras áreas.

Em termos negociais a empresa consegue bons resultados com seus fornecedores sem necessitar aliar-se a parceiros, por ser um dos maiores produtores de peças em jeans do país. Na verdade, em termos estratégicos e pelo porte alcançado pela empresa, esta é uma das vantagens competitivas alcançadas pela empresa que dificilmente seria colocado à disposição de outros fabricantes.

#### **5.2.5 Pitt Jeans X Foco no Cliente**

Em termos de foco no cliente, a Pitt apresenta um alto relacionamento com o canal intermediário, através dos seus representantes. A empresa realiza um planejamento de marketing para cada uma de suas marcas, onde é definido claramente o perfil do público-alvo. Por ser uma empresa focada ao atendimento a nichos de mercado, se percebe um direcionamento claro no sentido de atingir e conquistar esses segmentos.

A empresa realiza todas as atividades necessárias em termos de manutenção do foco no cliente, como investimento em pesquisa de mercado, planejamento de marketing, desenvolvimento de marcas e produtos segmentados e investimento em treinamento na força de vendas e no pós vendas.

A Pitt Jeans se apresenta como uma empresa que superou a visão baseada no “Fabricar e Vender” para a visão do “Perceber e Agir”, buscando identificar as características do consumidor e da cadeia de valor sem se desprender da questão do canal de vendas.

### **5.3 CANAL SUL (Kiss Indústria e Comércio de Confecções Ltda.)**

#### **5.3.1 Apresentação da empresa**

A Canal Sul é uma empresa gaúcha, de Porto Alegre, fundada em Outubro de 1985, que conta hoje com 70 funcionários (18 na fábrica e 52 em 4 lojas próprias). Peças em jeans são o principal produto, representando 40% das vendas. A empresa trabalha somente moda feminina, voltada para o público jovem, dos 15 aos 25 anos, das classes A e B. Este tipo de consumidor é muito focado na questão da moda. São mulheres jovens, bem informadas, que têm a sua disposição diversos meios de comunicação para conhecer as últimas tendências. Ao mesmo tempo, pela questão da idade e poder aquisitivo, são pessoas com uma vida social muito intensa, com freqüência em diversos ambientes desde o trabalho e escola/faculdade, assim como os bares e danceterias. Esses ambientes normalmente requerem uma produção mais elaborada refletindo em pessoas com alta tendência ao novo.

A entrevista para este estudo foi feita com o sócio-fundador, Sr. Arlindo Del Castel, que responde pela gerência administrativa e financeira da empresa. Sobre a estratégia da Canal Sul ele responde:

A nossa estratégia desde o primeiro momento foi a rapidez, ou seja, enquanto os outros pensam o que fazer, nós já fizemos.

Esta questão da rapidez está vinculada a agilidade no lançamento das coleções. Sobre este atributo afirma que é consequência de uma estrutura enxuta, aliado a uma visão focada no mercado. Para tanto aponta as vantagens recentes surgidas com o incremento da Internet, que possibilita a assinatura de sites especializados que oferecem informações sobre as tendências europeias, de uma forma mais ágil e completa do que a maneira antiga que era através das revistas de moda internacionais, que levavam mais de dois meses para chegar ao Brasil.

Hoje nós podemos acompanhar as vitrines com o que esta lá hoje, via Internet... no ramo da moda, 80% da informação vêm da Europa: claro que nós adequamos ao nosso mercado, ao nosso estilo de cliente daqui, mas a idéia vem de lá. Então a rapidez com que a gente tem a informação e a condição de podermos produzir com agilidade, pois temos fábrica.

Outro fator importante que aponta como estratégico em sua organização é a questão dos colaboradores. Por se tratar de uma empresa pequena, onde os donos têm participação ativa no dia a dia da empresa, o relacionamento com os funcionários é bastante estreito.

A Canal Sul é a segunda família para eles, eles têm as portas abertas para falar com a direção... o vendedor, o auxiliar de loja, o caixa, tem acesso livre. Nós funcionamos às vezes como pai, irmão, então eles criam um vínculo mais do que profissional conosco. Ele não é nosso funcionário, ele é nosso colega.

Além disso, há a preocupação constante em treinamento e principalmente em manter os funcionários atualizados em assuntos de moda e estilo. Por se tratar de uma empresa com forte inclinação comercial, há também a preocupação em envolver os funcionários de loja nos objetivos e metas estipulados pela direção, envolvendo as equipes no planejamento dessas metas e premiando as equipes no atendimento delas.

Sobre design, a empresa busca se manter atualizada, através de pesquisas e usando a Europa como referencial. A preocupação é poder oferecer produtos que estejam atualizados e dentro dos padrões mundiais de estilo.

Nós temos um cliente definidíssimo, de moda jovem, e a mulher que compra aqui é extremamente exigente. Além de estar na moda ela quer estar bonita e se sentir jovem.

A produção é feita 60% em fábrica própria e 40% terceirizada. Além disso, a empresa mantém parcerias com outros fabricantes que oferecem produtos que agregam ao mix das lojas. Entre essas parcerias está a revenda de produtos Melissa da Grendene, onde a Canal Sul ficou em 1º lugar no estado, na venda produto boutique, com 27.000 unidades no período de dezembro a janeiro de 2002. Outra parceria importante é com a Água Doce, uma marca de produtos de linha praia. Nos últimos três anos a empresa tem investido em campanhas nos períodos de outubro e novembro, para lançar esta linha de produtos em suas lojas. Trabalhando no sistema de produção sob demanda, a empresa conta ainda com parcerias para adequar suas necessidades de produto, terceirizando uma parte de sua produção.

Sobre a questão de governo e o impacto nas decisões da empresa, o empresário aponta a questão dos impostos que, segundo seu ponto de vista, não favorece nem motiva o empreendedor em querer crescer e aumentar o seu negócio.

Analisando a empresa em relação às tendências competitivas, o estudo identificou o seguinte:

### **5.3.2 Canal Sul X Design**

Em relação a design, a empresa investe em pesquisa e desenvolvimento buscando estar sempre atualizada em termos de tendências e adaptando essas informações, colhidas principalmente nos centros de moda da Europa, ao gosto do mercado local. Assim como as demais empresas pesquisadas, segue uma estratégia de imitação, não se destacando como uma empresa lançadora de novas idéias, mas objetivando oferecer produtos alinhados com as tendências adaptadas do mercado europeu.

Em termos de design a Canal Sul apresenta uma vantagem em relação às outras empresas analisadas pois produz exclusivamente para lojas próprias estabelecidas em grandes centros comerciais de Porto Alegre. Esta proximidade com o cliente acelera o processo de percepção do que agrada ou não ao cliente a cada lançamento de coleção. Esta agilidade, identificada pelo principal diretor como estratégica, agrega valor ao negócio, pois os responsáveis pelo design estão constantemente se informando e, dessa forma, reagindo às demandas do consumidor.

### 5.3.3 Canal Sul X Manufatura Enxuta

O ciclo P&D, suprimentos, produção, distribuição e vendas não é completo na Canal Sul, que utiliza terceiros para a produção de mais de 40% de sua linha. Percebe-se na empresa um alinhamento para a concepção de valor pelo ponto de vista do cliente e pelo preço que ele acha conveniente pagar. A partir daí é que são definidos os produtos que vão compor a próxima coleção. Por exemplo, a empresa entende que uma calça jeans tem um preço final entre “x” e “y”. A partir daí, são definidos os custos de produção, desde os suprimentos até a margem que se deseja operar.

A empresa não trabalha com produção sobre demanda. Produz de acordo com previsões de vendas. Apesar do diretor afirmar que normalmente vende toda a sua produção dentro da estação, ficando inclusive sem produtos para as liquidações tão comuns do comércio, a empresa estará sempre sujeita aos riscos das variações de demanda do mercado.

Aqui, mais uma vez, a proximidade com o consumidor final se apresenta como uma vantagem competitiva, pois há o acompanhamento da venda de cada produto no momento do seu lançamento. A empresa utiliza também referenciais de histórico de vendas em datas promocionais, como Natal e Dia das Mães, para minimizar os riscos de previsões de vendas.

#### **5.3.4 Canal Sul X Cadeia de Valor**

Em termos de cadeia de valor, a empresa apresenta parcerias comerciais já citadas anteriormente, que agregam produtos ao mix das lojas, oferecendo valor ao cliente e à marca da empresa. São parcerias estratégicas como a com a Grendene, que oferece produtos que a empresa nunca teria capacidade de produzir.

Por outro lado, estas parcerias agregam valor à marca e ao ponto-de-venda, que acaba se beneficiando do prestígio dessas grandes marcas, inclusive com utilização de materiais promocionais fortemente amparados por campanhas publicitárias na televisão e em revistas especializadas em moda.

Em relação à outra parceria estratégica, com a marca de biquínis Água Doce, as vantagens se assemelham, sendo que a empresa ainda ganha material publicitário para fixação de outdoors, normalmente apresentando imagens de grandes nomes da moda, com a possibilidade da assinatura da marca Canal Sul.

Em termos produtivos, a empresa não utiliza as vantagens que poderiam ser conquistadas com a criação de uma cadeia de fabricantes, por exemplo, sendo que todas as suas compras são diretas com os fornecedores, ou terceirizados.

#### **5.3.5 Canal Sul e Foco no Cliente**

Em termos de foco no cliente, a empresa tem uma visão clara e definida de seu público alvo, resultando em uma linha de produtos dirigidos ao público feminino



jovem dos 15 aos 25 anos. Há também uma preocupação importante em treinamento de vendas e pós-vendas, buscando o incremento no relacionamento entre a equipe de vendas e o consumidor final. Por fim, a empresa investe em marca própria, gerando uma posição de lembrança na mente de seus consumidores, os quais passam a consultar, nos pontos de venda, opções para o atendimento a suas necessidades.

Dentre as atividades empregadas pela empresa observa-se ainda o emprego de pesquisa de mercado, mesmo que realizada de uma maneira informal nos pontos de venda. Dessa forma a Canal Sul consegue se atualizar e “Perceber e Reagir”, conseguindo realizar correções de rota e manter-se estrategicamente ágil.

#### **5.4 ANÁLISE COMPARATIVA BASEADA NA ESTRATÉGIA**

O quadro a seguir (quadro 2) apresenta de forma resumida o resultado comparativo das empresas pesquisadas apresentando o resultado da observação da formulação da estratégia.

Estudo exploratório	Di Trevi	Pitt Jeans	Canal Sul
Porte da empresa	Pequeno	Médio	Pequeno
Nº funcionários	88	400	70
Estratégia	Baseada em produto	Baseada em escala	Baseada em lançamento de produtos
Processo de formulação	Informal e centralizado	Formal/ Planejamento estratégico	Informal e centralizado
Vantagem do modelo atual	Agilidade no processo de tomada de decisão	Integração das diversas áreas e entendimento das ações propostas	- Agilidade - Respostas rápidas as demandas/mudanças do mercado
Desvantagens do modelo atual	- Centralização - Pouco envolvimento dos colaboradores/ desmotivação - Estratégia reativa/ posicionamento indefinido	Não identifica	Gestão centralizada
Área Funcional/ vantagem competitiva	Pesquisa e desenvolvimento de produto	Sistema de gestão	- Pesquisa e desenvolvimento de produtos - Vendas
Como surgiu essa vantagem	Está na origem do negócio	- Vantagem conquistada a partir da experiência - Valorização de processos formais - Fruto da cultura	Fruto do relacionamento com o consumidor

QUADRO 2 – Análise comparativa baseada na estratégia

Pós o estudo e revisão da literatura constatou-se que não existe um modelo “certo ou errado” para se executar as tarefas de planejar, implantar e difundir a estratégia. O que se conclui à luz das teorias da escola do posicionamento é que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável

dentro de um setor, buscando uma posição lucrativa e sustentável contra as forças da concorrência. Para Porter (1986) a estratégia competitiva está vinculada a fazer as coisas de uma forma diferente e melhor que os concorrentes, resultando na escolha de uma série de atividades que resultem em um mix único de valor para a empresa e que isso se transforme em uma barreira de proteção contra os concorrentes.

Analisando as empresas objeto deste estudo pode-se extrair algumas considerações. A empresa Di Trevi, por exemplo, tem uma preocupação em manter-se atualizada em termos de produto (para tanto investe em P&D e tem a dedicação exclusiva de um dos diretores nessa área) e através de lançamentos trimestrais busca atingir seu público alvo (lojistas) com modelos novos. O problema que se identifica nessa empresa é que esse trabalho vem sendo realizado de uma forma tradicional, sem inovação e, conseqüentemente, sem agregação de valor. A empresa não apresenta um diferencial competitivo que dê à esta uma posição favorável em relação aos seus competidores. Dessa forma a mesma fica vulnerável à concorrência, como bem explicitou o diretor entrevistado:

Os clientes] Não querem saber se meu preço é um pouquinho superior, mas é uma empresa estruturada, que paga os impostos, que paga os direitos trabalhistas, enquanto que meus concorrentes diretos são empresas que recém abriram, vão trabalhar ali, dois ou três anos e vão fechar... naquele momento elas estarão concorrendo comigo e quando elas fecharem outras empresas vão entrar em seu lugar.

Na Pitt Jeans a observação é diferente. A empresa buscou um diferencial competitivo através da vantagem de custos e largo investimento em produção e

parque fabril. Evidentemente que essa vantagem lhe dá condições especialíssimas de negociação com fornecedores e grandes clientes, gerando realmente uma vantagem em relação ao mercado, pois a empresa é hoje um dos maiores produtores de calças em jeans do Brasil. Uma das bases de sustentação dessa estratégia é a busca constante de novos segmentos, opção que a empresa investe estando nesse momento planejando duas novas linhas para dois novos nichos de mercado.

Na Canal Sul a orientação estratégica esta voltada para a distribuição através de rede própria, com foco no posicionamento, resultado do investimento em marca própria. Há na empresa uma forte orientação para o mercado e a base de sustentação de suas estratégias está na busca constante de atualização de modelos (para atrair clientes ligados a produtos de moda) e na equipe de venda e pós-vendas, através de um relacionamento próximo aos funcionários e investimento em treinamento. A vantagem obtida pela empresa Canal Sul frente ao mercado e aos concorrentes está na agilidade em oferecer ao consumidor produtos desejáveis e adequados às características de design, no momento em que ele (consumidor final) quer consumir, ao preço que ele deseja pagar (valor orientado para o cliente). Para tanto, a empresa mostra criatividade buscando parcerias com outros fornecedores, oferecendo produtos diferenciados dos que produz e agregando valor à marca. Outro fator importante de posicionamento estratégico está no posicionamento baseado na acessibilidade (PORTER, 1996), sendo que a empresa busca estar presente junto ao seu público alvo com investimento em lojas em áreas nobres de grandes centros de compras (*Shopping Centers*) em sua área de atuação (Porto Alegre).

Sobre o processo de construção da estratégia, não se quer aqui avaliar o desempenho da organização em planejar e desenvolver estratégias, pois segundo Goold e Quinn (1990) as estratégias não precisam ser deliberadas para serem eficazes. Deliberadas ou emergentes (MINTZBERG, 1987) o estudo procurou identificar o processo de formulação e implantação de estratégias competitivas nas empresas estudadas. A partir daí se chegou às seguintes conclusões.

A empresa Di Trevi não apresenta um sistema formal de geração e implementação de estratégia competitiva. As decisões são tomadas pela diretoria sem participação do grupo de colaboradores e de uma forma mais reativa do que inovadora, em relação ao mercado. Esse sistema coloca a empresa em uma situação de vulnerabilidade em relação aos competidores, pois a empresa não consegue se posicionar através de uma forma diferenciada. À luz das teorias da escola empreendedora, pode-se afirmar que o empreendedor deixa de empreender se pára de criar, deixando de se diferenciar através de ações inovadoras e passando a cuidar de seu negócio de forma conservadora e defensiva. Essa característica se observa em muitas empresas familiares, como a Di Trevi, onde o empreendedor cria o negócio e por um certo período busca oportunidades e conquista um lugar de destaque no cenário do setor. Com o passar dos tempos esse espírito de inovação se transforma em um espírito defensivo e a empresa passa a ficar vulnerável em relação aos concorrentes.

A Pitt Jeans e seu sistema formal de gestão, utilizando métodos estruturados de geração de estratégia competitiva (Planejamento Estratégico) se apresenta como uma empresa que busca liderança de participação no setor, através da vantagem

competitiva em custos. O resultado da observação na empresa é que oferece um ambiente bem organizado onde os colaboradores estão alinhados com os objetivos propostos pela direção. Aqui se percebe a vantagem da utilização de processos formais como afirma seu diretor:

Sem dúvida, eu acredito que se nós não tivéssemos adotado a forma como nos conduzimos nossa organização desde então, a empresa não existira mais.

Sob a luz das teorias da escola do aprendizado, se percebe pelo resultado da entrevista que a empresa sempre buscou a integração com o time de colaboradores, gerando um ambiente onde o sistema coletivo aprende como um todo, inclusive o seu líder. Segundo Prahalad e Hamel (1990) as competências geradas, frutos do aprendizado, funcionam como uma cola que une o negócio e também como um motor para o seu desenvolvimento. Na Pitt Jeans, mesmo tendo uma estrutura rígida de formulação da estratégia, observa-se a participação e integração das várias unidades de negócio nesse processo assim como o desenvolvimento ao longo dos anos de competências essenciais (sistema de gestão) que auxiliaram a empresa na conquista de uma posição altamente favorável em seu setor.

A Canal Sul não apresenta sistema formal de elaboração da estratégia, mas através do relacionamento direto dos donos do negócio (estrategistas) com as equipes de lojas, as idéias são transmitidas e os objetivos compartilhados. Esse sistema pode estar adequado a uma empresa pequena, onde a presença do dono é possível em todos os pontos de vendas e na própria fábrica, mas apresenta

limitações ao crescimento e desenvolvimento da empresa. À luz do conceito de valor e do pensamento enxuto, percebe-se na Canal Sul a preocupação em estar sempre repensando os produtos e serviços para não perder valor no conceito dos clientes, buscando a troca de experiências entre os vendedores e os clientes, para estar sempre adequada às demandas do mercado. Estruturados dessa forma estão conseguindo manter uma posição favorável e estável no setor, sendo preocupante o posicionamento em relação ao futuro, pois por questões tributárias e desmotivados pelas incertezas do mercado brasileiro o empresário pretende manter o porte atual, comprometendo seu posicionamento com a entrada de novos concorrentes no negócio.

## **5.5 ANÁLISE COMPARATIVA BASEADA NAS TENDÊNCIAS COMPETITIVAS**

Semelhantemente à primeira análise foi construído um quadro de comparação em respeito ao alinhamento das empresas estudadas em relação às tendências competitivas do setor identificadas na fundamentação teórica. O quadro 3 apresenta este resultado.

	Di Trevi	Pitt Jeans	Canal Sul
Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicção exclusiva de um dos diretores</li> <li>- Investimento em pesquisa</li> <li>- Preocupação com modelagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em pesquisa</li> <li>- Preocupação com modelagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em pesquisa</li> <li>- Preocupação com modelagem, estilo e moda.</li> </ul>
Manufatura enxuta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 coleções por ano</li> <li>- Produção sob demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção sob demanda</li> <li>- Vantagens de escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento com clientes/Respostas as demandas</li> </ul>
Cadeia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias</li> <li>- Terceirização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terceirização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias comerciais</li> <li>- Terceirização</li> </ul>
Foco do cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto grau de relacionamento com o canal</li> <li>- Baixo relacionamento com cliente final</li> <li>- Investimento em marca própria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto grau de relacionamento com o canal intermediário (representantes)</li> <li>- Planejamento de marketing individual para cada uma das marcas</li> <li>- Investimento em marcas próprias</li> <li>- Segmentação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto grau de relacionamento com o cliente.</li> <li>- Investimento em treinamento de vendas e pós-vendas.</li> <li>- Investimento em marca própria</li> </ul>

Quadro 3 – Análise comparativa sobre as Tendências Competitivas

A seguir serão feitas considerações sobre as tendências competitivas, analisando-as sob a perspectiva das estratégias adotadas pelas empresas estudadas.

Em relação ao design, nenhuma das empresas estudadas apresentam um perfil de inovação. Utilizando-se da teoria de Freeman (1989) a respeito de inovação, se conclui que a estratégia utilizada por essas empresas é a estratégia defensiva de inovação, o que não implica na ausência de pesquisa e desenvolvimento, mas sim



na natureza da inovação. Essas empresas buscam evitar os riscos e os custos de ser o primeiro, criando produtos a partir de tendências pesquisadas e aprovadas por outros mercados. O resultado é que as empresas objeto de estudo apresentam capacidade de produzir produtos com qualidade, mas não conseguem agregar valor na questão do design.

Também se apresentam como empresas conservadoras e não inovadoras em relação às matérias-primas utilizadas, buscando produzir produtos a partir de tecidos já testados e aprovados pelo mercado, evitando perdas e riscos dessas inovações.

Em termos de Manufatura Enxuta o estudo concluiu que todas as empresas promoveram mudanças em seus processos de produção, procurando otimizar seus custos e adequá-los ao valor pelo ponto de vista do cliente. A Di Trevi e a Canal Sul passaram a concentrar sua produção nos produtos principais (calças jeans), terceirizando a produção dos outros itens de suas coleções. Já a Pitt Jeans buscou adequar a questão do valor aumentando sua capacidade produtiva, buscando atingir vantagem em custos através de grandes lotes de produção. Além disso, todas as empresas estão trabalhando para se adaptar às respostas rápidas demandadas pelas mudanças da moda, buscando adaptar a capacidade produtiva a ciclos cada vez menores e mais rápidos.

Em termos de Fluxo de valor a única empresa que apresenta uma orientação para a otimização e melhoria do fluxo é a Pitt Jeans, onde o processo de P&D, suprimentos, produção, vendas e distribuição parece ser contínuo e sem barreiras. A

empresa completa o ciclo quando esse passa a ser “puxado” pelos pedidos, quando o caminho se inverte e a produção e suprimentos passam a se orientar a partir dos pedidos e da distribuição.

Em termos de cadeia de valor, todas as empresas parecem estar adaptadas a parcerias e acordos comerciais para agregar valor à linha de produtos. A Di Trevi e Canal Sul complementam suas coleções com parcerias com outros fornecedores, dedicando sua base produtiva ao produto principal (calças jeans). A Pitt Jeans terceirizou todo o processo de costura, o que envolve uma centena de pessoas que trabalham para várias empresas que atendem a empresa em diversos locais do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Porém ainda é fraca a visão sobre as vantagens de se trabalhar em cadeia como uma forma estratégica de se otimizar a produção, seja através de compras compartilhadas de equipamentos, de suprimentos, de matérias primas, vantagens na distribuição etc...

Em termos de Foco no Cliente se observa que a Canal Sul apresenta uma vantagem competitiva, pois operando através de lojas próprias consegue identificar claramente seu público, assim como apresenta mais agilidade na identificação dos hábitos de consumo e gostos do seu consumidor. A Pitt Jeans trabalha de uma forma segmentada, utilizando planejamento de marketing como ferramenta para se posicionar junto a esses segmentos. Seu relacionamento, assim como na Di trevi, é maior com os intermediários (lojistas e representantes) do que com o consumidor

final. Todas as empresas investem em suas marcas buscando com isso uma rápida identificação com seu consumidor.

Dentre as empresas analisadas a que apresenta a maior fragilidade nesta tendência é a Di Trevi Jeans, que sem investimento em pesquisa de mercado, tem dificuldade de identificar o perfil de seu consumidor, operando muito mais com a visão de “Produzir e Vender” do que em “Perceber e Reagir”. As conseqüências são a perda de competitividade e falta de identidade com o público alvo.

## **6 CONCLUSÕES**

Neste capítulo são compiladas as principais contribuições deste trabalho, tanto em termos gerenciais quanto em termos acadêmicos.

### **6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS**

Antes de apresentar as considerações finais, deve-se ressaltar que esse estudo apresenta algumas limitações em termos de avaliação de performance, pois não foram avaliados os resultados financeiros das empresas, bem como o estudo do histórico com dados sobre faturamento, endividamento e lucratividade.

Posto isso, relembra-se, que foram utilizados outros recursos para avaliar a performance das empresas objeto de estudo, tais como as afirmações feitas nas entrevistas, a avaliação feita através da observação direta do pesquisador, assim como o alinhamento das estratégias em relação às tendências competitivas do setor.

Nesse sentido, pode-se afirmar, a partir dos objetivos propostos, que a empresa que apresenta a melhor performance é também aquela em que o processo de geração, difusão e implementação da estratégia é o mais estruturado. Esse fato se observa na Pitt Jeans, onde o processo de geração da estratégia segue todas as etapas do método de Planejamento Estratégico, com definição de valores e missão, análise de cenários, avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo, além da participação das 6 unidades gerenciais da empresa (Desenvolvimento de produto, Produção, Comercial, RH, Administrativo financeiro e Suprimentos) na definição de metas e objetivos anuais. Esse processo resulta na elaboração de estratégias alinhadas com as áreas funcionais e, através da participação de todas as gerências, há um comprometimento das equipes no resultado dessas estratégias.

Não se quer dizer com isso que o método de Planejamento Estratégico é o método ideal para geração de estratégias nas empresas. Pode-se afirmar, sim, que qualquer método onde haja uma forma estruturada de planejamento da estratégia, com a participação das equipes funcionais e, onde haja espaço para discussão de alternativas para a empresa, tem uma tendência a influenciar positivamente na performance destas. Esse sistema apresenta a oportunidade para que surjam novas idéias e alternativas inovadoras. Também gera um ambiente de comprometimento e envolvimento por parte dos colaboradores que passam a ter uma noção mais clara do reflexo de suas atividades nos resultados da organização.

Em relação ao alinhamento as Tendências Competitivas, o que se observa é que em relação ao design a Pitt Jeans está alinhada pois a empresa investe em pesquisa e desenvolvimento, criando produtos específicos para segmentos de

consumidores. Em relação a manufatura enxuta há alinhamento, visto que a empresa produz por demanda e apresenta vantagens de escala. Em relação a cadeia de valor, não há alinhamento, visto que a empresa não desenvolve alianças estratégicas com outras empresas do segmento para obter vantagem competitiva. Em relação ao foco no cliente, podemos dizer que há alinhamento, pois a empresa investe em nichos de mercado, procurando interpretar através de pesquisas, os desejos e anseios desses consumidores, assim como se percebe uma preocupação com o pós venda e investimento em marcas próprias.

A Canal Sul, mesmo com uma gestão centralizada, procura envolver suas equipes nos objetivos comerciais dos pontos de vendas. Com bastante entrosamento com os funcionários, busca identificar as necessidades do consumidor, avaliando no ponto de venda o sucesso ou insucesso de cada novo lançamento, identificando assim, cada vez melhor, os hábitos de compras de seus clientes. Com um posicionamento centrado no mercado e uma estratégia voltada para a inovação de produtos e agilidade nos lançamentos, investe em treinamento e prepara cada um de seus atendentes com informações sobre moda para que possam explicar aos consumidores a proposta de cada peça da loja. Em relação ao alinhamento as Tendências Competitivas, podemos afirmar que em relação ao design há alinhamento pois a empresa investe em pesquisa e desenvolvimento, assim como, se preocupa em oferecer produtos adequados as tendências internacionais. Em relação a manufatura enxuta não há alinhamento, visto que a empresa produz por previsão de vendas correndo o risco de excessos de produção. Em relação a cadeia de valor há alinhamento, visto que a empresa desenvolve parcerias estratégicas com seus fornecedores oportunizando a ofertas de outros

produtos que não os de sua linha de produção, obtendo assim, vantagens com essas ações. Em relação ao foco no cliente, podemos dizer que há alinhamento, pois a empresa esta constantemente em contato com seus consumidores, através de pesquisas informais realizadas por sua equipe de vendas que proporciona a identificação das necessidades e oportuniza a adequação da oferta as exigências da demanda.

Já na Di Trevi a percepção de seu diretor comercial é sobre o pouco envolvimento dos funcionários com o negócio, principalmente por parte dos mais antigos. Percebe-se aqui uma relação entre a falta de uma estrutura formal de geração de estratégia e a motivação e comprometimento dos funcionários. Como as decisões são tomadas pela direção, sem a participação das equipes e às vezes com falhas na comunicação aos funcionários sobre os objetivos da empresa, o resultado é a geração de um ambiente pouco propício à inovação e crescimento, onde falta espaço para a discussão de idéias e o surgimento de novas soluções para a empresa.

Sobre o alinhamento as Tendências Competitivas, verifica-se que, em relação ao design, há alinhamento, pois a empresa investe em pesquisa e um dos diretores se dedica exclusivamente a essa tarefa, assim como há a preocupação em oferecer produtos adequados as tendências de moda. Em relação a manufatura enxuta não há alinhamento, visto que a empresa têm utilizado a prática da terceirização como forma de redução de custos. Em relação a cadeia de valor, não há alinhamento, visto que a empresa desenvolve pouco as parcerias estratégicas com seus fornecedores que poderiam oportunizar ganhos de escala e conseqüentemente uma

redução nos custos. Em relação ao foco no cliente, podemos dizer que não há alinhamento, pois a empresa identifica mal seus potenciais clientes e não investe em pesquisa para poder adequar sua produção às necessidades dos consumidores.

O que se conclui a partir dessas observações é que a geração de estratégias através de sistemas formais e estruturados, com a participação das equipes funcionais, impacta positivamente na performance das empresas e pode, com certeza, criar condições para que essas empresas se diferenciem no mercado, atingindo um resultado superior em seu setor.

Por outro lado, na questão de inovação, o que se percebe é que todas as empresas analisadas adotam estratégias de imitação, limitando os riscos de serem o líder, porém deixando de agregar valor aos produtos através de diferencial competitivo. Essa questão se alinha com o que foi observado pelo estudo NITEC/UFRGS, que constatou a dificuldade das empresas gaúchas em adotar estratégias de líder pela distância dos grandes centros da moda e pela própria característica das empresas que formam o setor. O grande desafio, também identificado pelo estudo, é que esta estratégia está enfraquecendo o setor que vem perdendo competitividade no cenário nacional, na última década.

Dentre as empresas estudadas, a Di Trevi Jeans percebe essa dificuldade, afirmando que a cada ano uma nova marca passa a concorrer em seu mercado oferecendo novas vantagens e chamando a atenção pela novidade e competitividade em preço. A Pitt Jeans parece estar enfrentando esse problema de uma forma diferente. Seu mercado também não tem crescido, mas, relaciona o



problema mais pelo momento econômico do que por falhas na gestão estratégica. A Canal Sul, por sua vez, confirma a tendência de que as empresas que investem em inovação acabam apresentando uma performance superior, pois apresentou crescimento nos últimos anos com a abertura de novos pontos de venda e consolidação da imagem da marca. A estratégia de lançamentos adaptados às tendências internacionais de forma ágil e ao preço desejado pelos consumidores parece estar correta. O problema é que esta vantagem é regional, segmentada ao mercado de Porto Alegre, não apresentando estrutura para um crescimento sustentável mais agressivo, o que é um fator limitante para o negócio que esta sempre sob o risco de novos entrantes.

Por fim, pode-se concluir que as empresas que apresentam um sistema formal de gestão de estratégia, com o envolvimento dos grupos de trabalho e que adotam posturas inovadoras, apresentam uma performance superior a de seus concorrentes. No setor de vestuário, o que se observou é que a estratégia de inovação está intimamente ligada às tendências competitivas, sendo que o investimento em design, a geração de um sistema enxuto de produção, cadeia de valor e foco no cliente são fatores fundamentais para a competitividade na indústria do vestuário. O que o estudo observou é que as empresas analisadas não estão utilizando plenamente as ferramentas operacionais que poderiam criar uma situação superior em termos competitivos e dessa forma estão perdendo oportunidades de gerar vantagens em relação a seus concorrentes.

## 6.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E INDICAÇÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

Pelo seu caráter exploratório, este trabalho não pretende, de forma alguma, ser definitivo em relação ao tema, até mesmo pelas limitações apresentadas pelo estudo e a delimitação regional e setorial das empresas analisadas. Mas, a partir das observações realizadas e das conclusões deste estudo, é importante a indicação de aprofundamento visto que o mesmo apontou sinais de que empresas que apresentam um sistema formal de geração de estratégias acabam obtendo uma performance superior em relação aos concorrentes.

Por outro lado, as questões de inovação e moda são interdependentes para as empresas atuantes nesse setor. A observação e o estudo de novas técnicas de gestão que criem um ambiente favorável para o desenvolvimento de empresas inovadoras é fundamental na questão da competitividade da indústria do vestuário.

O estudo do mercado gaúcho, que se caracteriza pela produção de produtos de qualidade, mas sem agregação de valor pela distância dos grandes centros de moda do país é outro desafio a ser observado. Encontrar alternativas para esse problema é fundamental na questão estratégica das empresas de vestuário.

Cadeia de valor e consórcios de empresas são outras áreas do maior interesse, visto que os empresários do Rio Grande do Sul ainda apresentam uma visão estreita a esse respeito e, conseqüentemente, comprometem a criação de um ambiente mais competitivo em termos globais.

Por fim, o estudo do design sobre as possibilidades de geração de uma marca gaúcha que represente uma tendência da região, assim como outros estados brasileiros conquistaram no mercado de moda, é uma alternativa possível que merece ser observada pois representa uma possibilidade de ser criada uma identidade que facilite a comunicação com os mercados nacionais e internacionais, resultando em negócios para as empresas do setor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 67, p. 422-436, 1963.

ABERNATHY, Frederick H. ; DUNLOP, John T.; HAMMOND, Janice H.; WEIL, David. **A Stitsh in Time**. New York: Oxford University Press, 1999.

ANSOFF, H.Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Mc Graw do Brasil, 1977.

CANEVACCI, Massimo. A Moda do Futuro na Ótica do Antropólogo. **Jornal da Tarde**, 16 abril 2000.

COOPER, R. G. The Strategy Performance Link In Product Innovation. **The Dryden Press**, pp. 95-110, 1984.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 4ed., São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

ENGEL, James; BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul. **Comportamento do Consumidor**. 8ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil – Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERREIRA, Aurélio. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FREEMAN, Christopher. **The Economics of Industrial Innovation**. 1970.

GADIESH, Orit; GILBERT, James L. Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action. **Harvard Business Review**, maio 2001.

GALLIANO, Guilherme. **O Método Científico – Teoria e Prática**. São Paulo: Mosaico, 1979.

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

KLEIN, Naomi. **Sem Logo**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari da Estratégia**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NELSON, Richard R. Why Do Firms Differ, and How Does It Matter? **Strategic Management Journal**, v.12, p.61, 1991.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando Um Crescimento Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. What Is Strategy? **Harvard Business Review**, Nov-Dec 1996.

PRAHALAD, C.K. ; HAMEL, Gary. **The Core Competence of the Corporation**, 1990.

PRAHALAD, C.K. ; HAMEL, Gary. **Strategy as Stretch and Leverage**, 1993.

RIES, Al ; TROUT, Jack. **Posicionamento** – Como a Mídia Faz a Sua Cabeça. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

ROSSI, Carlos Alberto. **Gestão empresarial**- Módulo Marketing estratégico Mestrado em administração, modalidade profissional – PPGA/ UFRGS, jun-jul 2002.

ROTHWELL, Roy. Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends. Publicado em **The Handbook of Industrial Innovation**. In: DOGSON, Mark (Org). UK: Cheltenham, 1992.

RUMELT, Richard P.; SCHENDEL, Dan; TEECE, David J. Strategic Management and Economics. **Strategic Management Journal**, v.12, p 5, 1991.

VINCENT-RICARD, Françoise. **As Espirais da Moda**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

WHITELEY, Richard; HESSAN, Diane. **Crescimento Orientado para o Cliente**. São Paulo: Campus, 1996.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A máquina que mudou o mundo**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **A mentalidade enxuta nas empresas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, Robert. **Estudo de caso**- Planejamento e Métodos. 2.ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2001.

ZAWISLAK, Paulo A. **Plano de desenvolvimento do sistema gaúcho de inovação e produção têxtil**. Núcleo de gestão de inovação tecnológica NITEC/UFRGS. Porto Alegre, abril, 2002.

\_\_\_\_\_. **MBA em Gestão Empresarial** - Empresa e Ambiente. PPGA/UFRGS. Porto Alegre, mar 2003.

**ANEXO**

## **ANEXO 1**

### **Parte I (perguntas gerais e abrangentes)**

1. Nome da empresa, setor e localidade.
2. Tempo de fundação, histórico, número de funcionários, principais produtos, volume de produção (em unidades) e volume de vendas (faturamento).
3. Entrevistado: Cargo e função, tempo de empresa e formação.

### **Parte II – O processo de desenvolvimento da estratégia**

1. Descreva sua estratégia.
2. A empresa apresenta um processo formal de desenvolvimento de sua estratégia? Como ele é feito, em equipe, pelo empreendedor ou grupo de gerentes?
3. Qual a lógica desse processo? Como ele funciona?
4. Foi sempre assim ou sofreu alterações com o passar do tempo?
5. Se sofreu alterações, quais as vantagens desse novo modelo em relação ao anterior?
6. Esse modelo atual é o ideal para a empresa ou ele poderia ser diferente?
7. Quais as vantagens e desvantagens desse modelo atual?

### **Parte III – O processo de desenvolvimento da estratégia e as áreas funcionais**

1. Como se estrutura a empresa em termos organizacionais? Há uma organização formal das áreas funcionais (P&D, produção, distribuição, marketing, finanças e RH).
2. Como se dá o processo estratégico em relação às áreas de P&D?



3. Como se dá o processo estratégico em relação às áreas de produção?
4. Como se dá o processo estratégico em relação às áreas de distribuição?
5. Como se dá o processo estratégico em relação às áreas de marketing?
6. Como se dá o processo estratégico em relação às áreas administrativas?
7. Em relação às áreas funcionais, onde a empresa acredita que se diferencia no mercado. Em qual (quais) áreas acredita apresentar um diferencial competitivo difícil de ser acompanhado pelos concorrentes?
8. Como a empresa vê o surgimento dessa vantagem competitiva? Se deu após a implementação de uma estratégia formal, ou foi fruto do acaso?

#### **Parte IV – O processo de desenvolvimento da estratégia e as tendências competitivas do setor**

1. Como a empresa trabalha a questão do Design?
2. Como a empresa trabalha a questão da manufatura?
3. Como a empresa trabalha a questão da cadeia (parcerias, acordos operacionais, etc...)
4. Como a empresa trabalha a questão do cliente? Ele é identificado claramente? Quais as ações que a empresa realiza para se adequar as necessidades desse cliente?

#### **Parte IV – O processo de desenvolvimento da estratégia e o ambiente externo**

1. Qual o impacto do ambiente externo no processo de desenvolvimento estratégico da empresa?
2. Como a empresa identifica a forma pela qual é afetada pelas ações governamentais? Altamente afetada, afetada ou pouco afetada? Exemplifique.