

Estratégia Competitiva e Posicionamento Estratégico: Um Estudo no Setor de Confeções de Divinópolis – Minas Gerais

Autoria: Luiz Carlos dos Santos, Eduardo Madeira Marques, Alexandre Teixeira Dias, Rinaldo Machado de Almeida, João Carlos Neves de Paiva

1. RESUMO

A indústria têxtil brasileira foi fortemente afetada pela abertura comercial ocorrida a partir dos anos 1990, a qual reconfigurou o ambiente competitivo nacional, e vem exigindo, desde então, uma postura mais profissional de gestão por parte dos executivos. Nesse escopo, destaca-se a necessidade de formulação de estratégias que assegurem uma posição sustentável para os participantes do setor. Para tanto, segundo Porter (1980), faz-se necessário proceder a uma análise acurada das forças que atuam nos ambientes competitivos dos vários setores para, em seguida, adotar um critério para o necessário posicionamento estratégico da organização. Em Divinópolis, Minas Gerais, a indústria de confecção responde por fatia importante da economia regional e exerce forte influência social no seu entorno, fazendo-se necessário o entendimento acerca da dinâmica das forças competitivas daquele mercado, bem como das intenções estratégicas dos gestores das empresas nele atuantes. A pesquisa foi conduzida com a aplicação de técnicas qualitativas (entrevistas em profundidade e grupo de foco) e quantitativas (análises estatísticas multivariadas), apresentando como resultado a identificação dos aspectos relacionados ao modelo das cinco forças competitivas e das estratégias genéricas de Porter das empresas localizadas na região.

2. INTRODUÇÃO

Diversos especialistas acadêmicos (Ansoff, 1977; Porter, 1980, 1981, 1998; Hammel e Prahalad, 1997; Chandler, 1999) vêm a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por um setor ou um produto. Essas características relacionam-se ao desempenho no mercado ou à eficiência técnica dos processos produtivos adotados pelo setor. Esses enfoques, porém, na visão de Coutinho e Ferraz (1994:18), são restritivos, uma vez que abordam o tema de forma estática. Esses autores acrescentam que ao se lançar um olhar sobre a dinâmica das organizações nota-se que:

“Tanto o desempenho quanto a eficiência são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas, em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que estão inseridas.”

Adotando-se essa abordagem como premissa, tem-se o desafio de se estabelecer estratégias dentro de uma perspectiva sistêmica, ou seja, considerando todas as forças e fatores que interagem com a organização. Essa visão encontra amparo nas abordagens de Porter (1980), para quem,

“(…) na luta por participação de mercado, a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor industrial, tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular. Os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial.”

Essa abordagem não só adota a perspectiva sistêmica de análise do ambiente concorrencial, como propõe diagnósticos específicos para cada setor de atividade, com base nos quais os executivos passariam a estabelecer suas estratégias. Assim, a tarefa preliminar à formulação da estratégia seria estudar o setor de atividade, identificar a natureza das forças e a forma como elas atuam nesse ambiente competitivo específico, para, em seguida, desenvolver uma visão, montar e gerir as estratégias julgadas convenientes.

Assumindo essas abordagens como base, objetiva-se com o presente trabalho, caracterizar o ambiente competitivo do setor têxtil de vestuário da microrregião de Divinópolis (MG) e identificar as intenções estratégicas de gestão das empresas desse setor, procurando cotejá-las com a tipologia das estratégias genéricas preconizadas por Porter (1980), identificando e classificando os grupos (*clusters*), segundo suas intenções de posicionamento. Além disso, procurar-se-á extrair dos atores da indústria têxtil daquela região as características dinâmicas das forças que atuam naquele ambiente competitivo e suas reações diante delas. Com o conhecimento e junção dessas duas variáveis (as forças competitivas, dentro da perspectiva porteriana e as intenções e posicionamento estratégico dos atores) vislumbra-se uma contribuição gerencial importante para os executivos daquela região, apontando eventuais riscos oriundos de um posicionamento inadequado diante do ambiente competitivo, além de sinalizar posturas recomendáveis. No campo acadêmico, espera-se inspirar os pesquisadores a incrementar os diagnósticos customizados (setor a setor), visando fortalecer os pólos industriais brasileiros, sabidamente carentes de uma atuação estratégica mais efetiva.

No próximo bloco apresenta-se, em breve relato, a fundamentação teórica do trabalho. Em seguida, descreve-se a metodologia escolhida para ambas as abordagens (qualitativa e quantitativa), caracteriza-se os agentes em estudo, apresenta-se e discute-se os resultados, tecendo comentários a respeito de possíveis implicações gerenciais e acadêmicas.

3. SUPORTE TEÓRICO

3.1 O conceito de estratégia, o ambiente competitivo e a função gerencial

O conceito de estratégia emergiu da necessidade de auxiliar os executivos, particularmente os gerentes gerais, a transformar o caos dos eventos e decisões do dia-a-dia em um método ordenado de posicionar as empresas no seu ambiente, razão pela qual a estratégica, desde sua origem, esteve fortemente orientada para os processos (PORTER, 1981). Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a palavra estratégia existe há muito tempo, assumindo várias concepções, tais como plano, padrão, posição, perspectiva, artimanha ou truque para se desvencilhar dos concorrentes.

Independentemente da conotação dada à palavra estratégia, há uma forte convergência entre os diversos autores, por exemplo, ao assumir que a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente; que a essência da estratégia é complexa; que a estratégia afeta o bem-estar geral da organização; que ela envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo; que elas não são puramente deliberadas; que elas existem em diferentes níveis e que elas envolvem exercícios conceituais e analíticos. Assim, mesmo tendo presente que toda decisão contém, em si mesma, vantagens e desvantagens, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia tem como objetivo, pelo menos: (1) fixar a direção, (2) focalizar o esforço, (3) definir a organização e (4) prover consistência às ações.

Porter (1980) foi um dos pioneiros na tradução do conceito de estratégia para o mundo empresarial. Ele relaciona estratégia diretamente com a busca incessante por uma competitividade sustentada e afirma que as empresas tomam decisões estratégicas sob os auspícios de metas de manutenção de determinados patamares competitivos e que o processo

que leva a uma competitividade sustentada passa pela busca das competências essenciais. Esse conceito, por sua vez, se constitui num dos núcleos do trabalho de Hamel e Prahalad (1997), para os quais *“a turbulência na natureza da competição ocorre devido a uma série de fatores, que alteram as fontes de vantagem competitiva das empresas e a economia das indústrias de uma forma imprevisível”*. Dentre esses fatores, figuram, entre outros, a desregulamentação, as mudanças estruturais, o excesso de capacidade, as fusões e aquisições, questões ambientais, protecionismo, mudanças de expectativas dos consumidores, descontinuidades tecnológicas e competição global, os quais provocam uma mudança radical no ambiente competitivo. Assim, a essência da formulação da estratégia competitiva está em relacionar a companhia ao seu ambiente (PORTER, 1980). Em decorrência, as empresas ao redor do mundo estão atingindo os limites do incrementalismo em termos de estratégia.

No que tange à pessoa do administrador, para Chandler (1999), a moderna empresa comercial tornou-se a mais poderosa instituição da economia norte-americana e seus administradores, o mais influente grupo de decisores na área econômica. Para ele, o advento da moderna empresa comercial trouxe consigo o chamado capitalismo gerencial. Esse autor sustenta, ainda, que a operação interna das modernas empresas, o que chamou de *“as mãos visíveis da administração”*, de certa forma substituiu o mercado impessoal de Adam Smith – a mão invisível – como principal distribuidor de recursos nas modernas economias industrializadas. Na sua visão, a lição a ser tirada da história é que a percepção da realidade é mais importante que a doutrinação em generalidade e que a saúde e o futuro das empresas dependem das decisões dos indivíduos que as gerenciam.

3.2 A tipologia das cinco forças de Porter

Embora não seja o único, o aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência, uma vez que a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem dos seus concorrentes (Porter, 1998). Para esse autor, o estado de competição depende de cinco forças básicas, conforme a FIG. 1, abaixo, ou seja, (1) os rivais, (2) os entrantes em potencial, (3) os produtos substitutos, (4) o poder de negociação dos fornecedores e (5) o poder dos compradores. Nesse contexto, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

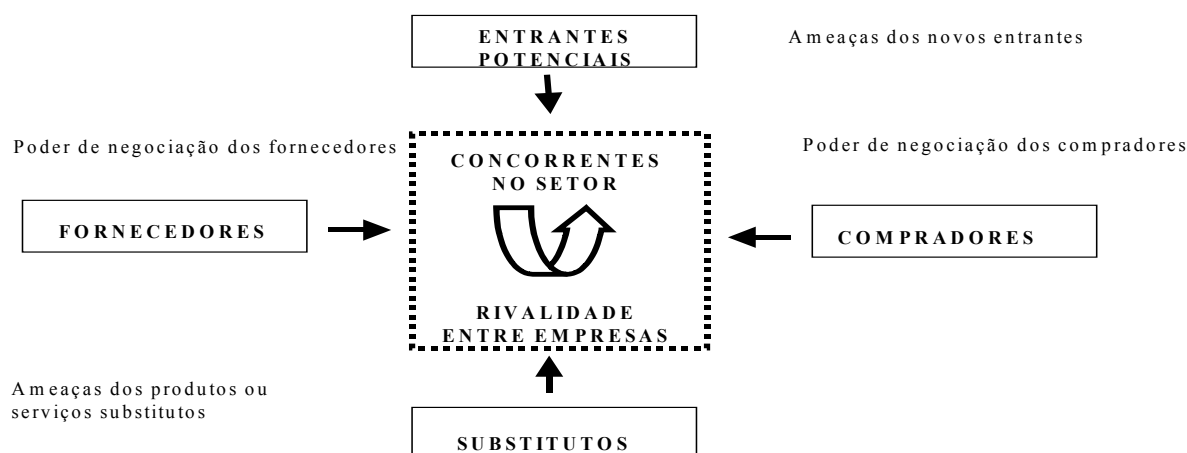


Figura 1. Forças que governam a competição em um setor industrial

Fonte: PORTER (1998)

Porter (1998:12) assim define a importância do domínio conceitual de sua tipologia:

“O conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva propicia o trabalho preliminar para uma agenda estratégica de ação. Elas acentuam os esforços críticos e os pontos fracos da empresa, dão vida ao posicionamento da empresa no setor, tornam claras as áreas onde as mudanças estratégicas possam oferecer maiores vantagens e importância, seja como oportunidade, seja como ameaça. Entender essas fontes passa a ser também uma forma de ajuda quando forem consideradas áreas para diversificação.”

Uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, o estrategista corporativo pode identificar o vigor e as fraquezas da empresa e passar à tarefa de formular suas estratégias com vistas ao melhor posicionamento competitivo possível.

3.3 As três estratégias competitivas genéricas e suas implicações gerenciais

A definição de variáveis estratégicas depende em grande grau da indústria ou setor a que pertence a empresa. Com base nesse pressuposto, Porter (1980) descreve estratégia competitiva como o *“conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”*. Num sentido mais amplo, Porter (1980) aponta a existência de três estratégias genéricas, internamente consistentes e potencialmente poderosas para se criar uma posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes, esquematizadas na FIG. 2, abaixo: (1) liderança no custo total, (2) diferenciação e (3) enfoque. Porter (1980) caracteriza, ainda, a empresa que se posiciona no meio dessas escolhas (*stuck in the middle*), posição esta que não se configura em uma estratégia genérica, mas sim, em ausência de um posicionamento bem definido, que tende a levar as empresas ao fracasso.

Dess e Davis (1984) lembram, porém, que o fato de uma empresa possuir um posicionamento classificado como *stuck in the middle* não significa que ela não utilize métodos e armas competitivas típicas, mas apenas que sua estratégia carece de consistência interna como um todo. Para Porter (1980), a origem desse problema está em não conseguir distinguir entre eficácia operacional, que significa realizar atividades semelhantes melhor que os concorrentes, e estratégia – a criação de uma posição única e de valor, com base no ajuste das atividades da empresa.

| | | |
|----------------------|------------------------------|---------------|
| VANTAGEM ESTRATÉGICA | | |
| ALVO ESTRATÉGICO | No âmbito de todo o setor | DIFERENCIAÇÃO |
| | Segmento em particular | CUSTO |
| | | FOCO |

Figura 2. Três estratégias genéricas

Fonte: PORTER (1980)

A primeira estratégia genérica, *liderança no custo total*, consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico e exige uma intensa atenção administrativa aos controles. A segunda estratégia genérica, *diferenciação*, incorpora o desafio de se criar algo que seja considerado único no contexto de toda a indústria, sob a ótica do respectivo segmento-alvo. Já a terceira estratégia, *ênfase*, se diferencia das demais por sair do escopo total do setor para buscar a liderança em um segmento específico e estrategicamente escolhido, repousando na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla (PORTER, 1980). As características das três estratégias genéricas de Porter e suas implicações gerenciais, estão sumariadas na TAB. 1, a seguir.

Tabela 1
Implicações comuns das estratégias genéricas

| ESTRATÉGIA GENÉRICA | RECURSOS E HABILIDADES REQUERIDOS | REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderança no Custo Total | <ul style="list-style-type: none"> • Investimento de capital sustentado e acesso ao capital. • Boa capacidade de engenharia de processo. • Supervisão intensa da mão-de-obra. • Produtos projetados para facilitar a fabricação. • Sistema de distribuição com baixo custo. | <ul style="list-style-type: none"> • Controle de custo rígido. • Relatórios de controle frequentes e detalhados. • Organização e responsabilidades estruturadas. • Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas. |
| Diferenciação | <ul style="list-style-type: none"> • Grande habilidade de marketing. • Engenharia de produto. • Tino criativo. • Grande capacidade em pesquisa básica. | <ul style="list-style-type: none"> • Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing. • Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas |
| Ênfase | <ul style="list-style-type: none"> • Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia. • Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios. • Forte cooperação dos canais. • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular. | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas. • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular. |

Fonte: adaptado de Porter (1980).

3.4 Mensuração das estratégias

Tendo presente a dificuldade dos executivos em diferenciar estratégia de *benchmarking* colocada por Porter (1980), o desafio passa a ser identificar indicadores capazes de descrever os níveis de adoção de estratégias competitivas pelas empresas em determinado setor, discriminando-as entre aquelas que Hamel e Prahalad (1997) chamam de vanguardistas (estrategistas) e os seguidores (*stuck in the middle*).

Hambrick (apud Dess e Davis, 1984)¹ reconheceu ser possível desenvolver mensuração multivariada para as intenções estratégicas tanto quanto o é para as estratégias de fato implementadas. Para ele, a demonstração da capacidade de mensuração multivariada das escolhas estratégicas para classificar as firmas em grupos homogêneos, baseados no modelo de estratégias genéricas de Porter (1980), poderia suprir muitas das necessidades de

evidenciação empírica, não só para validar os construtos da tipologia de Porter, mas também para dotar os interessados da noção de grupos estratégicos em geral, assim como ajudar a elencar elementos que tornem mais claras as linhas que separam a estratégia do simples *benchmarking*. Esse desafio instigou Dess e Davis (1984) a mensurar as estratégias genéricas do setor químico de tintas e correlatos, na década de 1980, cuja experiência está sendo replicada neste trabalho, junto ao setor de confecção da microrregião de Divinópolis (MG). A seguir são apresentados dados a respeito do setor de confecções, alvo da pesquisa, visando proporcionar um panorama da importância dessa atividade para a economia local.

4. METODOLOGIA

A rigor, a presente investigação foi desenvolvida em três etapas, a saber:

- 1) Tradução e adaptação, por Dias, Barreira e Saraiva (2003), do questionário aplicado por Dess e Davis (1984) em indústrias manufatureiras americanas do setor de tintas e assemelhados. Nesse trabalho, Dias, Barreira e Saraiva (2003) se valeram de uma sequência de painéis com especialistas acadêmicos, que resultou num instrumento considerado conceitualmente válido e, portanto, apto a ser testado empiricamente nos setores industriais brasileiros com vistas a diagnosticar as intenções estratégicas dos atores desses setores.
- 2) Pesquisa exploratória, valendo-se de levantamento de dados secundários a respeito do setor confeccionista da cidade de Divinópolis (MG) e seu entorno, por meio de pesquisa documental, seguida por um levantamento de dados primários coletados por intermédio da realização de entrevistas em profundidade com uma amostra intencional de 3 empresários do setor, além de um grupo de foco com outros 7 executivos, igualmente escolhidos. Nessa etapa, além da caracterização física do setor, buscou-se conhecer a natureza das forças competitivas presentes, bem como colher as sensações dos atores a respeito dessas forças e suas conseqüências no campo gerencial.
- 3) Abordagem quantitativa em que procurou-se diagnosticar e descrever as intenções estratégicas dos atores em questão, bem como cotejá-las com as estratégias genéricas preconizadas por Porter. Para tanto, foi aplicado o questionário mencionado no item 1, acima, numa amostra de 106 executivos do setor, num único evento (palestra oferecida gratuitamente aos executivos), estratégia essa que possibilitou uma série de vantagens, a saber: a) aproveitamento de 105 dos 106 questionários aplicados; b) redução drástica nos custos do *survey*; c) não ocorrência de itens sem resposta, fortalecendo os achados e facilitando os testes estatísticos; d) segurança quanto à legitimidade do público respondente; e) nova oportunidade para aferições acerca de eventuais ambiguidades ainda remanescentes; f) respostas imediatas e concomitantes, dentre outras. De posse dos questionários, procedeu-se às análises estatísticas multivariadas, tais como: análise fatorial, para identificação dos fatores que agrupam as intenções estratégicas e análise de cluster K-means, agrupando os respondentes conforme seu perfil estratégico, identificado com base nos fatores, permitindo a caracterização da amostra pesquisada.

Trata-se, portanto, de uma abordagem *qualiquantitativa* que tende a dotar de maior consistência os achados da investigação, conforme preconiza Martin (1990), para quem a escolha de um método em detrimento de outro representa sempre algum *trade-off* e a melhor opção seria a combinação das abordagens quali e quantitativas para superar limitações intrínsecas a cada uma delas.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Caracterização do setor e da amostra pesquisada

O setor de vestuário no Brasil configura-se como importante e significativo para a economia brasileira, sendo responsável por 7,5% da geração total de empregos no país, considerando-se somente o setor formal, e participa com 2,3% no valor da transformação industrial. O setor formal de confecções de Divinópolis constituía-se, em dezembro de 1999, de 1.208 empresas, 26,8% do total do município. A maioria dessas empresas de confecção é de micro e pequeno portes, respondendo por 95% do total. Esse setor também foi responsável por 82% do total de empresas abertas no município em 1999. Nesse mesmo ano, o número de empresas de confecções cresceu 61,5% em relação a 1998. Por outro lado, do total de empresas fechadas em 1999, 51% são do ramo confeccionista.

Da amostra pesquisada, 55% das empresas foram constituídas há mais de 10 anos – FIG. 1, 61% têm entre 10 e 49 empregados – FIG. 2 e 50% apresentam faturamento médio mensal acima de R\$50 mil – FIG.3.

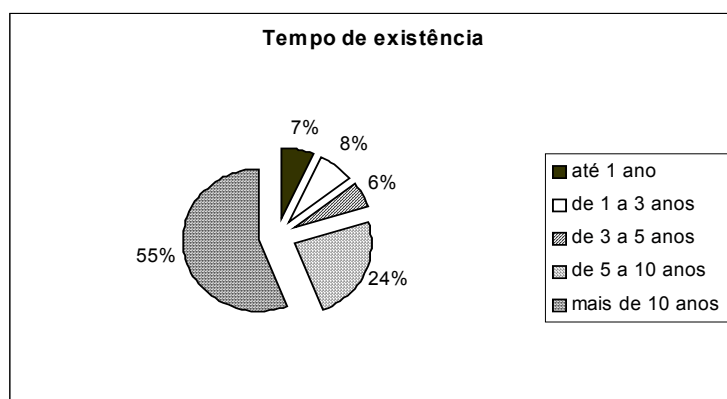


Figura 1
Caracterização da amostra – tempo de existência
 Fonte: dados de pesquisa

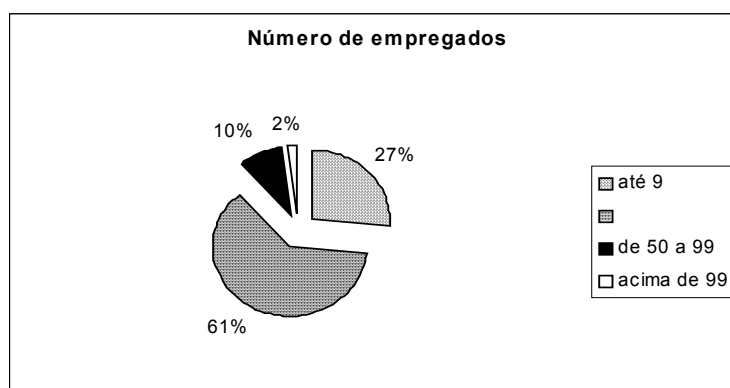


Figura 2
Caracterização da amostra – número de empregados
 Fonte: dados de pesquisa

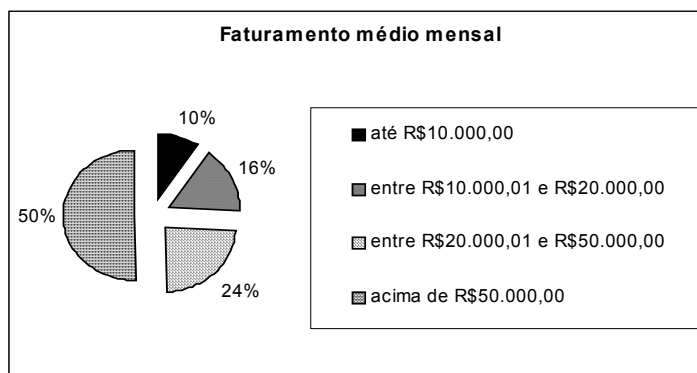


Figura 3
Caracterização da amostra – faturamento médio mensal
 Fonte: dados de pesquisa

5.2 Fase 1 – Estudo exploratório

A coleta de dados secundários foi importante para conhecer os números do setor de vestuário em tela e da sua importância para a economia local. As visitas permitiram verificar, inicialmente, que os empresários comercializam seus produtos por meio de lojas próprias, tanto no varejo como no que consideram o atacado. A este respeito, consideram atacadistas pessoas que adquirem seis ou mais peças de um mesmo artigo de uma vez. Além disso, foi possível observar como as empresas são geridas e como se dá o processo produtivo. As informações obtidas foram importante subsídio para orientar as entrevistas e analisar os depoimentos dos participantes do grupo de foco, descritas a seguir.

A indústria de confecções da região de Divinópolis – MG mostrou-se bastante fragmentada no que diz respeito a suas operações industriais e comerciais, bem como diversificada em termos de atuação mercadológica. Foi constatado que a maioria das confecções de Divinópolis é pequena, possuindo menos de 20 funcionários. São fábricas montadas precariamente e que não possuem qualquer estrutura para atuar de maneira mais organizada no mercado.

Segundo os representantes do grupo entrevistado, a **concorrência no setor** têxtil de Divinópolis encontra-se muito acirrada. Entretanto, o que se percebe é que a adoção planejada e sistemática de estratégias competitivas, com base na análise das forças que constituem seu ambiente pode ser observada apenas em casos isolados, não se constituindo uma prática comum na grande maioria das empresas do setor.

A maior parte das empresas trabalha sem planejamento, com decisões aleatórias de seus gerentes, o que causa problemas como excesso de estoque, sobras de materiais, falta de capital de giro e falta de produtos em certas épocas do ano. A carência de um conhecimento estruturado de administração se torna ainda mais clara à medida que se verifica que, tanto o desempenho quanto a eficiência não são sequer medidos ou acompanhados adequadamente.

“A administração se dá no dia-a-dia. A gente toma decisões de acordo com os problemas que vão aparecendo.” (RELATO)

Pelos relatos são raras as planilhas de custos e cálculos corretos de preços. A guerra pelos preços se dá de forma totalmente descontrolada e injustificada, isto é, os preços são remarcados em função quase que exclusiva de eventuais reduções dos concorrentes, sem se avaliar tamanho, estrutura de produção, segmentos e focos, fato que atrapalha a todos os concorrentes.

“Muitas vezes o empresário reduz seus preços para ser competitivo junto ao concorrente, sem saber que quanto mais ele vende a este preço, mais prejuízo ele tem.” (RELATO)

Por outro lado, nota-se uma percepção de que a competição não se manifesta apenas por intermédio dos concorrentes locais, visão convergente com o posicionamento de Porter (1998). A disputa entre as empresas locais é grande, mas o fator que mais preocupa são os concorrentes externos à região de Divinópolis, pois a possibilidade de surgimento de um novo pólo de indústria têxtil mais bem estruturado é grande (principalmente em função da quase ausência de barreiras) e pode trazer grandes problemas para tal região.

Os **novos entrantes**, sejam da própria cidade ou de regiões vizinhas, se constituem uma preocupação adicional para o setor, muito mais significativa do que eventuais produtos substitutos que venham a ser lançados no mercado: As barreiras de entrada no mercado são poucas e, mesmo a demanda de capital para se iniciar uma fábrica é pequena. O problema maior é que o surgimento constante de diversas microempresas não é acompanhado pela expansão da demanda nem por investidas em novos mercados, ou seja, há cada vez mais concorrentes disputando fatias de um mercado que, embora heterogêneo e relativamente robusto (posto que sustenta muitas empresas há anos), não vem experimentando crescimento nem merecendo estudos estratégicos com vistas à promoção de sua expansão.

“O que acontece é que todo mundo vende menos quando novas empresas entram no mercado, já que elas não trazem nada de novo para crescer o mercado.” (RELATO)

O papel dos **fornecedores** também é preponderante em alguns segmentos deste setor, se constituindo muitas vezes a principal ameaça à atuação das empresas por sua excessiva força de barganha. A desunião das empresas do setor promove uma falta de poder de barganha para as mesmas em relação aos fornecedores. Existe uma resistência entre os concorrentes no que se refere às ações coletivas, considerando-as “perigosas”. Dessa forma, as compras são individuais e de baixa escala, privilegiando o poder dos fornecedores.

“Podemos comprar de qualquer um, mas não temos poder de barganha, porque somos pequenos e desunidos. .” (RELATO)

“Praticamente todas as compras são individuais. As empresas acreditam que se unir ao concorrente pode ser perigoso.” (RELATO)

Contudo, são os **compradores** que exercem a maior influência sobre a indústria, no que diz respeito às forças competitivas indicadas por Porter (1998). Cerca de 80 % das vendas dependem de “sacoleiros” que vêm de diversas regiões do país – norte de Minas, Goiás, Belo Horizonte e muitas outras. Segundo os entrevistados,

Se os ônibus pararem de chegar, o setor simplesmente desaparece.” (RELATO)

Dessa forma, a disputa pelo cliente torna-se desleal e inconsistente, de modo que o preço de venda do varejo se mistura com o do atacado, sem um estudo consciente dessa situação, a qual culmina em uma falta de fidelização do cliente do varejo e indignação dos clientes do atacado, oriunda da falta de um tratamento diferenciado.

“A disputa pelo cliente do varejo a preço de atacado irá matar o setor. Não há como fidelizar o cliente do varejo, que quer o preço do atacado. O pior é que o cliente do atacado se sente prejudicado e vai para o concorrente.” (RELATO)

Quanto aos **produtos substitutos**, como já era esperado, essa variável não foi julgada de maior relevância em termos de ameaças para o setor. Porém, tal situação pode se tornar importante diante dos avanços tecnológicos e demais inovações que viabilizem o desenvolvimento de novas matérias-primas, embora não se tenha constatado nenhum trabalho afetivo nesse sentido.

Além das 5 forças elencadas por Porter (1998), pôde-se também tomar conhecimento sobre as **estratégias genéricas** da maioria das empresas do setor. Não houve uma constatação de que tais estratégias, sejam elas de liderança em custos, diferenciação ou enfoque, estejam claramente percebidas pelos representantes. Houve uma contradição nos depoimentos dos mesmos. Ao mesmo tempo em que foi citada a criatividade dos administradores como a principal competência para a sobrevivência das empresas, não se percebe nenhum trabalho empreendedor nesse sentido. Tais depoimentos também se tornam contraditórios ao ser relatada a eficiência do setor em se produzir produtos de qualidade e baratos, mas com a exigência de uma flexibilidade de adaptação e adequação ao mercado.

“O que faz Divinópolis ser diferente é a criatividade. Em moda, criatividade é fundamental e não há como copiar.” (RELATO)

“Na nossa opinião o que conta é a administração do negócio.” (RELATO)

“Nós temos flexibilidade para nos adaptar e nos adequar ao mercado.” (RELATO)

Ainda que se perceba a preponderância da gestão empresarial sobre as condições de mercado como fator crítico para o sucesso das empresas, não se observa uma modernização ou profissionalização do corpo gestor. Além disso, pode-se destacar a imaturidade dos dirigentes quanto à percepção da necessidade de união entre os seus componentes.

“Eu já acredito que dependemos mais dos fatores de mercado do que de administração, porque a cidade depende de compradores que vêm de fora.” (RELATO)

“Mas o pessoal de Divinópolis é muito desconfiado, muito fechado. Basta o sujeito crescer um pouquinho no mercado para achar que é o dono da verdade.” (RELATO)

Desta forma, a visão da amostra de empresários da indústria de confecções de Divinópolis é de que existem muitas oportunidades para se atuar sobre as cinco forças competitivas de maneira planejada e sistematizada. As ações neste sentido são imperativas e urgentes, na medida em que o setor passa por diversas mudanças, não havendo uma percepção clara de seu futuro.

Além disso, nota-se uma preocupação, ainda que dispersa, acerca da importância da estratégia, tanto no que diz respeito à organização quanto ao ambiente, bem como à complexidade de sua essência. Foi relatada a falta de ferramentas necessárias para melhorar a eficiência das empresas, assim como o apoio de profissionais que mostrem como usá-las. Houve até a observação de que não existe uma presença atuante das universidades para ajudar na orientação e auxílio às empresas.

“O que a gente precisa é de ferramentas para isto. É do apoio de vocês da universidade.” (RELATO)

“O setor precisa evoluir. Mas precisa gente de fora para orientar. Internamente não conseguimos chegar a um consenso.” (RELATO)

Finalmente, percebe-se que o setor necessita não somente de profissionalização da gestão e de métodos administrativos simples e eficazes para a condução dos negócios, mas também do apoio de instituições que detêm o *know-how* de administração estratégica, como as universidades, para que seja realizada uma diagnose mais profunda acerca de suas características, com a finalidade de se propor e implementar iniciativas necessárias a um profundo entendimento dos parâmetros de competição e nas reais forças competitivas a que estão sujeitos.

5.3 Fase 2 – Estudo descritivo

Com vistas a estudar o setor com maior abrangência, considerando-se seus diversos segmentos, foi realizada uma nova investigação a partir da aplicação de questionário adaptado para o setor confeccionista por Dias, Barreira e Saraiva (2003), com base no instrumento elaborado por Dess e Davis (1984), especificamente para aferir a aderência das práticas de gestão com a abordagem das estratégias genéricas de Porter (1980), após adequações de termos específicos para o setor objeto de estudo e para o público respondente, realizadas com base nos resultados do estudo exploratório, visando maior clareza e facilidade de interpretação.

No questionário foram apresentadas aos respondentes 21 indicadores, dispostos aleatoriamente, com o objetivo de identificar ações relativas às intenções estratégicas em termos de diferenciação, custo e foco. Os respondentes foram orientados a classificar em escala de cinco pontos, variando de “não muito importante” a “extremamente importante”, as ações estratégicas relacionadas às suas atividades operacionais e de gerenciamento.

A coleta de dados foi realizada pelos autores de forma direta e pessoal em evento realizado no Sindicato das Empresas do Vestuário de Divinópolis, tendo sido o questionário respondido por 106 proprietários e gestores, responsáveis pelas orientações estratégicas das empresas, garantindo a homogeneidade dos respondentes e a possibilidade de se identificar o perfil estratégico das organizações. Cento e cinco questionários foram considerados válidos, cumprindo as orientações de Hair et alli (1998) para a proporção de cinco questionários para cada indicador e de, preferencialmente, 100 questionários para que se torne viável a aplicação de análise fatorial.

5.3.1 Análise fatorial

Atendidos os pressupostos em termos de proporcionalidade e tamanho da amostra, a técnica de análise fatorial foi utilizada para agrupar as questões em três fatores, cuja correspondência em relação às estratégias genéricas propostas por Porter (1980) – diferenciação, custo e foco – foi identificada e confirmada pela classificação por especialistas e gestores, em estudo realizado por Dias, Barreira e Saraiva (2003) – TAB. 2. Em seguida utilizou-se a técnica de análise de *cluster* para agrupamento dos empresários com perfis estratégicos semelhantes, de forma a permitir a análise dos resultados e a caracterização da população em termos de intenções estratégicas.

Tabela 2
Avaliação de instrumento por painéis de especialistas e gestores - Síntese

| Painel agregado - Especialistas e Gestores | | |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Muito Importante | Pouco Importante |
| Diferenciação | Escala 01 - Desenvolver novos produtos Escala 02 - Serviços ao cliente Escala 21 - Inovar processos de manufatura | Escala 06 - Manter altos níveis de estoque Escala 14 - Evitar financiamentos, <i>factoring</i> e descontos de cheques ou duplicatas |
| Custo | Escala 03 - Eficiência operacional Escala 04 - Controle de qualidade de produtos Escala 06 - Manter altos níveis de estoque Escala 07 - Preços competitivos Escala 12 - Controle de canais de distribuição Escala 14 - Evitar financiamentos, <i>factoring</i> e descontos de cheques ou duplicatas Escala 21 - Inovar processos de manufatura | Escala 01 - Desenvolver novos produtos Escala 10 - Identificação da marca Escala 15 - Atender mercados geográficos específicos Escala 17 - Produzir para o mercado de preço alto Escala 18 - Investimento em propaganda Escala 19 - Imagem dentro do setor de confecções |
| Foco | Escala 02 - Serviços ao cliente Escala 10 - Identificação da marca Escala 15 - Atender mercados geográficos específicos Escala 18 - Investimento em propaganda | Escala 06 - Manter altos níveis de estoque Escala 08 - Variedade de produtos Escala 14 - Evitar financiamentos, <i>factoring</i> e descontos de cheques ou duplicatas |

Fonte: Dias, Barreira e Saraiva (2003).

Em razão de se basear em instrumento de pesquisa elaborado conforme a teoria de Porter (1980) acerca das estratégias genéricas, além de se caracterizar como pesquisa confirmatória, optou-se por determinar o número de fatores a serem gerados, ou seja, três fatores. Os testes de correlações entre as variáveis e de adequação da amostra apresentaram-se significantes (Kaiser-Meyer-Olkin \cong 0,730 e Bartlett's Test of Sphericity signficante), permitindo a realização de trabalho de análise da amostra e de classificação e agrupamento dos respondentes (*clusters*).

Utilizando-se o resultado do painel de especialistas apresentado por Dias, Barreira e Saraiva (2003), apresentado anteriormente na TAB 2, os fatores foram identificados como: Fator 1 – Diferenciação, Fator 2 – Custo e Fator 3 – Foco. A composição dos grupos, bem como suas cargas (todas acima de 0,360), *eigenvalues* (acima de 1,70) e variância explicada simples e acumulada (44,397%) constam da TAB. 3. Após a identificação dos fatores, os respondentes foram classificados e agrupados conforme suas intenções estratégicas, aplicando-se a técnica de análise de *cluster*.

Tabela 3
Composição dos grupos por fator - Matriz rotacionada de componentes.

| Indicadores | Cargas dos Fatores | | |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------|
| | D* | C** | F*** |
| V5 - Pessoal treinado/experiente | 0,830 | | |
| V13 - Pesquisa e aperfeiçoamento de matérias-primas | 0,756 | | |
| V11 - Inovação nas técnicas de Marketing | 0,748 | | |
| V12 - Controle de canais de distribuição | 0,704 | | |
| V21 - Inovar processos de produção | 0,692 | | |
| V18 - Investimento em propaganda | 0,670 | | |
| V20 - Prever taxas de crescimento de mercado | 0,631 | | |
| V10 - Identificação da marca | 0,626 | | |
| V3 - Eficiência operacional | 0,547 | | |
| V9 - Aperfeiçoar produtos existentes | 0,507 | | |
| V19 - Imagem dentro do setor de confecções | 0,484 | | |
| V4 - Controle de qualidade de produtos | 0,415 | | |
| V2 - Serviços ao cliente | 0,396 | | |
| V8 - Variedade de produtos | | 0,815 | |
| V1 - Desenvolver novos produtos | | 0,662 | |
| V14 - Evitar financiamentos, <i>factoring</i> e descontos de cheques ou duplicatas | | 0,470 | |
| V6 - Manter altos níveis de estoque | | 0,366 | |
| V16 - Capacidade de produzir sob encomenda | | | 0,634 |
| V7 - Preços competitivos | | | 0,615 |
| V15 - Atender mercados geográficos específicos | | | 0,523 |
| V17 - Produzir para o mercado de preço alto | | | 0,410 |
| Eigenvalues | 5,544 | 2,052 | 1,727 |
| Porcentagem da variância | 25,263 | 9,958 | 9,176 |
| Porcentagem da variância - acumulada | 25,263 | 35,221 | 44,397 |

Método de extração: análise de componentes principais.

Método de rotação: Varimax

*D - Diferenciação

**C - Custo

***F - Foco

Fonte: dados de pesquisa.

5.3.2 Análise de *cluster*

Foram gerados três grupos, significativamente diferentes entre si em termos de estratégias de diferenciação e de foco, mas não em relação à estratégia de custo, conforme pode ser verificado na TAB. 4. Assim, optou-se pela geração de quatro grupos, considerando-se a possibilidade da adoção, por parte das empresas analisadas, da estratégia de *stuck in the middle*, chegando-se aos resultados apresentados na TAB. 5.

Tabela 4

| ANOVA | | | | | | |
|---------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|---------|-------|
| | Cluster | | Erro | | F | Sig. |
| | Média quadrada | Graus de liberdade | Média quadrada | Graus de liberdade | | |
| Diferenciação | 34,485 | 2 | 0,343 | 102 | 100,414 | 0,000 |
| Custo | 3,749 | 2 | 0,946 | 102 | 3,962 | 0,022 |
| Foco | 29,185 | 2 | 0,447 | 102 | 65,237 | 0,000 |

Fonte: dados de pesquisa.

Tabela 5

| ANOVA | | | | | | |
|---------------|----------------|--------------------|----------------|--------------------|--------|-------|
| | Cluster | | Erro | | F | Sig. |
| | Média quadrada | Graus de liberdade | Média quadrada | Graus de liberdade | | |
| Diferenciação | 19,200 | 3 | 0,459 | 101 | 41,792 | 0,000 |
| Custo | 17,837 | 3 | 0,500 | 101 | 35,682 | 0,000 |
| Foco | 16,433 | 3 | 0,542 | 101 | 30,341 | 0,000 |

Fonte: dados de pesquisa.

A seguir, foram analisadas as pontuações geradas quando da análise de *clusters* – TAB. 6, sendo que as empresas identificadas como componentes do grupo 1 apresentaram maior pontuação para a estratégia de foco. Para o grupo 2 apurou-se maior pontuação para a estratégia de diferenciação e para o grupo 4 para a estratégia de custo. O grupo 3 apresentou pontuação negativa para todas as estratégias, indicando uma ausência de enquadramento em uma das estratégias genéricas de Porter, o que caracteriza as chamadas empresas seguidoras². O número de casos por grupo é apresentado na TAB. 7, indicando uma prevalência da intenção estratégica pela diferenciação com cerca de 46 empresas, representando 44% da amostra.

Tabela 6

Final Cluster Centers

| | Cluster | | | |
|---------------|----------|---------|---------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Diferenciação | ,40560 | ,63319 | -,88824 | -1,07377 |
| Custo | -1,00607 | ,46138 | -,60846 | 1,00782 |
| Foco | ,92956 | -,30020 | -,74854 | ,99511 |

Fonte: dados de pesquisa.

Tabela 7

| Número de casos em cada Cluster | | |
|---------------------------------|---|-----|
| Cluster | 1 | 20 |
| | 2 | 46 |
| | 3 | 25 |
| | 4 | 14 |
| Válidos | | 105 |
| Ausentes | | 0 |

Fonte: dados de pesquisa.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

O agrupamento dos respondentes, gerado por meio de análises estatísticas multivariadas, descritas anteriormente, apresentou concentração na intenção estratégica de *diferenciação* identificada segundo a tipologia de Porter (1980) - grupo 2, com 46 empresas representando 44% da amostra. Fato a ser destacado é a porcentagem de 24% dos respondentes que se mostraram com posicionamento estratégico de *stuck in the middle* (grupo 3) revelando uma ausência de estratégia competitiva explicitada, adotando posturas

semelhantes aos líderes de mercado, com efeitos de curta duração, fazendo com que suas posições e ações sejam constantemente reavaliadas e direcionadas para os novos objetivos.

Tal perfil estratégico se mostra coerente com as declarações dos empresários, por meio das quais pode-se perceber que a indústria de confecções de Divinópolis vem se sustentando ao longo do tempo, muito mais por condições absolutamente favoráveis de mercado – uma demanda heterogênea e, de certa forma, superior à oferta, aliadas a componentes da criatividade dos dirigentes, favorecendo a adoção de estratégias de diferenciação e à baixa qualificação administrativa dos novos entrantes, que adotam postura estratégica de *stuck in the middle*, do que em função de uma estratégia competitiva sistematizada, oriunda de estudos aprofundados do setor e das forças competitivas preconizadas por Porter (1998), considerando-se a ameaça dos novos entrantes, o poder de determinação dos consumidores em relação a tendências no setor, as relações e parcerias estabelecidas com os fornecedores e a força dos produtos substitutos, formada com base na diferenciação e na diversidade de produtos oferecidos.

Essa conclusão, fortemente ratificada pelos depoimentos, não nega a robustez da proposição de Porter (1998). Pelo contrário, todos os entrevistados reconheceram a existência das forças competitivas e seu poder de pressão. O que se percebe, então, é uma total carência de conhecimento das alternativas em termos de posicionamento e, mais ainda, das eventuais ferramentas porventura existentes e das habilidades requeridas para manipulá-las, levando a efeito uma eventual proposta de gestão estratégica.

Há, no entanto, consciência da maior parte empresários acerca dessa carência, bem como das consequências adversas que dela podem advir, sendo que algumas iniciativas chegam a ser implementadas. Por exemplo, no que se refere à capacitação e consultoria das empresas aqui analisadas, ficou perceptível que atividades de treinamento são praticadas por 50% do empresariado. Para aqueles que participam de tais atividades, torna-se clara a necessidade de atualização e modernização dos processos produtivos. O alto patamar de 80% do empresariado que participou do último treinamento, há mais de um ano, revela a possibilidade de atuação mais intensa por parte das instituições que oferecem este tipo de serviço, pois esses empresários apresentam-se como potenciais clientes para cursos e treinamentos que desenvolvam conteúdos programáticos inovadores e atrativos.

Se por um lado há uma grande preocupação em relação ao treinamento dos gerentes, por outro 74% das empresas instaladas em Divinópolis não oferecem treinamento para seus colaboradores. Existe aí um amplo campo para as empresas de consultoria e treinamento exercerem ações de sensibilização para a reversão deste quadro, já que apenas 17% dos empresários recorrem a esses serviços.

Outra constatação é que não há estudos diagnósticos longitudinais para o setor na região, fato que, por si só, indica um estágio incipiente de abordagem estratégica. Percebe-se uma carência muito grande de informações gerais acerca do setor, quer seja dentro dos limites da microrregião, quer seja no ambiente externo, aí incluído o mercado internacional. Esse é um fator de alto risco para os empreendimentos estudados, uma vez que ficam altamente vulneráveis à possibilidade de investidas de outros centros brasileiros que eventualmente queiram disputar esse mercado em nível nacional.

Em virtude de se tratar de adaptação de instrumento de pesquisa desenvolvido para ambiente econômico diverso do brasileiro e do tamanho da amostra, apesar de atender ao pressuposto de cinco questionários válidos para cada indicador do construto, apontado por Hair et. alli (1998), a generalização dos resultados para todo o setor de confecções fica vinculada à realização de novas pesquisas em outros centros confeccionistas, para que se possa atestar a consistência interna e a validade dos construtos estratégia de diferenciação, estratégia de custo e estratégia de foco.

Finalmente, atingiu-se, com o trabalho, o objetivo de se obter uma aproximação do nível de conhecimento e da importância que se atribui aos conceitos teóricos sobre estratégia na condução administrativa das indústrias do setor de confecções de Divinópolis. Além disso, colheu-se informações que permitem vislumbrar um vasto campo de aplicação dos conhecimentos acadêmicos em estratégia para a competição, capazes de dotar o setor de instrumentos sofisticados e, principalmente, sistematizados para atuar de forma a garantir a sustentabilidade e prosperidade das empresas são responsáveis por grande parte da prosperidade da comunidade daquela região. Vale ressaltar, aqui, os avanços conseguidos pela aproximação da universidade com o setor produtivo em questão, permitindo, de um lado, diagnosticar uma flagrante distância entre essas instituições e, de outro, as perspectivas de sucesso que poderão de uma parceria mais efetiva nesse sentido.

Para a realização de futuros trabalhos, sugere-se a identificação das relações existentes entre as intenções estratégicas das empresas do setor de confecção e seus desempenhos financeiros, suas relações com fornecedores e compradores, além do processo de operacionalização da estratégia por parte dos gestores, tecendo-se comparações entre intenções e ações.

7. BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CHANDLER, Alfred D. *The visible hand: the managerial revolution in american business*. Cambridge: Harvard University Press, 1999.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas, SP: Papirus, 1994.
- DESS, Gregory G.; DAVIS, Peter S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 3, p. 467-88, Sept. 1984.
- DIAS, Alexandre T.; BARREIRA, Ana Cristina M. V.; SARAIVA, Ernani V. *Estratégias competitivas na indústria têxtil mineira: validação de instrumento de pesquisa para o segmento de confecção*. Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD, 2003 (mimeogr.).
- HAIR JR., Joseph, F., ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L., BLACK, William C. *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 5. ed.5, 1998. Capítulos 3 e 9.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARTIN, Joanne. Breaking up the mono-method monopolies in organizational analysis. In: HASSARD, John; PYM, Denis. *The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives*. London: Routledge, 1990. p. 30-43.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, v. 6, n. 4, p. 609-20, 1981.
- PORTER, Michael E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. (Orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 7. ed., p.11-27, 1998.

8. NOTAS

¹ HAMBRICK, D. C. Operacionalizing the concept of business-level strategy and research. *Academy of Management Review*, n. 5, p. 567-76, 1980.

² Estratégia seguidora – *stuck in the middle* – postura competitiva em que as empresas adotam estratégias implementadas pelos líderes de mercado.