

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO –
UNIFECAP**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

WAGNER ALVES GONÇALVES

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA COM O SURGIMENTO DE
NOVOS CONCORRENTES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM
INDÚSTRIAS TÊXTEIS**

São Paulo

2005

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO –
UNIFECAP**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

WAGNER ALVES GONÇALVES

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA COM O SURGIMENTO
DE NOVOS CONCORRENTES: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO EM INDÚSTRIAS TÊXTEIS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes

São Paulo

2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

Reitor: Prof. Dr. Alfredo Behrens

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Dr. Alfredo Behrens

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. Anísio Candido
Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

G635e	<p>Gonçalves, Wagner Alves Estratégia competitiva com o surgimento de novos concorrentes: um estudo exploratório em indústrias têxteis / Wagner Alves Gonçalves. -- São Paulo, 2005. 102 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Administração de Empresas .</p> <p>1. Indústria têxtil – Planejamento estratégico - Brasil 2. Concorrência.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658.4012</p>
-------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FOLHA DE APROVAÇÃO

WAGNER ALVES GONÇALVES

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA COM O SURGIMENTO DE NOVOS CONCORRENTES:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM INDÚSTRIAS TÊXTEIS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof^a. Dr^a. Cecília Carmen Cunha Pontes
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP

Prof^a. Dr^a. Eva Stal
Centro Universitário Nove de Julho - UNINOVE

Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 02 de agosto de 2005.

Dedicatória:

Dedico esta modesta contribuição à evolução do conhecimento à minha esposa Simone, minha filha Julia aos meus pais Antonio e Maria pela paciência e pelo incentivo.

Agradecimentos

A Deus por permitir que eu participasse e concluísse este curso com sucesso.

À minha querida esposa Simone pelo incentivo nos momentos de dúvida e pelo carinho nos momentos de ansiedade.

Também sou grato ao Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes, pela paciência e sabedoria na orientação desde o início deste projeto.

Aos meus pais, Antonio e Maria, sou grato pelo apoio dado em toda duração do curso.

Aos empresários das empresas têxteis que contribuíram de maneira muito transparente nas pesquisas realizadas.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo verificar quais as reações da Indústria Têxtil brasileira perante a intensificação do processo de globalização e a entrada de novos concorrentes, conseqüência da abertura às importações ocorrida no início da década de 90. O interesse está em analisar o planejamento estratégico desenvolvido pelas empresas sobreviventes à crise e a implementação de modelos de atuação mais competitivos. Para isso, após o levantamento dos modelos de estratégias conhecidos pela eficiência, são descritas tanto a situação da Indústria Têxtil anterior a 1990 quanto a situação recente. Como metodologia de pesquisa, de caráter exploratório, é adotado o estudo de caso com a aplicação de entrevistas com os planejadores responsáveis pela elaboração e implantação da estratégia.

Palavras-chave: Indústria têxtil. Planejamento estratégico. Brasil. Concorrência.

ABSTRACT

This dissertation aims at analysing the relations of the Brazilian Textile Industry in the presence of the intensification of the globalization process and the arising of new competitors as a consequence of the market opening to importation, which took place in the 1990s. The focus of this work will be placed on analysing the strategic planning carried out by the companies which survived the crisis and the implementation of more competitive performance models. To achieve such a purpose, taking into account a survey on the strategy models which are known for their efficiency, the situation of the Textile Industry prior to the 1990s as well as nowadays is described. The case study containing the application of interviews with the planners in charge of the development and the implementation of the strategy is adopted as a research methodology in exploratory character.

Key-words: Textile industry. Strategic planning. Brazil. Competition.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Descobertas das matérias-primas.....	15
1.2 Justificativa.....	16
1.3 Objetivos.....	17
1.4 Estrutura do trabalho.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Histórico da indústria têxtil no mundo.....	21
2.2 A cadeia têxtil e o processo de fabricação.....	23
2.3 Tecnologia.....	27
2.3.1 Inovação tecnológica.....	27
2.3.2 Capacitação e aprendizagem tecnológicas.....	30
2.4 Modelos de planejamento estratégico.....	32
2.5 Estratégia empresarial.....	36
2.6 Indústria têxtil no Brasil.....	40
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 Tipos de pesquisa.....	47
3.2 Estudo de caso.....	49
3.2.1 Estratégia de pesquisa.....	50
3.2.2 Protocolo de pesquisa.....	53
3.2.3 Coleta de dados.....	54
3.3 Etapas do estudo.....	55
3.4 Etapas da pesquisa.....	56
3.4.1 Pesquisa bibliográfica.....	56

3.4.2 Pesquisa documental.....	57
3.4.3 Pesquisa de campo.....	57
3.5 Procedimentos de interpretação de dados.....	61
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	65
4.1 Caracterização das empresas.....	65
4.2 As estratégias adotadas pelas empresas.....	68
4.3 Reação do mercado brasileiro.....	75
4.4 Mecanismos de defesa.....	80
4.5 Problemas na implementação da estratégia.....	81
4.6 Avaliação de desempenho.....	85
4.7 A importância da tecnologia na estratégia.....	87
5 CONCLUSÃO.....	90
5.1 Sugestão para futuras pesquisas.....	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	100
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista.....	101

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	FLUXO DAS ETAPAS BÁSICAS DA CADEIA TÊXTIL.....	24
FIGURA 2	EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	32
FIGURA 3	FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.....	33
FIGURA 4	SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA.....	55

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	PRODUÇÃO MUNDIAL DA INDÚSTRIA TÊXTIL.....	41
TABELA 2	DISTRIBUIÇÃO DAS FIAÇÕES POR PORTE.....	42
TABELA 3	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO.....	43
TABELA 4	IDADE MÉDIA DAS MÁQUINAS TÊXTEIS NO BRASIL.....	44
TABELA 5	DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DAS MALHARIAS	45
TABELA 6	NÚMERO DE MALHARIAS CIRCULARES NO ESTADO DE SÃO PAULO.....	45

LISTA DE QUADROS

1 SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA.....	48
2 QUESTÕES DE PESQUISA RELACIONADAS COM ESTRATÉGIA.....	51
3 TIPOS BÁSICOS DE PROJETO PARA ESTUDO DE CASO.....	52
4 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS.....	72
5 ESTRATÉGIAS ADOTADAS.....	74
6 REAÇÃO DO MERCADO BRASILEIRO.....	79
7 RESPONSÁVEIS PELA MUDANÇA.....	81
8 CONTRATEMPOS NA IMPLANTAÇÃO.....	84
9 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	85
10 RESULTADOS DA ESTRATÉGIA.....	87
11 A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA.....	89

1 INTRODUÇÃO

Este estudo se dá, primeiramente, pela importância do setor têxtil nas economias brasileira e mundial. Surgida na Antigüidade, a atividade têxtil mostrou relevância econômica a partir do século XVIII com a Revolução Industrial. De acordo com a ABIT, a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (2004), ela é considerada a quarta maior atividade econômica do mundo, perdendo apenas para a agricultura, o turismo e a informática.

Este trabalho se justifica, em segundo lugar, pelo interesse em descobrir e analisar como e por que algumas empresas nacionais sobreviveram à abertura do mercado às empresas estrangeiras nos anos 90, quais os modelos de estratégia adotados e as transformações subseqüentes realizadas na produção. Ou seja, o foco do presente estudo são as decisões do setor administrativo-gerencial das empresas em questão no processo de adaptação dessas ao mercado mundial globalizado.

A seguir apresentam-se justificativas mais detalhadas acerca da importância e dos interesses deste estudo, antecedidas por um breve histórico das descobertas de novas matérias-primas.

1.1 Descobertas das matérias-primas

Segundo Araújo (1986, p. 115) a atividade têxtil, de acordo com descobertas arqueológicas, surgiu nas margens do rio Nilo, no Egito, a 5000 A.C., com o linho. A utilização da fibra de lã remete a 4000 A.C., à beira do rio Eufrates, na Antiga Mesopotâmia.

Ainda de acordo com Araújo (1986, p. 115) o algodão, principal matéria-prima utilizada pela Indústria Têxtil até os dias atuais, surgiu em 3000 A.C., na Índia. Sua divulgação se deu através dos árabes que o

levaram da Índia ao Oriente Próximo, e em seguida à Ásia Central, China e Europa. Enquanto na Ásia o algodão era apenas cultivado, no continente americano os Incas no Peru já dominavam a sua técnica de cultivo, fiação, tecelagem e também tingimento.

1.2 Justificativa

Por ter surgido em um passado tão remoto e por ocupar uma posição de destaque no ranking mundial das atividades econômicas, era esperado que o ramo industrial têxtil estivesse preocupado em investir em tecnologia avançada dos processos de produção, em inovação e em pesquisas. Mas, vários países do mundo não possuíam essa preocupação, principalmente os países emergentes. Entre eles estava o Brasil.

Segundo Napoli Jr. (2001), o ambiente protegido vivido pelas empresas brasileiras desse setor até 1990, era extremamente retrógrado, pois não demandava inovações e também não possuía concorrência. A tecnologia com alta produtividade e qualidade não era necessária porque o Brasil possuía um grande mercado comprador, capaz de acolher a produção. Questionava-se, ainda segundo Napoli Jr. (2001), porque investir em tecnologia, pesquisa ou inovação se não era necessária nem mesmo a formulação de estratégia para vender.

O consumidor, completaria Napoli Jr. (2001), pagava por toda a ineficiência e falta de inovação, na forma de preços altos, opções reduzidas e baixa produtividade, responsável por gasto desnecessário de tempo e energia.

Esse quadro começou a mudar somente a partir de 1990, quando o governo brasileiro de Fernando Collor executou uma controversa manobra para incentivar a modernização do parque industrial têxtil, oferecendo ao consumidor opção de escolha de produtos diferentes com preços menores,

assim como ocorrido em outros setores produtivos do Brasil, através da abertura às importações. Isso causou uma série de mudanças no comportamento dos empresários da época, pois o mercado passou a contar com a oferta de tecidos e outros produtos têxteis importados de países que já estavam investindo em tecnologia e produtividade.

Com a intensificação do processo de globalização, não apenas o produto importado deixou a concorrência interna acirrada como também as empresas nacionais começaram a produzir com maior eficiência - através da modernização de seu parque industrial, e aumento da qualidade dos produtos - para poderem competir em âmbito global.

Países como China, Bangladesh, México, Turquia, Indonésia e Tunísia também investiram em tecnologia e estratégia para produzir com competitividade, o que contribuiu para que o comércio internacional total do setor têxtil e de vestuário aumentasse de US\$ 96 bilhões em 1980 para US\$ 350 bilhões em 2000.

É esse processo de modernização e crescimento a partir de 1990 que é contemplado neste estudo. O ponto central do trabalho diz respeito à estratégia adotada pelas empresas têxteis para diminuir a fragilidade herdada dos anos anteriores à data mencionada, estratégia esta que obrigou as empresas a atualizarem seus produtos através de investimentos em tecnologia e que apresentou como resultado a redução de custos de produção e o aumento da qualidade e produtividade, conforme objetivos descritos no item 1.3.

1.3 Objetivos

Como objetivo geral tem-se:

- Verificar a existência de uma estratégia formulada e de implementação deliberada a partir de 1990, com o intuito de sobreviver à entrada de fabricantes estrangeiros e identificar a relevância da tecnologia no sucesso dessa estratégia competitiva.

Com relação aos objetivos específicos, tem-se:

- Analisar o impacto do surgimento de novos concorrentes devido à redução das tarifas de importação para Indústria Têxtil;
- Comparar a estratégia competitiva das pequenas e médias empresas do setor têxtil;
- Analisar os mecanismos de adaptação estratégica adotados pela Indústria Têxtil a partir do ingresso de novos concorrentes;
- Identificar os resultados obtidos pelas empresas que investiram em estratégia.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho faz parte da linha de pesquisa de Gestão Estratégica e Empreendedorismo do curso de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas da UNIFECAP. O projeto de pesquisa dentro dessa linha é: estratégia e competitividade nas organizações – abordagens contemporâneas. Esta pesquisa está estruturada em capítulos com o intuito de facilitar o entendimento.

Inicialmente contém a Introdução do trabalho, explicando brevemente onde e quando a Indústria Têxtil surgiu no mundo, comentando alguns indicadores de desempenho que esse setor produz no comércio mundial, e qual a sua importância econômica entre as atividades produtivas mundiais.

A justificativa relata o período de tempo considerado por esse trabalho, citando brevemente como era a situação da Indústria Têxtil no Brasil antes da entrada dos novos concorrentes e depois. E, finalmente, esse capítulo define quais os objetivos de pesquisa.

O capítulo 2 descreve a cadeia têxtil. Começa com as origens da Indústria Têxtil no mundo, e depois parte para um relato histórico das principais descobertas ocorridas nesta indústria. Há uma descrição detalhada da cadeia têxtil atual, mostrando um processo convencional de fabricação de artigos têxteis.

Em seguida, citam-se os modelos teóricos de planejamento estratégico, através de um cronograma de evolução dos modelos. Dentre esses modelos está o modelo que considera a situação de novos entrantes. Essa teoria vem de encontro à situação vivida pelos empresários do setor têxtil na época estudada, tornando-se, portanto, referência para a pesquisa na fundamentação e na elaboração do instrumento de pesquisa.

Após isso está a descrição das escolas de estratégia, mostrando em qual está inserida o modelo escolhido como referência desta pesquisa. Por último, esse capítulo descreve a situação da Indústria Têxtil brasileira, mostrando através de tabelas e quadros qual é a realidade vivida no período considerado.

A Metodologia de pesquisa considera as formas de se executar a pesquisa. Descreve-se qual o método escolhido para determinar quais as empresas escolhidas, quais são as dificuldades esperadas para realização da pesquisa entre outras abordagens.

O capítulo 4 aborda a apresentação e análise dos dados obtidos nas pesquisas. Através da descrição individual de cada empresa e também por quadros comparativos, observa-se o comportamento de cada empresa diante do momento considerado.

E, por último, o capítulo 5 descreve a conclusão do trabalho com sugestões para pesquisa futura.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como objetivo principal desse trabalho, tem-se o estudo da Indústria Têxtil brasileira a partir do ingresso de concorrentes externos na década de 90. Desse modo, este capítulo de embasamento teórico foi dividido em subitens. O primeiro trata da parte histórica da Indústria Têxtil no mundo, abordando o surgimento e a evolução das principais fibras usadas pela humanidade, das técnicas de se fiar e de tecer, além das máquinas e processos que foram construídos para ajudar na fabricação dos produtos têxteis.

O segundo subitem discorre a respeito dos modelos de planejamento estratégico conhecidos pelo mundo, devido ao seu reconhecido sucesso também na Indústria Têxtil. Citam-se modelos como de Andrews, Ansoff, Steiner e Porter, sendo este último o escolhido para ser analisado quanto à aplicação ou não pelas empresas entrevistadas, pois ele aborda a situação de novos entrantes na indústria, conforme aconteceu no período que se pretende estudar.

Posteriormente, as escolas de estratégias são citadas de acordo com Mintzberg. Essas escolas são, na verdade, grupos de vários autores que adotam diferentes modelos de planejamento estratégico, mas que se assemelham pela abordagem escolhida.

Dentro dessas escolas está o modelo que se enquadra no estudo presente, que se supõe referência para as empresas bem sucedidas na disputa para se estabelecerem no mercado: a escola de Posicionamento.

O modelo de Porter é a proposta que melhor se enquadra no período estudado já que este representa uma época de grandes pressões externas – intensificação da globalização – e internas – decisão política de abertura

às importações – que contribuiriam para que o ambiente fosse um fator determinante na elaboração de estratégia das empresas.

Por fim, são analisadas as estratégias da Indústria Têxtil no Brasil. Nesse item, mostra-se o panorama da realidade vivida por essa indústria no período considerado, e as decorrentes transformações pelas quais essas empresas passaram.

2.1 Histórico da indústria têxtil no mundo

Segundo Araújo (1986, p. 145), as origens da Indústria Têxtil remontam a milhares de anos. Há uma dificuldade em diferenciar exatamente a realidade histórica das narrativas de mitologia e lendas. Evidências arqueológicas encontradas no Iraque e no Egito atestam que a Atividade Têxtil foi uma das primeiras atividades produtivas do mundo.

A história das civilizações conta, através de seus deuses, o surgimento dessa indústria. No Egito, a deusa Isis foi a inventora e fundadora das artes têxteis, assim como Minerva para os Romanos e Athenas para os Gregos (BROUDY, 1979, p. 9). Há na América, com os Incas, a atribuição da origem da Indústria Têxtil a uma deusa, denominada de Mamacolla. Na China, a lenda diz que a primeira pessoa a tecer e usar uma roupa de seda foi a princesa Si-Ling-Shi em 2660 A.C..

Porém, o início de tudo foi com a lã, na Pré-História. O homem primitivo sentiu a necessidade de proteção e recorreu à lã dos animais para supri-la. Utilizada por grande parte dos países do mundo até o século retrasado, essa matéria-prima foi, segundo Araújo (1986, p. 146), a principal fonte para fazer tecidos, excetuando-se o Egito com o linho, a China com a seda e a Índia com o algodão.

Inicialmente, a fiação, primeiro processo da Cadeia Têxtil, era manual. As primeiras máquinas, a roca e o fuso começaram a ser usados em 4000 A.C. A roca e fuso fazem parte da mesma máquina responsável pela elaboração do fio. Entre 500 e 750 a.C. deu-se a mecanização do fuso, provavelmente na Índia, difundindo-se pela a Europa apenas na Idade Média.

Abaixo está situada por ordem cronológica a evolução da tecnologia da fiação, segundo Araújo (1986, p. 145):

- 4000 a.C. – aparecimento da roca e do fuso.
- 500 a.C. - aparecimento da roda de fiar indiana para fibras curtas.
- 1500 – aperfeiçoamento da roda de fiar por Leonardo da Vinci.
- 1530 – invenção da roda de fiar para fibras longas por Johan Jurgen.
- 1738 – primeira máquina de fiar utilizando cilindros, patenteada por Lewis Paul.
- 1748 – primeiras máquinas de cardar patenteadas separadamente por Daniel Bourne e Lewis Paul.
- 1764 – a “*jenny*” é inventada por James Hargreaves.
- 1769 – a “*water frame*” patenteada por Richard Arkwright que introduz o conceito de fábrica (Crawford Mill em Derbyshire).
- 1775 – aparecimento da “*mule*” desenvolvida por Samuel Crompton a partir da “*jenny*”.
- 1775 – a cardação mecânica é aperfeiçoada por Richard Arkwright.
- 1780 – desenvolvimento do primeiro laminador para estirar fitas por Richard Arkwright.
- 1793 – a descaroçadora de algodão é inventada por Eli Whitney.
- 1807 – Williams patenteia o princípio da fiação “*open-end*”.
- 1820 – o torce é inventado por Cooker, a partir da “*water frame*” de Arkwright.

- 1825 – automatização da mula por Richard Roberts introduzindo assim a “*self acting mule*”.
- 1830 – invenção da fiação com anel e viajante por Addison, Stephens e Jenks.
- 1833 – a penteadeira circular é construída por Holden.
- 1834 – Saladin aperfeiçoa o torço, aplicando-lhe o diferencial.
- 1845 – a penteadeira retilínea intermitente é inventada por Heilmann, podendo ser utilizada por todas as fibras.
- 1853 – Noble demonstra publicamente a sua penteadeira circular.
- 1912 – Taine patenteia o dispositivo de movimentação diferencial para a “*self acting mule*” ou mula automática.
- 1913 – Casablancas inventa o sistema de grande estiragem.
- 1947 – Raper inventa o “*autoleveller*” (dispositivo auto-regulador).

Baseado na evolução cronológica mostrada acima pode-se dizer que, no passado, havia uma preocupação do homem em criar dispositivos que o ajudassem a manufaturar os produtos desejados (fios, tecidos e roupas). Esses dispositivos tornaram-se máquinas, e para cada produto foram criadas mais etapas de processamento até chegar nos processos atuais de fabricação.

2.2 A cadeia têxtil e o processo de fabricação convencional

Essa preocupação com a invenção de máquinas mostra a necessidade do homem produzir com maior eficiência.

A Indústria Têxtil não foi diferente das outras indústrias. Na verdade, a Revolução Industrial se iniciou com a Indústria Têxtil em 1750 na Inglaterra. A intenção da Revolução era justamente passar a produção

dos produtos realizada de forma artesanal para escala industrial. Isso com a ajuda cada vez maior das máquinas.

Hoje, a cadeia têxtil é consideravelmente extensa, podendo ser visualizada na figura 1 em etapas de um processo convencional:

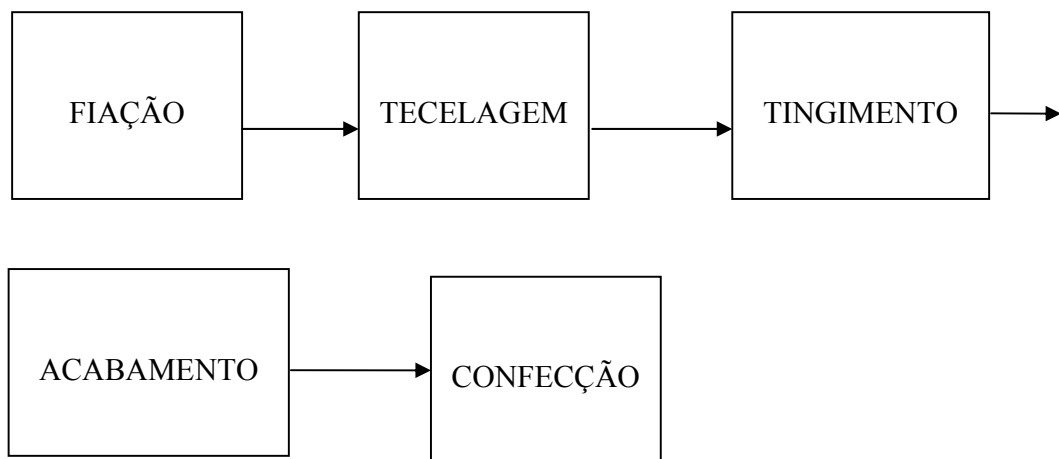


Figura 1 – Fluxo das etapas básicas da cadeia têxtil
Fonte: Elaborado a partir de Araújo (1986)

Os elementos de base formadores da cadeia têxtil, como visto na figura 1, iniciam o processo produtivo com a etapa fiação. Essa tem por função a abertura, limpeza, paralelização das fibras, no caso de fibras naturais, torção e embalagem através de uma seqüência de máquinas que iniciam o processo através da linha de abertura. Essas máquinas executam a limpeza das fibras por ação mecânica.

Essas fibras processadas são enviadas para um conjunto de máquinas chamadas de cardas, para continuar o processo de limpeza final e início da paralelização das fibras. Essas máquinas atuam nas fibras através de cilindros guarnecidos de escovas que fazem uma escovação no material alimentado.

O processo seguinte conta com máquinas denominadas de passadeiras, que partem para etapa de paralelização das fibras e uniformização do material. Isso é conseguido através da dublagem, ou

seja, seis ou oito fitas provenientes das cardas acabam sendo processadas e misturadas para homogeneizar o material.

Da passadeira, o material parte para a máquina maçarqueira, na qual o processo de torção começa a ser feito. A etapa seguinte se dá em um filatório, no qual o fio recebe a torção final, com o objetivo de dar maior regularidade ao fio. A embalagem final é conseguida através da conicaleira.

A etapa seguinte da cadeia é a tecelagem ou tecimento. Ela consiste em alimentar máquinas com fios e produzir tecidos. Há, em princípio, três tecnologias de tecimento: os teares planos, os teares circulares e os teares kettenstuhl (malharia de urdume).

A primeira, a tecnologia de formação de tecidos através de teares planos, exige que o processo seja iniciado pelo repasse dos fios das embalagens individuais para carretéis (urdimento). Os fios são processados em uma urdideira, que coloca os fios um ao lado do outro. Quanto maior o número de fios, maior a largura do tecido.

Esse carretel precisa, ainda, ser preparado para abastecer os teares, pois o tecimento exige três movimentos básicos: abertura de cala, inserção da trama e batida do pente, que solicitam demais do fio. Essa solicitação é compensada através da engomagem, definida por um banho de imersão com o intuito de melhorar a resistência à tensão, à flexão e ao atrito.

O tingimento é a etapa que dará cor ao tecido através de processos químicos com ajuda de temperatura e pressão. Os produtos químicos que colore o tecido são chamados de corantes e são específicos para cada tipo de fibra.

O último estágio da fabricação do tecido é o acabamento, no qual, através de máquinas e produtos químicos como amaciantes, antiestáticos, antibactérias, impermeabilizantes e tantos outros produtos, consegue-se

melhorar várias características do tecido, além de definir a largura definitiva do mesmo.

A Indústria Têxtil, segundo definição do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), dentro dos processos convencionais, termina nesse ponto. A partir disso começa a Indústria da Confeção, que trata da utilização de tecidos e acessórios para a fabricação de roupas.

A descrição acima trata de um processo convencional da cadeia têxtil, como dito no início, porém a cadeia possui variações nos processos, fazendo com que haja redução de etapas, diversificação de produtos entre outros benefícios. Por exemplo, segundo Araújo (1986) há outras tecnologias para se fazer fios como o sistema “open-end”, por fricção, por jato de ar, por autotorção e por compactação.

A segunda forma de tecer é através de teares que fazem malhas. Existem as máquinas circulares ou retilíneas, nas quais os fios fazem evoluções em várias agulhas seqüencialmente, e não precisam ser alimentados por carretéis oriundos da urdideira, e sim por bobinas individuais. O restante do processo é idêntico ao do tear plano.

A terceira tecnologia que faz tecido de malha é a malharia de urdume, na qual a alimentação da máquina é feita da mesma forma dos teares planos, ou seja, através de um rolo de urdume, sem engomá-lo. A diferença entre esta malharia e a malharia circular é que os fios se entrelaçam no sentido do urdume, enquanto que na circular eles se entrelaçam no sentido da trama.

Todas as tecnologias de tecimento possibilitam atualmente a execução de tecidos com desenhos e texturas muito variadas, graças aos recursos eletrônicos disponíveis. Mas, as características de cada tipo de tecido proveniente de cada tecnologia, são favoráveis a determinadas aplicações específicas. As malhas possuem menor estabilidade dimensional em relação aos tecidos planos, contudo permitem maior flexibilidade, elasticidade e porosidade.

2.3 Tecnologia

Segundo Alves Filho (1991, p. 18) tecnologia “é um conjunto de conhecimentos, voltado para um fim prático”. A assimilação deste conhecimento pode ser feita de várias formas, em diferentes graus por diferentes indivíduos e organizações. Num conjunto de empresas diferentes, podem-se ter níveis distintos de conhecimento da tecnologia.

Por Perrin (1988, p. 37) a tecnologia pode ser definida como “a reflexão sobre a técnica,...o conhecimento organizado, formalizado das técnicas: pesquisar, descrever, codificar, aplicar, combinar, inventar, são diferentes elementos constitutivos de uma tecnologia.”

De acordo com Fleury (1995) a tecnologia está ligada com inovação, aprendizagem e capacitação, vistas logo a seguir.

2.3.1 Inovação tecnológica

Levando-se em consideração que a tecnologia é o meio para inovações, o que seria, portanto, inovação?

Segundo Vieira (1995, p. 03) inovação seria “pensar no que ninguém pensou pode criar um novo produto ou um novo processo e gerar descontinuidade no sistema vigente, alterando procedimentos e até mesmo comportamentos”.

De acordo com Freeman (1982, p. 4) inovação é “a primeira transação envolvendo o novo produto, novo processo, novo sistema ou novo procedimento”

Então, inovação tecnológica seria de acordo com Sampaio (1999, p. 09) “a introdução de uma novidade em um conjunto de conhecimentos de um novo produto, novos métodos de produção, de transporte, novas fontes

de matérias-primas ou processos de produção, incorporados pelas organizações”.

Pode-se dizer, então, baseando-se nas definições acima que a inovação é a responsável pelo dinamismo do mercado e pela evolução tecnológica.

O aparecimento do dinamismo pode ser explicado, pois as inovações surgem principalmente para resolver problemas. A definição de problemas no ambiente empresarial pode ser dada por Zawislak (1996, p. 332) como sendo “tudo o que impede um agente ou uma empresa de atingir, dentro de um ritmo esperado, seus objetivos.”

Ou seja, a inovação surge para satisfazer necessidades econômicas. Conseqüentemente à resolução dos problemas, ocorre a permanência das empresas que os resolve, fazendo com que as empresas continuem inovando e estimulando o crescimento da economia.

Segundo Fleury (1995, p. 54) todas as empresas fazem uso de algum tipo de inovação. Ela pode ser realizada nos departamentos de pesquisa e desenvolvimento, de engenharia ou nas atividades rotineiras das empresas.

Descrevendo cada forma de ser executada, o departamento de pesquisa e desenvolvimento é comumente usado em empresas de alta tecnologia. Isto ocorre porque tais empresas possuem tecnologia em fase de descobrimento e crescimento, desenvolvidas basicamente por pesquisa básica e experimental.

Neste tipo de empresas a maior parte dos problemas que precisam ser solucionados necessitam de conhecimento científico específico e as pessoas devem ser especialistas altamente qualificados para tentar solucioná-los e prevê-los. É comum o comércio das inovações desenvolvidas pelas empresas de alta tecnologia para outras empresas pertencentes ao mercado.

Os problemas resolvidos no departamento de engenharia são menos complexos que os solucionados pelos departamentos de pesquisa e desenvolvimento. São rotinas neste departamento o desenvolvimento de projetos, a engenharia reversa que, segundo Rosenberg e Frischtak (1985, p. 09) “é a imitação e adaptação sem um acordo formal com o inovador...”, manutenção das máquinas e equipamentos, monitoramento da produtividade e da qualidade, entre outras atividades exercidas para melhora e adaptação das tecnologias.

As atividades realizadas no processo produtivo são caracterizadas como atividades rotineiras. Estas inovações, consideradas comuns para a manutenção e funcionamento do sistema, surgem a partir do uso do conhecimento obtido pela habilidade, definida por Nelson e Winter (1982, p. 73) como:

A capacidade para realizar uma tranqüila seqüência de comportamentos coordenados que é normalmente eficaz com relação aos seus objetivos, dentro de um contexto que normalmente ocorre, de fazer correto do que pela utilização de conhecimento científico na resolução de problemas. Este tipo de situação ocorre em lugares onde houve ou ainda há proteção da concorrência internacional.

Estas três formas de se desenvolver a inovação dependem dos procedimentos através dos quais são adquiridos e acumulados os conhecimentos. Dependem, portanto, da aprendizagem tecnológica.

A definição de aprendizagem pode ser, segundo Bell (1987, p. 187) “os vários processos pelos quais a habilidade e o conhecimento são adquiridos pelos indivíduos ou, talvez, pelas empresas.”

Os conhecimentos e as habilidades podem ser obtidos formal ou informalmente, sendo suas transmissões através de publicações especializadas, congressos e encontros científicos, entre outras formas.

Para que haja evolução, as empresas necessitam de aprendizagem e capacitação para gerar inovações. No próximo item, descrevem-se estes conceitos.

2.3.2 Capacitação e aprendizagem tecnológicas

A capacitação tecnológica se refere a conhecimentos e habilidades da empresa para desenvolvimento e uso da tecnologia. De acordo com Dahlman apud Sampaio (1999, p. 09) há três tipos de capacitação tecnológica, descritas a seguir:

- Capacitação em produção: compreensão e interpretação com a finalidade de colocar em funcionamento as instalações produtivas.
- Capacitação em investimento: devido às exigências do ambiente, adequar as novas instalações produtivas.
- Capacitação em inovação: obtida pelo acúmulo das duas capacitações vistas acima. Apesar de ser necessária a presença das duas capacidades, há setores industriais que não disponibilizam de recursos para investimento. Investe-se, por exemplo, apenas na substituição de equipamentos e não na melhora de processos.

Com relação à aprendizagem existem mecanismos decorrentes, por exemplo, das necessidades do sistema produtivo. Este processo de aprendizagem aumenta as funções e atividades das empresas, atividades estas necessárias para a implementação e formulação da estratégia tecnológica e na ampliação da estrutura administrativa, para coordenar o uso dessas atividades.

Os mecanismos segundo Fleury (1995, p. 63) são os seguintes:

- Aprender ao operar: definidas por micro alterações nas tarefas de operadores, supervisores e gerentes, visando melhoramentos.
- Aprender ao mudar: trata-se da identificação dos pontos críticos nos equipamentos e processos. Com isso, o resultado se traduz em novos conhecimentos. O aprendizado está diretamente relacionado ao

investimento, a experiência acumulada e a participação dos funcionários de modo geral na implementação de novos projetos.

- Aprender pela análise do desempenho: não depende diretamente da experiência e exige recursos específicos.
- Aprender ao treinar: através de cursos em todos os níveis da empresa.
- Aprender por contratação: trata-se do recrutamento de pessoal com conhecimento e habilidade requeridos para um determinado fim.
- Aprender por busca: utiliza-se da transferência de tecnologia através de consultorias externas, assistência técnica e outros meios.

Esta definição de capacitação ou capacidade tecnológica é uma das encontradas na literatura disponível. Existe, por exemplo, a classificação de capacidade tecnológica proposta por Lall (1992), partindo dos princípios da Teoria Evolucionária do Progresso Técnico.

A idéia principal da Teoria Evolucionária é que as empresas possuem diferentes capacidades e procedimentos. Isto envolve várias formas de descobrir, melhorar e fazer evoluir as tecnologias. Com isso, as decisões são tomadas de diferentes formas. Esta diferença encontrada possibilita uma seleção das melhores.

Para que o processo de evolução ocorra, as empresas precisam ter capacidade para originar inovações, o qual Lall (1992) considera que é a própria capacidade tecnológica das empresas.

Baseando-se em tecnologia, foi possível criar um diferencial que se tornou parte da estratégia competitiva adotada pelas organizações. Essa nova estratégia denominou-se de estratégia tecnológica e foi explorada por Porter (1989).

2.4 Modelos de planejamento estratégico

Tomando-se como referencial o desenvolvimento do pensamento estratégico ilustrado na figura 2, conceitualizam-se os modelos de planejamento estratégico referentes às empresas em geral.

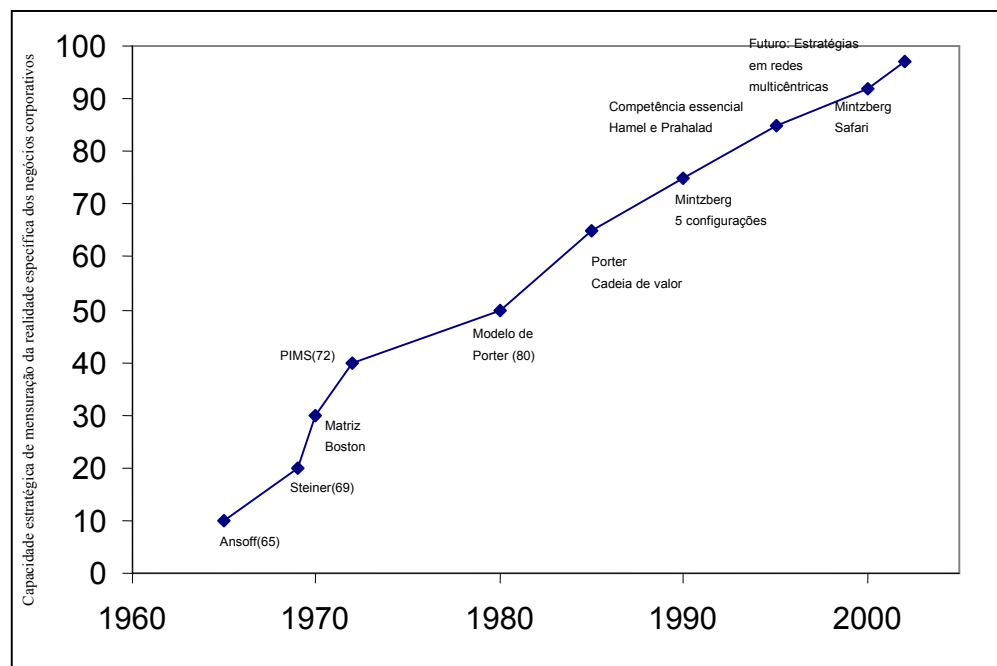


Figura 2 - Evolução do Planejamento Estratégico

Fonte: Cavalcanti (2001, p. 25).

O gráfico acima mostra, segundo a autora, a mudança no quadro mundial do pensamento estratégico. O gráfico ilustra não só o aparecimento de vários modelos de estratégia criados por diversos autores, servindo de referência para este trabalho na descrição de modelos, mas também ilustra a adequação destes modelos à realidade das empresas com o passar do tempo.

Segundo Cavalcanti (2001, p. 25) a partir de 1980 houve a passagem das versões prescritivas de pensamento para as versões descritivas, colaborando para a remodelação das empresas. Essas transformações estavam baseadas em ações, como por exemplo, os conceitos das cinco atividades primárias (logística, operações, marketing,

vendas e serviços) e as quatro de apoio (suprimento, desenvolvimento de tecnologias, gestão de recursos humanos e infra-estrutura da empresa) citadas por Porter (1985) ou a formação de alianças estratégicas como joint-venture ou alianças na cadeia de fornecimento, citadas por Dussage e Garrete (1999) apud Cavalcanti (2001, p. 26).

O modelo de Porter (1980) leva em consideração a empresa inserida no meio ambiente, porém com uma análise estrutural que considera mais forças do que os modelos anteriores, trazendo o conceito da vantagem competitiva baseada nessas forças.

Esse modelo tem especial importância para este trabalho, pois ele considera como um de seus pilares na análise para a formulação de estratégia, a entrada de novos concorrentes, conforme figura 3, a seguir:

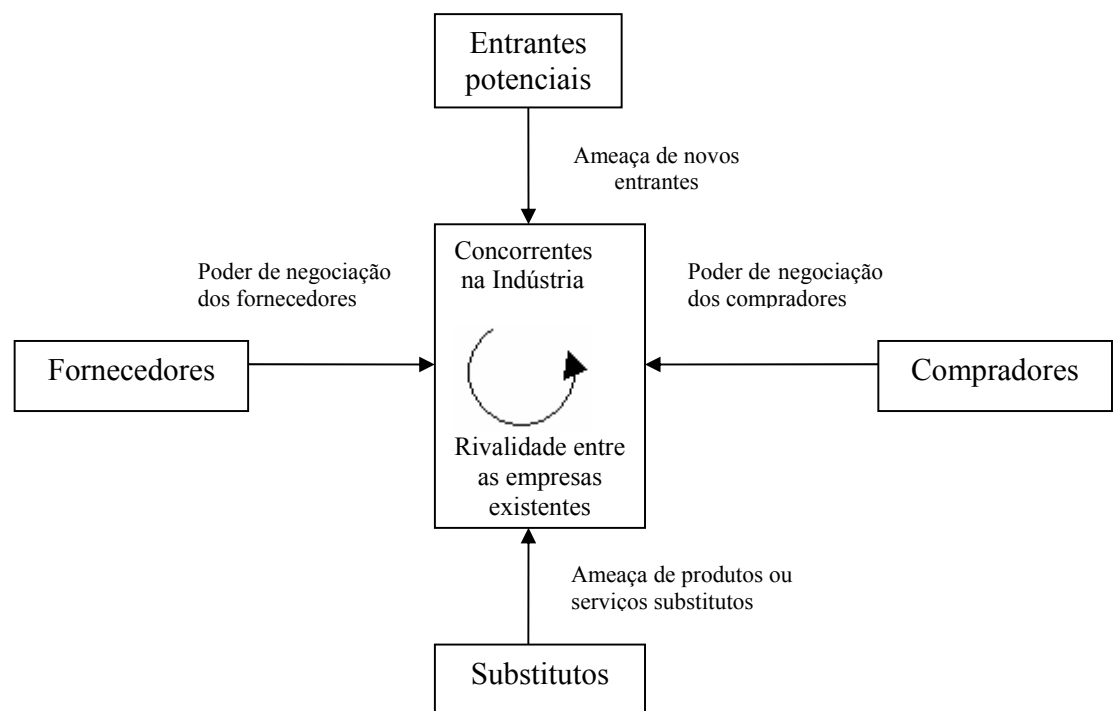


Figura 3 – Forças que dirigem a concorrência na indústria
 Fonte: Porter (1980, p. 23).

O modelo de Porter (1980, p. 23) mostra que a formulação de uma estratégia competitiva é, na essência, a relação entre a empresa e o meio

ambiente. Sem dúvida o meio ambiente é muito vasto, considerando que existem forças influenciadoras tanto sociais como econômicas.

Porém, o ponto principal é, segundo Porter (1980, p. 23), o mercado em que a empresa atua. A análise estrutural sugerida por Porter (1980, p. 22) tem como finalidade determinar as “características básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da indústria”. Porter (1980, p. 24) afirma que “as cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos”. Cada uma das cinco forças representa maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias. A função de uma estratégia competitiva é de auxiliar a empresa inserida dentro de um mercado a se defender das forças ou influenciá-las em seu favor. Isto compreende basicamente, segundo Porter (1980, p. 45):

- Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou;
- Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

As cinco forças de Porter (1980, p. 23) serviram de inspiração para muitas organizações na década de 80 e, com isso, essa estrutura foi sofrendo incorporação de variáveis adicionais aos determinantes da intensidade de cada uma das forças, segundo Ghemawat (2000, p. 35), como, por exemplo, a concorrência de importados.

A análise da atuação e do inter-relacionamento entre as cinco forças fornece um quadro competitivo do setor que é bastante útil às

empresas na avaliação de sua posição competitiva na cadeia produtiva a que pertence. Porter (1998, p. 12) descreve as forças que dirigem a concorrência conforme resumo abaixo:

- **Ameaça de novos entrantes:** empresas que entram em um mercado fazem com que os preços caiam ou que a rentabilidade dos já participantes seja reduzida. Por esse motivo há a previsão de reação por partes dos participantes, além de existir barreiras de entrada do tipo: capital exigido devido a economias de escala; curva de experiência; políticas governamentais; identidade de marcas já tradicionais relacionadas à diferenciação do produto; acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custo independentes de escala como, por exemplo, tecnologia patenteada do produto, acesso favorável à matéria-prima, localização favorável, subsídios oficiais, entre outros; além da retaliação esperada.

- **Produtos substitutos:** são aqueles que oferecem novas soluções para problemas já existentes. A relação preço-desempenho deles é mais atraente do que a dos produtos existentes.

- **Poder de negociação dos compradores:** por visar à rentabilidade de sua empresa, os compradores forçam os preços para baixo através da barganha de qualidade ou mais serviços. Esta manobra é influenciada por fatores tais como o nível de conhecimento do mercado, se comprador adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor, se os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados, se existem poucos custos de mudança, se os lucros do comprador são baixos, entre outros.

- **Poder de negociação dos fornecedores:** é exercido por vários motivos que interferem nos custos referentes ao fornecimento de matéria-prima. As condições que tornam os fornecedores poderosos são: quando é dominado por poucas companhias, não é obrigado a lutar com produtos

substitutos, o produto do fornecedor é muito importante para o comprador, os produtos do fornecedor são diferenciados.

- **Intensidade de rivalidade entre os concorrentes:** quanto mais intensa for a rivalidade no mercado, mais alto será o nível competitivo. A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais, como: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

O modelo de Porter (1980) será o modelo que esse estudo tomará como base para análise das estratégias adotadas pelas empresas têxteis, pois o ambiente sofreu mudanças a partir do momento que foi possível a entrada de novos participantes no mercado, como previsto com ênfase por Porter (1980) em seu modelo.

2.5 Estratégia empresarial

Nesse item será comentado, dentre o leque de estratégias empresariais existentes, qual se enquadra dentro desse estudo relacionado às Indústrias Têxteis, reforçando o conceito da escolha do modelo de Porter (1980).

Segundo Mintzberg (2000, p. 13) dez escolas de estratégias se destacam nos estudos feitos até o momento com relação a esse assunto. São elas:

- A Escola do Design,
- A Escola do Planejamento,
- A Escola do Posicionamento,
- A Escola Empreendedora,

- A Escola Cognitiva,
- A Escola de Aprendizado,
- A Escola do Poder,
- A Escola Cultural,
- A Escola Ambiental e
- A Escola de Configuração.

Mintzberg (2000, p. 13) agrupa as dez escolas em três naturezas. As prescritivas, correspondentes às três primeiras, que estão mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas. As descritivas, englobando as seis escolas seguintes, nas quais há uma preocupação grande com os aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. O último grupo, na verdade, se caracteriza apenas pela Escola de Configuração, combinando características das outras escolas descritas nesse estudo. Ela envolve o processo de formulação das estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos.

Será descrita a Escola a qual pertence o modelo de Porter, pois dentro dela há outros modelos que poderiam se enquadrar também neste estudo, havendo possibilidade de serem encontrados nas empresas pesquisadas.

A escola de Posicionamento considera a formação de estratégia como um processo analítico. Grande força influenciadora de Michael Porter com seu livro Estratégia Competitiva em 1980. Ela tem como premissas, segundo Mintzberg (2000, p. 70):

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.
- O mercado é econômico e competitivo.
- O processo de formação de estratégias é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos.

- Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções.

- Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas.

Essa escola enfatiza a análise e os cálculos, baseando-se em condições estáveis e estabelecidas para o fornecimento de informações na formulação de estratégia. Porém, é preciso levar em consideração os fatores intangíveis para a execução de uma pesquisa. O fato é que se o conhecimento for utilizado de maneira semelhante pelas empresas que estão implantando o planejamento estratégico, as chances de sobrevivência serão muito pequenas.

A chave para o sucesso da organização é evidenciar aquilo que é importante para ela, utilizando a inteligência como forma de lidar com o futuro, buscando a redução de riscos e aperfeiçoando-se em termos de eficiência e eficácia.

Com essa busca por conhecimento e pela necessidade de aplicação dele, ocorrem profundas e rápidas mudanças no ambiente nos campos social, político, econômico, financeiro, tecnológico, entre outros.

Conseqüentemente, essas mudanças geram atitudes diferentes na tomada de decisão. Neste momento entra um fator intangível de grande importância que é a criatividade. Ela é de grande importância no uso de uma ferramenta para ajudar na elaboração de estratégia: os cenários. Segundo Schwartz (2003, p. 15) os cenários servem para lidarmos com três possibilidades. Primeira: “sempre teremos surpresas”. Segunda: “conseguiremos lidar com elas”. Terceira: “muitas podem ser previstas”.

A elaboração de cenários, ainda segundo Schwartz (2003, p. 18) resume-se na percepção das forças críticas capazes de afetar o mundo de modos inesperados. Essas forças críticas são também chamadas de elementos predeterminados.

Porém, apesar dessas forças serem predeterminadas, elas não deixam de provocar surpresas, pois o momento de sua ocorrência, resultados e conseqüências são desconhecidos.

Contudo, segundo Schwartz (2003, p. 18) “pode-se prever a gama de possíveis resultados e como as regras do jogo podem mudar depois disso”.

Resumidamente, o modelo de Schwartz para desenvolvimento de cenários (1991) cita etapas conforme descritas abaixo:

- Identificação do assunto-foco: consiste na especificação do assunto com relação ao ambiente em que os tomadores de decisão estariam pensando para um futuro próximo.
- Forças-chave no ambiente local: relação dos fatores-chave que conduziriam o sucesso ou fracasso.(fornecedores, concorrentes, etc)
- Forças condutoras: forças influenciadoras das forças-chave. Atuam no macroambiente. (forças econômicas, políticas, ambientais, etc).
- Classificação por importância e por incerteza: realizada com base em dois quesitos. O primeiro é o grau de importância para o sucesso do assunto foco ou da decisão identificada do primeiro item. O segundo é o grau de incerteza que está nos fatores e nas tendências.
- Seleção da lógica do cenário: apresentação das possibilidades dos diferentes cenários através de um eixo ou de uma matriz.
- Determinação da importância de cada tendência e fator-chave para cada cenário.
- Implicações: a partir do desenvolvimento de cada cenário é necessário atentar para os focos e as decisões identificadas no primeiro item para simular o futuro.
- Seleção dos indicadores principais: destaque do cenário mais apropriado para o curso da história atual.

Não apenas Schwartz, mas outros autores publicaram obras a respeito de cenários, como por exemplo, Khan (1960), Bérnard (1980), Huss e Honton (1987), Kleiner (1996).

A partir daí, o desenvolvimento do planejamento de cenários continuou, situando-se na década de 90 com grande relevância por fazer ênfase nas fontes de criação de valor e no crescimento das organizações.

O modelo de Porter (1980) com as ferramentas de análise para a elaboração do planejamento estratégico foram descritas até aqui, a partir de agora se inicia o estudo do meio ambiente no qual está a indústria escolhida para análise.

2.6 Indústria têxtil no Brasil

A importância da Indústria Têxtil não se dá apenas pela sua longa existência, mas também pela sua importância como geradora de divisas e empregos em vários países.

No Brasil, segundo a ABIT (2002), as indústrias têxtil e de confecção geram 1,5 milhão de empregos nas 30 mil empresas, sendo que o faturamento em 2002 chegou a US\$ 22 bilhões, projetando um superávit de US\$ 300 milhões para 2003, tendo como meta exportar US\$ 4 bilhões até 2007, além de investir atualmente US\$ 1 bilhão por ano em equipamentos, tecnologia e capacitação profissional.

Continuando com a análise do setor, ainda segundo a ABIT (2002), o Brasil está em 7º lugar em produção têxtil no mundo, com uma produção de 1,3 milhão de toneladas de fios e filamentos, exportações de US\$ 1,3 bilhão, apresentando um superávit de US\$ 157 milhões em 2002(após sair de um déficit de US\$ 1,15 bilhão em 1997), e a criação de 120 mil postos de trabalho nos últimos quatro anos. Esta situação é bem diferente do quadro vivido no início da década de 90, período no qual, conforme tabela

1.6.1, observam-se os níveis de produção mundiais por continente nas décadas de 80 e 90.

Tabela 1 - Produção Mundial da Indústria Têxtil (em %)

CONTINENTE	FIAÇÃO A ANEL			FIAÇÃO A ROTOR			TECELAGEM		
	1985	1999	%VAR.	1985	1999	%VAR	1985	1999	%VAR
ÁSIA	53.6	68.9	28.6	10.7	27	152.3	17	35	105.9
EUROPA OC.	8.2	5.4	-34.1	7.8	9.3	19.2	20	12	-40
EUROPA OR.	15.3	6.9	-54.9	70.9	39.9	-43.7	34	32	-5.9
AM.DO NE	12.3	6.6	-46.3	6.4	15.8	146.9	22	12	-45.5
AM. DO SUL	5.7	7.4	29.8	2.3	5.4	134.8	4	6	50
ÁFRICA	4.9	4.8	-2	1.9	2.6	36.8	3	3	0

Fonte – ABIT (2003)

Como exposto na tabela acima, a Ásia obteve grande evolução na produção de têxteis a partir de 1985, enquanto Europa e América do Norte tiveram queda, ou apenas ligeiro aumento de produção. Apesar da América do Sul ter crescido 50% em tecelagem, a Ásia dobrou em produção nessa década. Porém, quanto aos números efetivamente, o quadro representa um comparativo no qual a Ásia lidera mundialmente o total de produção na Indústria Têxtil toda. Enquanto a Ásia detém 35% da produção mundial em tecelagem, a América do Sul representa apenas 6% da produção mundial.

Segundo Napoli (2001), esse crescimento da produção na Ásia, nesse período, deve-se a fatores como custo de mão-de-obra equivalente a US\$ 0,56 por hora na China e US\$ 1,20 no Brasil. A matéria-prima algodão, por exemplo, tem custo 20% menor na China do que no Brasil. Outros fatores como custo de energia 5% menor e taxas de juros 50% inferiores fizeram com que a capacidade de produção da Ásia fosse muito maior.

Dentro desse universo mostrado acima, parte-se para a Indústria Têxtil no Brasil. A realidade vivida a partir da década de 90 pode ser representada pela tabela 2. A partir desta tabela tenta-se demonstrar a

capacidade instalada das empresas, o destino dos produtos fabricados em cada etapa da cadeia têxtil, a concentração desse tipo de empresa que se pretende estudar e outras informações relevantes.

Tabela 2 – Distribuição das Fiações por porte (em unidades)

PORTE	1991	1994	1995	2001
1- PEQUENAS	27	28	4	0
MÃO DE OBRA DIRETA	640	658	105	0
PRODUÇÃO - TONELADAS	2769	3853	600	0
2- MÉDIAS	809	805	421	194
MÃO DE OBRA DIRETA	97922	84311	51231	24470
PRODUÇÃO - TONELADAS	436143	553215	345183	325068
3- GRANDES	287	108	236	166
MÃO DE OBRA DIRETA	100501	388823	56327	50185
PRODUÇÃO - TONELADAS	686518	716647	726131	985042
TOTAL	1123	941	661	360
MÃO DE OBRA DIRETA	199063	123792	107663	74655
PRODUÇÃO - TONELADAS	1125430	1273715	1071914	1310110

Adaptado de: ABIT (2004)

Segundo a ABIT (2004), foi considerada empresa de pequeno porte aquela que possui até 30 funcionários, médio porte aquela entre 31 e 200 funcionários, e a de grande porte com mais de 200 funcionários. Pode-se observar na tabela 2 que as indústrias de grande porte obtiveram maior sucesso em termos de produção, pois as unidades analisadas no período

tiveram uma redução em torno de 55%, enquanto o número das de médio porte reduziu cerca de quase 80%. Porém, a produção comportou-se de maneira oposta entre médias e grandes. Houve um deslocamento de produção das médias para as grandes: enquanto as grandes reduziram o número de unidades mas aumentaram a quantidade produzida, as médias reduziram seu número e também sua participação na produção total.

Através da tabela 3, pode-se analisar os motivos que possibilitaram a sobrevivência de um maior número de empresas grandes. A verticalização seria a resposta para essa sobrevivência das grandes e a causa da extinção das pequenas e redução das médias.

Tabela 3 – Canais de Distribuição da Produção (ton)

CANAIS	ATIVIDADES	1991	1994	1995	2001
CONSUMO PRÓPRIO	TECELAGEM	407051	440182	372668	402765
	MALHARIA	136822	151538	127137	282652
	RETORÇÃO	16614	17547	14411	17675
	SUB TOTAL	560487	609267	514216	703092
MERCADO INTERNO	ATACADO	109630	121650	101202	57772
	TECELAGEM	48447	47133	37878	23435
	MALHARIA	39203	48872	44149	26143
	RETORÇÃO	60	53	48	16
	OUTROS	21920	25592	19127	8178
	SUBTOTAL	485654	559971	469473	573135
	EXPORTAÇÃO	79289	104477	88225	33883
	PROD. TOTAL	1125430	1273715	1071914	1310110

Adaptado de: ABIT (2004)

A tabela 3 mostrou a produção em toneladas das fiações distribuídas em consumidores. Em um primeiro momento mostra-se a produção total das fiações brasileiras, as quais utilizam-se do seu próprio fio para fazer tecidos, malhas e fios retorcidos.

Em um segundo momento a tabela mostra o consumo do mercado interno de fios distribuído em elos da cadeia como atacado, malharia e outros. Nota-se que a maior parte da produção total de fios acaba sendo utilizada pelas próprias fiações. Ou seja, há uma tendência, ainda hoje de se produzir o fio, o tecido e outras etapas da cadeia têxtil em uma única empresa. Pode-se observar também que a produção de fios destinada à exportação representa pouco ainda hoje - cerca de 2,5% atualmente contra 7,5% em 1991.

Analisada a produção de fios, seguem-se números da idade e tempo de uso das máquinas nesse período. A tabela 4 representa, pois, a idade de alguns tipos de máquinas que fazem parte da cadeia têxtil.

Tabela 4 – Idade Média de Máquinas Têxteis no Brasil

BATEDOR	1991	1994	1995	2001
NÚMERO	1432	1625	1647	1237
IDADE MÉDIA(em anos)	11,98	10,22	9,8	9,4

FILATÓRIO	1991	1994	1995	2001
NÚMERO	29168	29269	27259	20230
IDADE MÉDIA (em anos)	17,16	15,98	15,25	13,69

CIRCULARES	1991	1994	1995	2001
NÚMERO	5784	6214	6645	8179
IDADE MÉDIA (em anos)	11,57	12,71	12,56	13,81

Adaptado de: ABIT (2004)

A tabela 4 dá a dimensão da idade do parque industrial das malharias circulares. Nota-se pela tabela que a idade das máquinas circulares aumentou. Esse padrão será comparado à realidade das empresas entrevistadas que, na verdade, são as sobreviventes do impacto das mudanças ocorridas no mercado.

A tabela 5 mostra a distribuição das malharias circulares no Brasil, foco dessa pesquisa.

Tabela 5 – Distribuição regional das Malharias

ANO	TOTAL	NORTE	NORDESTE	SUDESTE	SUL	C. OESTE
1991	3685	19	61	2916	675	14
1994	3398	26	83	2492	774	23
1995	3019	25	88	2042	831	33
2001	3250	38	206	2064	883	59

Adaptado de: ABIT (2004)

Observando-se a tabela 2 e a 6, pode-se observar que a maior concentração de malharias circulares encontra-se na região Sudeste (63,5%) do total. E destes 63,5%, 95% está no estado de São Paulo.

A tabela 6 mostra o número de malharias circulares no estado de São Paulo. Esse número reduziu com o passar da década, porém a produção aumentou, como visto na tabela 3.

Tabela 6 – Número de Malharias Circulares no Estado de São Paulo

ANO	1991	1994	1996
TOTAL	2726	2383	1945

Adaptado de: SIMMESP (2004)

Baseando-se neste número de 1996, o maior fabricante de máquinas circulares do mundo, a Mayer & Co, estimou que o total de malharias circulares na cidade de São Paulo no momento atual seria em torno de

1750 unidades, incluindo pequenas, médias e grandes, nacionais e multinacionais.

Este levantamento de números diversos da Indústria Têxtil brasileira serve como parâmetro para execução de análise entre a realidade encontrada nas empresas entrevistadas e a média nacional do setor.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a forma que se conduz a pesquisa. Citam-se algumas formas de se realizar uma pesquisa e qual delas é mais conveniente para esse estudo.

Para isso, o capítulo é dividido em subitens: os aspectos teóricos previstos para a pesquisa e os procedimentos adotados na realização dela, incluindo a coleta de dados e a análise das respostas dos entrevistados.

3.1 Tipos de pesquisa

Segundo Yin (2001, p. 24) existem diversas formas de se realizar uma pesquisa, entre elas experimentos, levantamentos, pesquisa histórica, análise de informações e estudo de caso.

Essas formas representam estratégias de pesquisa diferentes, com procedimentos diferentes de coleta e análise de dados, ou seja, com vantagens e desvantagens entre elas.

O quadro 1 representa as condições para se utilizar cada tipo de pesquisa. Basicamente são três as condições, segundo Yin (2001, p. 24): o tipo de questão de pesquisa proposto, a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que.	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto.	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto.	Não	Sim/ não
Pesquisa histórica	Como, por que.	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que.	Não	Sim

Quadro 1 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: Yin (2001, p. 24).

Resumindo, o tipo de questão colocada pela pesquisa direciona a estratégia a ser adotada. De maneira geral, segundo Yin (2001, p. 26) questões do tipo “o que” podem ser tanto exploratórias - podendo utilizar qualquer tipo de estratégia - ou levar à predominância de algum tipo de dado, valorizando-se levantamentos ou análises de registro em arquivos.

Com relação à abrangência do controle de eventos comportamentais e grau de enfoque, as pesquisas históricas são escolhidas quando não existe controle ou acesso, porque se baseiam totalmente na pesquisa de documentos. Não há como entrevistar pessoas nestes casos.

Os experimentos são realizados quando o pesquisador pode manipular o comportamento direto, preciso e sistematicamente, ou seja, dentro de um laboratório com condições controladas e com poucas variáveis em enfoque.

O estudo de caso examina acontecimentos contemporâneos, tendo como diferença da pesquisa histórica a observação direta e uma série sistemática de entrevistas.

3.2 Estudo de caso

O motivo pelo qual se adotou o estudo de caso pode ser explicado por Yin (2001, p. 19), onde ele afirma que essa estratégia de pesquisa é preferida pelos pesquisadores que colocam questões do tipo “como e por que” dentro de seu estudo, “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

O autor Yin (2001, p. 19) cita que o estudo de caso é utilizado em várias situações, como:

- Política, ciência política e pesquisa em administração pública;
- Sociologia e psicologia comunitária;
- Estudos organizacionais e gerenciais e
- Supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais – disciplinas acadêmicas e áreas profissionais como administração empresarial, ciência administrativa e trabalho social.

Trazendo tais conceitos para esse estudo, pode-se enquadrar este trabalho de pesquisa no estudo de caso, já que as questões fundamentais são “como” e “por que”. Este estudo focaliza acontecimentos contemporâneos, ou seja, trata de um período de tempo que abrange de 1990 a 2004 sobre o qual não é possível ter controle sobre os eventos comportamentais, pois se trata de um passado próximo.

Outra caracterização de estudo de caso pode ser dada por Schramm (1971) apud Yin (2001, p. 31):

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

A intenção deste trabalho é justamente esclarecer a tomada de decisão dos dirigentes das empresas fabricantes de tecidos de malha, que garantiu a sobrevivência das empresas em questão, nesse período considerado do estudo, caracterizado não só pela crise econômica e política, mas pelo fechamento de várias empresas pelas condições adversas desse setor, como mostram as tabelas do item 2.6.

Sendo assim, o uso do estudo de caso é conveniente, tanto pelo ponto de vista de Yin (2001) explicado no final da página anterior, quanto pelo ponto de vista de Schramm (1971) explicado logo acima.

3.2.1 Estratégia de pesquisa

Para facilitar na escolha da melhor estratégia de pesquisa, Marshall (1995, p. 40) elaborou um quadro reunindo questões de pesquisa com a estratégia.

O quadro 2 mostra a situação na qual se pode enquadrar a estratégia de pesquisa deste estudo sobre Indústria Têxtil.

Propósito do estudo exploratório	Questão da pesquisa	Estratégia de pesquisa	Exemplo de técnica de coleta de dados
1-Investigar fenômeno pouco compreendido; 2-Identificar ou descobrir variáveis importantes para gerar hipóteses para pesquisa ulterior.	- o que está acontecendo neste programa social? - quais os temas notáveis, padrões, categorias significativas na estrutura dos participantes? - como esses padrões são ligados com outros?	Estudo de caso. Estudo de campo. Estudo de caso múltiplo.	Observação participante. Entrevista em profundidade.
EXPLANATORIO 1-Explicar forças que causam o fenômeno em questão; 2-Identificar redes aceitáveis de trabalho causal que se ajustem ao fenômeno.	- que eventos, crenças, atitudes ou políticas estão moldando este fenômeno? - como estas forças interatuam para resultar no fenômeno?	Historia. Estudo de campo. Etnografia.	Observação participante. Entrevista em profundidade. Questionário, survey. Análise de documentos
DESCRITIVO Documentar o fenômeno de interesse.	- quais são os comportamentos, eventos, atitudes, crenças, estruturas notáveis em que este fenômeno está acontecendo?	Estudo de campo. Estudo de caso. Etnografia.	Observação participante. Entrevista em profundidade. Questionário, survey. Análise de documentos
PREDITIVO 1-Predizer os resultados do fenômeno; 2-Predizer eventos e comportamentos resultantes do fenômeno.	- o que acontecerá como resultado desse fenômeno? - quem será afetado? - em que formas?	Experimento. Quase-experimento.	Questionário, survey (amostra grande). Análise de conteúdo.

Quadro 2 – Questões de pesquisa relacionadas com estratégia

Fonte: adaptado de Marshall et al. (1995, p. 40).

Conforme descrito acima, o trabalho é do tipo exploratório descritivo, já que as questões de pesquisa descobrem quais são os comportamentos dos dirigentes das empresas em questão.

A estratégia de pesquisa é o estudo de caso a partir da coleta de dados através de entrevista semi estruturada em várias empresas.

Baseando-se ainda em Yin (2001, p. 61), pode-se ter um projeto de estudo de caso com quatro situações diferentes, como mostra o quadro 3.

PROJETO DE CASO ÚNICO		PROJETO DE CASO MÚLTIPLO		
Tipo 1		Tipo 3		HOLÍSTICA (UNIDADE ÚNICA DE ANÁLISE)
Tipo 2		Tipo 4		ENCAIXADA (UNIDADES MÚLTIPLAS DE ANÁLISE)

Quadro 3 – Tipos básicos de projetos para estudo de caso

Fonte: Yin (2001, p.61).

Para efeito de pesquisa deste trabalho é adotado o tipo 4, pois:

- a) de acordo com Yin (2001, p. 62), especificou-se uma teoria com proposições claras;
- b) baseando-se na lógica da replicação em Yin (2001, p.69), prevêem-se resultados semelhantes, ou contrastantes, por razões previsíveis.

Ainda segundo Yin (2001, p. 72) ao se utilizar um projeto de casos múltiplos, depara-se com uma dúvida com relação ao número de casos que se supõem necessários. Porém, como não está se usando a mesma lógica de amostragem, os critérios para determinação do tamanho da amostragem são irrelevantes. Ou seja, não será necessário nenhum cálculo para determinação de tamanho de amostra. Na verdade, o número de replicações do caso é que deve interferir nessa decisão. E essa replicação é determinada por requisitos impostos pelo pesquisador, como é feito com esta pesquisa logo a seguir.

3.2.2 Protocolo de pesquisa

Outro ponto importante na elaboração da pesquisa através de um estudo de caso é o protocolo. Ele ajuda na coleta apropriada de dados, podendo não ser um esquema montado rigidamente.

Segundo Yin (2001, p. 89) seu desenvolvimento é uma forma de procedimento muito efetiva para análise de todos os problemas, possibilitando um aumento de confiabilidade da pesquisa. Ele se resume em uma das etapas que assegura simplesmente a condução precisa de um estudo de caso. O protocolo possui basicamente as seções descritas a seguir:

- **Visão geral do projeto do estudo de caso.** Na qual se apresentam os objetivos do projeto, expectativas, questões do estudo de caso e leituras relevantes acerca do tópico investigado.
- **Procedimentos de campo.** Os aspectos contidos são acesso aos entrevistados, pessoas a serem entrevistadas, procedimentos com os documentos.
- **Questões do estudo.** Refere-se à apresentação de um roteiro com as questões que o pesquisador precisa para coletar os dados ou fontes potenciais de informação para responder às questões.
- **Guia para o relatório do estudo.** Este elemento do protocolo consiste em apresentar o esboço, o formato da narrativa, especificações de alguma informação bibliográfica ou de outra documentação e identificação da audiência.

Todos os pontos devem ser considerados para haver um planejamento de como executar a pesquisa. Porém, nem tudo faz parte de um protocolo, pois a pesquisa pode ser documental, por exemplo, não havendo necessidade de especificar como executar uma entrevista.

3.2.3 Coleta de dados

Finalmente, a coleta de dados possui seis fontes de evidências, segundo Yin (2001, p. 107), são elas:

a) documentos: cartas, agendas, documentos administrativos, estudos formais ou avaliações no próprio ambiente de estudo;

b) registro de arquivos: podem ser os arquivos organizacionais, mapas e gráficos de características geográficas, lista de nomes, dados de survey e arquivo pessoal;

c) entrevista: para um estudo de caso é considerada uma das formas mais importantes na obtenção de informações. Ela pode assumir a forma espontânea, focalizada ou um levantamento formal;

d) observação direta: surge da oportunidade da visita de campo que o pesquisador faz. Essas observações vão desde formais até as casuais;

e) observação participante: o pesquisador pode assumir uma variedade de papéis dentro do estudo de caso, participando dos eventos;

f) artefatos físicos: a última opção de evidências pode ser um aparelho de alta tecnologia, ferramenta ou instrumento, uma obra de arte ou outra evidência física.

A coleta de dados neste trabalho, portanto, baseia-se em documentos administrativos e avaliações no próprio ambiente que fornecem dados como tipo e idade das máquinas. Existe também a ajuda do registro de arquivos que fornecem os nomes das empresas que preenchem os requisitos estabelecidos. E, por último, a entrevista. Utilizada para obter dados necessários para conclusão do trabalho.

3.3 Etapas do estudo de caso

O estudo de caso, conforme descrito desde o início deste trabalho através dos objetivos, justificativas, teorias de embasamento do trabalho focadas no assunto em questão, sem a participação nos eventos comportamentais, pode ser esquematizado segundo Yin (2001, p. 73) através da figura 4.

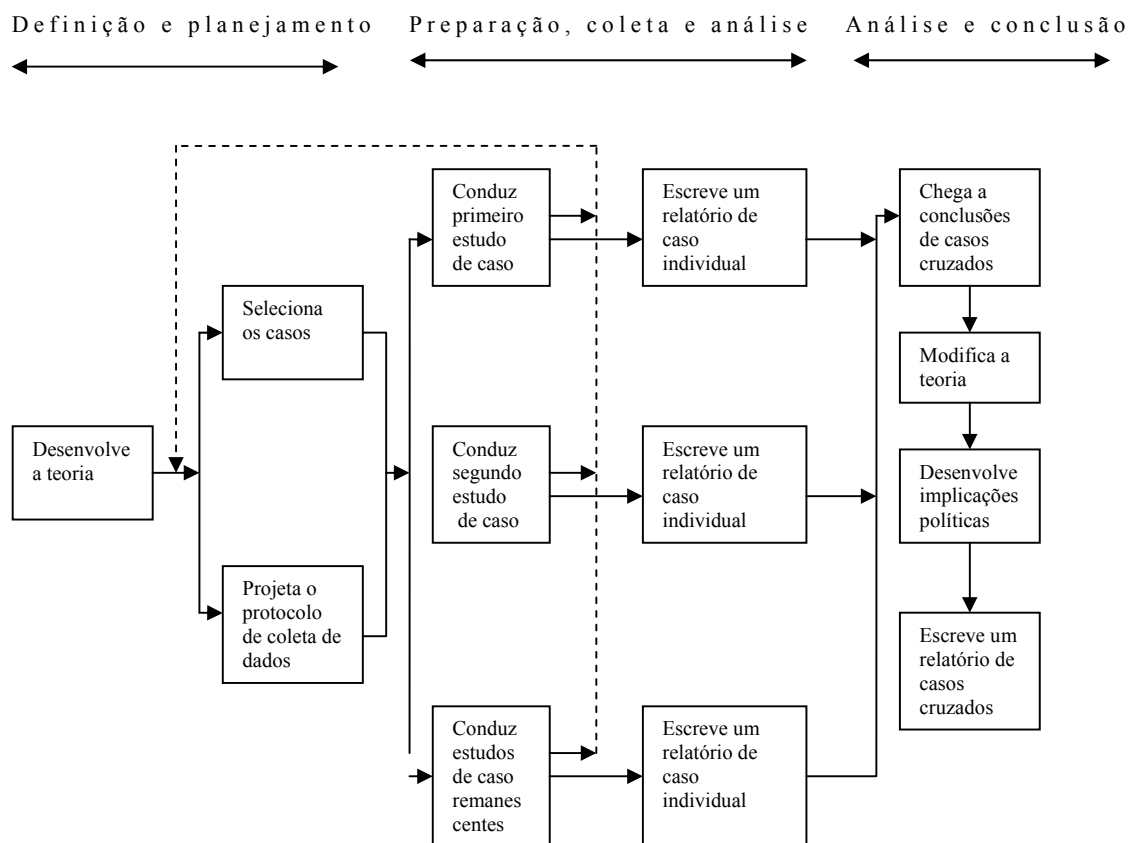


Figura 4 – Etapas do método de estudo de caso

Fonte: Yin (2001, p. 73).

A figura 4 retrata, segundo Yin (2001, p. 73), as etapas que devem ser cumpridas na elaboração de um estudo de caso. Comparando-se a execução da pesquisa com a figura, o trabalho apresenta exatamente os passos descritos, pois é desenvolvida a teoria no início do trabalho. É especificado o protocolo de coleta de dados. Conduz-se os estudos através

das entrevistas e, escreve-se um relatório de cada caso para elaboração de uma conclusão.

No item a seguir é descrito o caso que se pretende estudar – a Indústria Têxtil, respondendo as perguntas: onde foi encontrado material de pesquisa? De que tipo e forma será efetuada a pesquisa de campo? Com quem? Quais são as exigências para essas pessoas serem entrevistadas?

3.4 Etapas da pesquisa

A metodologia de pesquisa, como descrita até agora neste capítulo, tratou de forma genérica a condução do estudo. A partir de agora, descreve-se de que forma está proposta a pesquisa.

3.4.1 Pesquisa bibliográfica

Esta parte do trabalho contou com a consulta realizada nas bibliotecas da USP, UNIFECAP e FEI. Dessas bibliotecas foram extraídas informações de livros, revistas especializadas, artigos científicos, dissertações, teses e jornais para compor o referencial teórico e para ajudar na realização do roteiro de entrevista.

Contribuiu para este tipo de pesquisa os sites da Internet dos órgãos ligados à Indústria Têxtil como a ABIT e a SIMMESP.

3.4.2 Pesquisa documental

Foi realizada a pesquisa documental através de banco de dados de fabricantes de máquinas têxteis. Eles geralmente apresentam dados mais atualizados do que os livros que tratam do assunto abordado.

3.4.3 Pesquisa de campo

De acordo com a teoria vista até o momento, tem-se um enquadramento de pesquisa do tipo estudo exploratório, descritivo segundo Marshall (1995, p. 40), conforme quadro 2; do tipo 4, ou seja projeto de múltiplos casos com unidades múltiplas de análise, segundo Yin (2001, p. 61), conforme quadro 3.

Como protocolo de pesquisa, adota-se:

a) a visão geral do estudo pode ser dada pelos objetivos de pesquisa de acordo com item 1.3, no início do trabalho;

Como objetivo geral tem-se:

- verificar a existência de uma estratégia formulada e de implementação deliberada a partir de 1990, com o intuito de sobreviver à entrada de fabricantes estrangeiros e identificar a relevância da tecnologia no sucesso dessa estratégia competitiva.

Com relação aos objetivos específicos, tem-se:

- analisar o impacto do surgimento de novos concorrentes devido à redução das tarifas de importação para Indústria Têxtil,
- comparar a estratégia competitiva das pequenas e médias empresas do setor têxtil,

- analisar os mecanismos de adaptação estratégica adotados pela Indústria Têxtil a partir do ingresso de novos concorrentes,
- identificar os resultados obtidos pelas empresas que investiram em estratégia.

b) questões de estudo de acordo com o roteiro que consta no Apêndice A, aplicadas através de entrevista semi estruturada;

c) estas questões são aplicadas aos sócios gerentes das empresas que existiam em 1990 ou, caso estes não se disponham a respondê-las, aos gerentes industriais que participaram da elaboração da estratégia da empresa, ou tenham participado da implementação das estratégias. Portanto, os gerentes precisam ter pelo menos 15 anos de trabalho na empresa pesquisada, exercendo a função de gerente desde 1990 que é o ano considerado para início desta pesquisa. Isto acontece em duas das empresas pesquisadas, pois os proprietários se recusaram a participar, mas concordaram em responder através de seus gerentes;

d) coleta de dados. Na verdade, como mostrado na tabela 6 e texto em seguida à tabela, o universo de pesquisa parte de um total de 1945 empresas no Estado de São Paulo, segundo ABIT (2004).

Segundo estimativa retirada do banco de dados do fabricante de máquinas circulares no Brasil, Mayer do Brasil, através de contato telefônico ocorrido em julho de 2004, dentro da cidade de São Paulo o total de empresas chega a 1750. Esta limitação à cidade de São Paulo se faz necessária, pois o pesquisador não tem condições de executar a pesquisa, por vários motivos, além desse limite.

Deste universo são selecionadas para a pesquisa, de caráter qualitativo, as empresas através dos requisitos abaixo:

- empresas pequenas ou médias nacionais (até 200 funcionários, conforme definido pela ABIT);

- empresas que trabalhavam, desde 1990, com Máquinas Circulares Jacquard.

Estes requisitos foram elaborados com o intuito de entender como as empresas nacionais conseguiram sobreviver no período de tempo considerado, não interessando no momento a estratégia das estrangeiras, nem tampouco das grandes, pois estas possuem recursos de defesa diferentes dos utilizados pelas médias.

As empresas pequenas e médias contam com recursos financeiros bem menores em relação às grandes para disponibiliza-los no aperfeiçoamento da estrutura da companhia.

A inteligência e a criatividade da direção e gerências entram como fatores importantes no processo de defesa das empresas perante os novos concorrentes, principalmente através de adaptações em todas as fases do processo para oferecer o produto ao mercado. Isso vai desde a aquisição da matéria-prima até a venda do produto.

Com relação à escolha de malharias Jacquard, pode-se afirmar que as máquinas Jacquard representam a tecnologia mais sofisticada do segmento, pois utilizam máquinas complexas para poder fabricar tecidos desenhados, ou seja, elas não produzem artigos “commodities”, como acontece na maior parte das malharias circulares.

As máquinas Jacquard são responsáveis pela fabricação de tecidos desenhados. Elas se diferem das máquinas comuns por utilizar um sistema de acionamento das agulhas que tecem o tecido, por dispositivos selecionadores, atualmente eletrônicos e no passado mecânicos, fazendo com que essas agulhas executem o entrelaçamento dos fios, geralmente coloridos, formando figuras, além de produzir o tecido, como as tradicionais, e de visar produtividade.

As empresas têm o seu anonimato garantido através do desígnio de nomes fictícios desde o início da pesquisa de campo. Com isso, tentou-se

promover maior confiança entre o pesquisador e pesquisado para que se evite a limitação nas respostas dos entrevistados.

Baseando-se nos requisitos (descritos na página anterior), foram selecionadas de um total de 1750 empresas de malharia circular, 15 empresas, abaixo relacionadas:

- Jac1
- Jac2
- Jac3
- Jac4
- Jac5
- Jac6
- Jac7
- Jac8
- Jac9
- Jac10
- Jac11
- Jac12
- Jac13
- Jac14
- Jac15

As entrevistas foram aplicadas com o intuito de levantar informações importantes a respeito da forma com que a empresa reagiu à entrada de novos concorrentes no mercado têxtil brasileiro. Com isso, espera-se identificar métodos de gestão empresarial e elaboração de estratégias de sucesso para sobrevivência das empresas no período de turbulência no mercado têxtil.

Na análise dos resultados, a seguir, será avaliada a melhor forma de se comparar as estratégias existentes nas empresas pesquisadas para que haja uma conclusão adequada a respeito da pesquisa que será realizada.

3.5 Procedimentos de interpretação de dados

O objetivo deste subitem é apresentar os resultados obtidos nos protocolos de entrevista realizados nas empresas selecionadas previamente.

Segundo Yin (2001, p. 131) “a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

A proposta inicial, conforme descrito na metodologia de pesquisa, é entrevistar as 15 empresas, porém a realidade proporcionou a entrevista em 6 das 15, pois na jac07, após tentativa por contato telefônico, não houve retorno da direção da empresa autorizando a entrevista.

Na jac8 o contato telefônico feito com a empresa, mostrou que o proprietário se recusava a ser entrevistado, não sendo de seu interesse participar da pesquisa.

Na jac9, o proprietário não revelou interesse em responder perguntas, mas não se mostrou contra que outra pessoa o fizesse. Contudo, não foi encontrada pessoa que preenchesse os requisitos estabelecidos na metodologia, pois não havia gerente com tempo suficiente de empresa capaz de informar a respeito das mudanças ocorridas na empresa no período considerado.

A empresa jac10 também foi contatada por telefone e não quis fazer entrevista, alegando falta de tempo para realizá-la.

Através de contato telefônico a empresa jac11 se manifestou contrária à entrevista, explicando que não tinha interesse em participar de tal trabalho.

Foi enviado e-mail explicativo à empresa jac12 mostrando o conteúdo da entrevista e a importância dela para o trabalho, depois de contato telefônico inicial, porém o proprietário não respondeu ao e-mail e, posteriormente, sua secretária disse que ele não estava disposto em participar da pesquisa.

A próxima empresa, a jac13, possui como responsável pela empresa um administrador, ou seja, que não tem laços familiares com os proprietários. Porém, da mesma forma que nas empresas anteriores, depois de contato telefônico com a empresa, a resposta foi negativa em relação à participação na pesquisa.

O proprietário da empresa jac14 fez contato telefônico, em resposta à solicitação de entrevista, mas não se dispôs a fazê-la por falta de tempo.

O mesmo ocorreu na empresa jac15, quando o próprio dono, através de contato telefônico, recusou-se a fazer a entrevista no momento.

Dentre estas 6 empresas participantes efetivamente, apenas as empresas jac2 e jac4 foram entrevistadas através de seus gerentes de produção. As outras 4 foram com seus proprietários.

Cabe ressaltar que a empresa jac6, apesar de se dispor a responder à pesquisa, não preencheu os requisitos definidos na metodologia, ou seja, não atuava no mercado no período de 1992 a 2001, o que foi diagnosticado somente durante a entrevista.

Até 1992 ela era uma empresa atuante no mercado nacional de malharia circular, através de máquinas Jacquard, porém com a entrada de novos concorrentes ela optou pela estratégia de sair do mercado, vendendo suas máquinas circulares e trabalhando com outro tipo de máquinas (malharia de urdume - Kettenstuhl). Atualmente, esta empresa atua no

mercado de malharia circular também, pois está arrendada uma empresa cujo dono encerrou as atividades e saiu do Brasil. Isso acontece desde 2002.

Para obtenção dos resultados são enfocados durante a entrevista os assuntos relacionados abaixo:

- Informações de identificação da empresa para certificação da validade da entrevista de acordo com os pré-requisitos estabelecidos;
- Levantamento de algum tipo de ação estratégica no período anterior à entrada dos novos concorrentes e posterior à entrada deles;
- Levantamento das razões que obrigaram as empresas a reagirem nesta época;
- Operacionalmente, qual foi a atitude de defesa ou de ataque para poder sobreviver. Obter informações sobre a criação de alguma atividade nova e através de que forma essas mudanças ocorreram;
- Conseguir informações de como foram contornados os contratempos no período de implantação das estratégias;
- Verificar a forma pela qual foi avaliado o desempenho da estratégia implantada, para que houvesse a certeza de que a empresa estava obtendo resultado desejado;
- Especificamente com relação à tecnologia, analisar o impacto dela na formulação das estratégias.

Com estes enfoques, tenta-se analisar as estratégias das empresas pesquisadas para serem comparadas com o modelo escolhido na fundamentação teórica – modelo de Porter – que está dentro da escola de posicionamento, também descrita na teoria sobre escolas.

São levadas em consideração as estratégias que não se enquadram neste modelo referencial para saber os motivos que a

levaram a ser escolhida, sua eficiência nos resultados e outras informações relevantes sobre sua funcionalidade.

De ambas as formas de análise de dados, tanto pela comparação com o padrão, como pela descrição, caso haja alguma que seja diferente do padrão escolhido, são apresentados os resultados através de tabelas e descrição dos métodos citados pelos entrevistados no capítulo 4, a seguir.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo trata dos resultados e análises dos estudos de caso realizados junto às empresas do setor têxtil na cidade de São Paulo.

Como estabelecido na metodologia de pesquisa, está mantido em anonimato o nome real das empresas alvo de pesquisa. Elas formavam um conjunto de 15 empresas, mas o trabalho de coleta de dados ocorreu em apenas 6 das 15 (de Jac1 a Jac6). Cabe ressaltar que a Jac6 não foi considerada, pois ela estava ausente do mercado de malhas Jacquard na maior parte do tempo considerado.

Com relação ao instrumento de pesquisa aplicado, pode-se observar que ele se encontra subdividido em seções.

A primeira seção caracteriza as empresas. A seguinte levanta a existência de estratégia, a terceira questiona os motivos que provocaram a reação do mercado brasileiro, a quarta descreve as pessoas responsáveis pelos mecanismos de defesa, a próxima mostra os principais problemas enfrentados durante a implantação da estratégia, a sexta avalia o desempenho da empresa e a última descreve a relevância da tecnologia na estratégia.

4.1 Caracterização das empresas

Iniciando-se a descrição das empresas entrevistadas pela Jac1, pode-se descrevê-la como uma empresa nacional fundada em 1971, tradicional no setor têxtil, localizada na cidade de São Paulo, contando com 70 funcionários. Seus produtos no final da década de 80 eram feitos com matéria-prima natural, o algodão, tratando-se de tecidos simples como meia-malha e moletom, com acabamento simples. Durante a década de 90 e atualmente, houve uma tendência

de uso de fios sintéticos com uma gama de produtos grande. Segundo o entrevistado (o proprietário),

...a nossa linha de produtos eu acho que ela sofreu, em meados dos anos 90 uma explosão, variedades, sintético, poliéster, poliamida, misturas com poliéster, com poliamida, com algodão, com tudo, chegamos a ter 120 itens por coleção.

Estes tecidos são vendidos para confecções voltadas para moda. Dentro desta venda, cerca de 10% era destinada ao mercado externo no início da década de 90. Hoje, cerca de 25% é destinada ao mercado externo.

Passando-se a descrever a empresa seguinte, a Jac2, constata-se que ela é também tradicional no ramo têxtil, possuindo 25 anos de existência e 30 funcionários. Seus produtos mais vendidos na época eram os tecidos estampados. Hoje também são fortes em estampados, mas dividem a gama de produtos diferenciados com os lisos. Não são atuantes no mercado externo.

A empresa seguinte, Jac3, é considerada tradicional no ramo têxtil, apresentando um quadro com 15 funcionários e, atualmente, aumentando sua atuação no mercado através de outra empresa arrendada no sul do Brasil. Seu produto principal desde o início é o jacquard usando fios sintéticos e o algodão, e atualmente trabalha com o Jacquard de transferência. Segundo o proprietário:

Hoje nós continuamos com Jacquard, só que um Jacquard de transferência. Diferente do que era antes. Quando o pessoal fala Jacquard, generaliza tudo o que é desenho. Em malharia ou tecido plano. Hoje nós trabalhamos com tecido chamado de transferência, com Jacquard de alto relevo. Trabalha malha dupla e meia-malha. Faz o Jacquard em malha dupla e deixa a meia-malha como fundo,..., 80% da nossa produção é de transferência. Na década de 90 era 100% Jacquard.

A empresa jac3 atua totalmente no mercado interno, desde a sua fundação em 1990.

Uma das mais antigas empresas entrevistadas, a Jac4 foi fundada em 1969, tradicional no mercado por seus tecidos para artigos infantis, porém produz tecidos para moda em geral. Possui atualmente 56 funcionários e uma loja de tecidos em Goiânia. Não atua no mercado externo.

A Jac5 atua no mercado têxtil desde 1960 através de 3 empresas. A malharia circular, com atualmente 80 funcionários, uma tinturaria, no momento desativada, e loja de tecidos. No início da década de 90 os produtos produzidos eram helanca, malhas Jacquard e algumas bases simples. Hoje a empresa atua com rendas e tecidos jacquard diferenciados, com uma participação de 20% do total produzido por ela em exportações.

A Jac6 está no mercado brasileiro desde a década de 80, produzindo tecidos Jacquard. Ela possui porte médio, pois após a sua saída do mercado de malhas circulares ela teve a oportunidade de retorno recentemente, em 2002, através do arrendamento de outra empresa de malharia circular Jacquard. Ou seja, a opção estratégica para sobreviver foi através da saída do mercado de malhas circulares, e o investimento no mercado de malhas de urdume.

Após esta breve identificação das empresas pesquisadas, o próximo assunto tratado é a existência ou não de uma estratégia no período considerado.

4.2 As Estratégias adotadas pelas empresas

Com relação ao levantamento da existência de estratégia, a atitude da direção da empresa Jac1 em relação aos novos concorrentes foi de buscar um nicho próprio, fazendo produtos que os concorrentes não faziam. Houve a preocupação de se fazer algo que a concorrência estivesse fazendo, porém, baseado nisso, algo diferenciado. Segundo o entrevistado:

Está todo mundo correndo para uma poliamida..., nós até vamos fazer para não ficar fora da onda, mas vamos bolar alguma coisa diferente para dar opção. Mas para fazer isso, eu preciso de uma máquina assim, assim. É vendável o produto? É! Vamos embora...

Sobre o levantamento da existência de estratégia, a atitude da direção da empresa Jac2 diante dos novos concorrentes foi de fugir dos artigos comuns. Porém, é interessante frisar que a direção da empresa já estava trocando o seu parque industrial antes da chegada dos concorrentes. Mas, da mesma forma que na Jac1, não houve um esboço de modelo estratégico. Apenas decidiram mudar o maquinário, pois era preciso melhorar.

De modo semelhante às anteriores, a Jac3 elaborou uma estratégia de fazer artigos diferenciados, no princípio. A estratégia de sobrevivência aos produtos importados foi de diferenciação, através de desenvolvimento e fabricação de artigos Jacquard tradicionais, comercializados no mercado brasileiro por venda de coleções.

Em um segundo momento, o Jacquard passou de tradicional para de transferência, onde a empresa precisou investir em maquinário novo e especializado. E em um terceiro momento, deixou-se de se vender tecido baseado no desenvolvimento de coleções e passou-se a trabalhar com facção. Segundo o proprietário:

Eu não iniciei com máquinas novas. Na verdade, eu era funcionário de uma empresa, dava aula no Senai na época. Aí, eu conheci lá um aluno que hoje é meu sócio. Desde o início é meu sócio. E nós compramos uma máquina Jacquard velha e começamos a trabalhar. Deu um bom resultado no início. Começamos a comprar mais máquinas. Chegamos a ter 27. Só máquinas usadas..., pra nós foi uma época muito boa. De 92 a 94. Ganhamos muito dinheiro no Jacquard.

Já na Jac4, a reação inicial à entrada de novos concorrentes foi de redução de custos, melhora da qualidade dos produtos e redução no prazo de entrega.

O entrevistado na Jac5 comentou que a entrada de produtos importados fez com que a empresa parasse de produzir seus artigos tradicionais. “Paramos quase de fazer helanca e Jacquard.” Além disso, começaram a importar fios sintéticos mais baratos.

Um dos primeiros passos na elaboração da estratégia é o estudo dos pontos fortes e fracos da empresa.

Para o empresário da Jac1, esse estudo foi feito de uma maneira natural, perguntando-se “no que somos bons?” Para ele isto se traduz nos pontos fortes da empresa. Especificamente para empresa Jac1 isso era trabalhar com máquinas interlock e meia-malha, diferenciando os produtos e se distanciando da concorrência.

No caso da Jac2, o proprietário sempre teve a preocupação em sair do país em busca de informações, tendências. Foram pioneiros nesse tipo de busca. Esse é o ponto forte explorado até hoje pela empresa. Também com essa pesquisa, eles puderam observar a certa invasão de produtos asiáticos, com tendências atuais, boa qualidade e alta produtividade, antecipando a reação à invasão.

A preocupação em saber o que é necessário para oferecer ao consumidor, utilizando a pesquisa de mercado, fez com que o entrevistado, proprietário da Jac3, na época, levantasse a gama de produtos que estava em alta no mercado. Para ele havia certa facilidade em saber esta informação, pois ele também trabalhava em uma empresa como funcionário e tinha acesso ao que estava valorizado no mercado. Além de receber informações através do Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), onde era professor.

A experiência no setor infantil foi apontada como ponto forte no caso da empresa Jac4. A observação do mercado com a participação dos novos concorrentes mostrou que o nicho do infantil era uma boa oportunidade para ser explorada.

Os pontos fortes da Jac5 antes da entrada dos importados mostravam que não eram suficientes para competir com os novos,

a gente tentou, mas naquela época quando abriu começou a entrar de todo lado. Não tinha outro jeito. Você tinha que correr para uma coisa nova. Tinha que deixar as coisas antigas que estavam vindo com certeza com um preço bem mais baixo.

Com relação aos pontos fracos, o entrevistado da Jac1 costuma fazer a seguinte pergunta: “onde a gente tem problemas?”. O exemplo dado foi:

a gente nunca trabalhou com determinado fio sintético, vamos ter que adquirir. Nesse momento, isso é um ponto fraco pra nós, porque nós não temos esse Know How,... vamos ter que saber fazer isso, vamos ter que saber se os nossos parceiros vão conseguir acabar esse pano.

Os teares do então parque industrial da Jac2 eram ultrapassados. Esse era um ponto fraco levantado pelo proprietário. De acordo com a entrevistada:

Mas mexeu tudo, jogou tudo fora o que tinha aqui, sucateou tudo, eu não tenho mais uma máquina velha aqui há muito tempo. O Jacquard mecânico é super complicado botar em máquina. Precisa ter um monte de mecânico. Dá defeito, o mecânico erra o pente, demora para colocar..., então teve mudanças por causa da qualidade, praticidade, necessidade de você buscar artigos diferenciados com mais agilidade.

Para a Jac3, o ponto fraco detectado foi a falta de capital para investir na empresa, pois ela era relativamente nova para mudar seu parque de máquinas tão perto da data de início do funcionamento.

O ponto fraco observado na Jac4 foi a atuação dela no segmento moda, pois os importados abordavam o mercado brasileiro justamente neste segmento.

Semelhante a Jac4, a Jac5 detectou a atuação no segmento de moda como ponto fraco.

Levando-se em consideração a concorrência, para a Jac1 também houve uma preocupação de estudá-la, pois durante a entrevista, ele revelou a tendência da época de abrir lojas em outras cidades do país, facilitando a distribuição dos produtos, tornando-se uma vantagem competitiva. Hoje, segundo o entrevistado, essa manobra caiu em desuso, pois os custos de manutenção de uma loja são altos e, após o surgimento da venda através da Internet isso não seria mais necessário, além da possibilidade de se trabalhar com representantes.

A concorrência também foi analisada na Jac5 e a conclusão do entrevistado foi que: “você sabe que os maquinários que a gente tem, eles tem lá. E o custo deles é bem mais baixo. Então, você não precisa fazer muito estudo. Você já vê que perde na hora!... você tem que seguir com coisas novas.”

Durante a década de 90, especificamente em 1996 e 1997 a Jac1 importou tecidos asiáticos. Principalmente o *soft*, feito de poliéster.

Com relação à importação de fio ou tecido, a entrevistada da Jac2 revelou que, às vezes, usava fio importado nacionalizado, e que também, esporadicamente, importava tecido asiático para usar como base na estamparia.

Com relação à importação de fios o entrevistado da Jac3 disse que chegou a trabalhar com importados, porém o uso maior é de fio nacional.

O entrevistado da Jac4 e Jac5 disseram que houve a importação de fios sintéticos, principalmente, provenientes da Ásia. Abaixo está quadro comparativo com as informações pesquisadas até o momento.

Assunto	Jac1	Jac2	Jac3	Jac4	Jac5
Ano de fundação	1971	1980	1990	1969	1964
Nº de funcionários	70	30	15	56	80
Nº de empresas	01	01	02	02	03
Linha de produtos em 1990	Uso de fio de algodão em base ½ malha, moletom	Tecidos estampados	Jacquard	Esponja, plush, moda	Helanca e jacquard
Linha de produtos agora	Sintéticos diferenciados	Tecidos diferenciados, lisos e estampados	Jacquard de transferência	Infantil	Rendas
% de atuação no merc. int.	75	100	100	100	80

Quadro 4 – Caracterização das empresas

O quadro acima mostra como as empresas diferenciaram após a entrada dos importados. Comparando-se com o momento anterior, havia empresas atuando no mercado com artigos comuns (meia-malha, moletom, helanca). Cada empresa seguiu um rumo diferente para atuar competitivamente.

O próximo item a ser questionado dentro do bloco de perguntas sobre o levantamento da existência de estratégia foi identificar a estratégia utilizada no início dos anos 90 e a usada atualmente. Na Jac1 a diferença entre elas é que houve uma explosão de desenvolvimentos de produtos diferenciados, como descrito anteriormente. Isso gerou grandes dificuldades no planejamento de produção. Houve um salto de um extremo, com poucos produtos, para outro com muitos produtos. A realidade da estratégia atual é o meio termo entre um extremo com poucos produtos e o outro com excesso de produtos. É a especialização, a descoberta do nicho específico de atuação.

A diferença na estratégia de hoje e da usada anteriormente à entrada dos importados na Jac2 é com relação à adaptação dos padrões internacionais de qualidade, tendências (uso de fio sintético), produtividade e diferenciação.

Segundo o entrevistado da Jac3, a estratégia atual está baseada na extrema diferenciação do produto através da aquisição de tecnologia de ponta (teares Jacquard de transferência), aliada a atuação no mercado através da execução de mão-de-obra para terceiros (facção).

Na Jac4 antes da entrada de produtos importados a empresa atuava no segmento de moda também. Hoje, como já descrito, a preocupação é de se trabalhar com artigos diferenciados no segmento infantil, pois os importados chegam ainda com preços muito menores e com uma qualidade muito boa dentro do segmento de moda.

E, finalmente, com relação à estratégia atual e a anterior à entrada dos importados, o entrevistado respondeu:

...com certeza as duas são totalmente diferentes. Você tinha um mercado que você estava sem concorrência, a concorrência leal. Você conseguia trabalhar. Você trabalhava direito. Tinha seus preços. Subia o preço....Hoje você sabe que não está assim. O que você faz, em pouco tempo já vem de fora a mesma coisa e, mesmo se não vem, você tem um preço justo porque se você não trabalha nesse preço, você não consegue vender também...

O entrevistado afirmou também que em termos de tecnologia a indústria brasileira perde para os importados, pois o custo de aquisição de uma máquina é maior que na Ásia, por exemplo.

Abaixo quadro comparativo abordando os assuntos pesquisados com os empresários neste bloco de perguntas.

Assunto	Jac1	Jac2	Jac3	Jac4	Jac5
Estratégia seguindo algum modelo	Não. Apenas reativa	Não. Apenas reativa	Não. Apenas reativa	Não. Apenas reativa	Não apenas reativa.
Estudo pontos fortes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Estudo pontos fracos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 5 – Estratégias adotadas

O quadro acima sintetiza a forma que os empresários elaboraram a estratégia. De acordo com o modelo de Porter das cinco forças atuantes, pode-se observar que a partir do ingresso de novos concorrentes houve uma reação dos participantes já existentes.

O estudo dos pontos fortes e fracos das empresas entrantes e participantes foi uma forma de base para o planejamento de como abordar o mercado.

Não foi levada em consideração a força de produtos substitutos (o Jacquard foi substituído no final da década de 90 por artigos estampados por vários motivos). Diante da nova realidade os fabricantes passaram a exercer pressão sobre os fornecedores de matéria-prima, exigindo que os preços fossem reduzidos, a qualidade fosse maior, a diversidade de fibras também fosse maior, entre outros fatores para possibilitar a concorrência.

A pressão dos compradores foi uma das forças mais estudadas pelos empresários, pois através da reação do público no consumo dos produtos é que se determinava também a forma de abordagem do mercado pelos fabricantes. Como foi dito pelo entrevistado da Jac2, a década de 90 foi a década da praticidade. O público determinou esse fator no produto. Todos os fatores que regiam à elaboração,

execução e venda foram estabelecidos ou no mínimo influenciados pelo desejo do consumidor.

O subitem seguinte descreve a reação dos empresários diante da entrada dos novos concorrentes.

4.3 Reação do mercado brasileiro

O próximo bloco de perguntas começa com a descoberta das razões que levaram a empresa a adotar uma estratégia.

Para a Jac1, a informação do consumidor através de Internet, televisão e revistas revelando as tendências de moda, e a facilidade do consumidor em visitar outros países principalmente os EUA, foram as razões principais que motivaram as empresas a adotar uma estratégia. Pois, com parâmetros internacionais de qualidade e de tendências, os consumidores se tornaram mais exigentes.

Semelhante à Jac1, o entrevistado da Jac2 respondeu que a razão que levou a empresa a adotar estratégia foi essencialmente a moda. “O consumidor queria praticidade, a década de 90 é a década da praticidade.”

Já para a Jac3, a partir da abertura do mercado para artigos importados houve a necessidade de se reagir, pois, segundo o entrevistado, os produtos importados entravam sem os impostos, e isso é uma grande vantagem em termos de preço. Há uma grande diferença. O entrevistado respondeu a respeito do produto importado: “se ele entrasse com o preço normal de lá de fora, com os impostos normais, eu acredito que daria pra gente concorrer ainda, o problema é que os produtos entram com impostos lá embaixo.”

Na Jac4 houve uma mistura dos motivos vistos nas outras empresas. As razões que levaram a empresa a adotar uma estratégia são a diminuição

do consumo interno, forte concorrência dos importados e grandes exigências dos clientes.

Para Jac5, a razão da elaboração de uma estratégia foi especificamente a entrada dos produtos importados. Segundo o entrevistado, “com a entrada dos importados mudou tudo”.

Com relação aos fatores básicos para o sucesso da empresa o empresário da Jac1 respondeu que foram as pesquisas em novos produtos através da contratação de profissionais capacitados em criação, investimento em tecnologia, especificamente em maquinário adequado para os produtos novos que precisavam fazer. A adoção de maquinário com tecnologia mais moderna, mais atual, foi fundamental para permanência da empresa no mercado. As máquinas mais antigas com sistema Jacquard eram limitadas em recursos de desenho, de produtividade e de qualidade do tecido produzido. Por outro lado, as novas máquinas eletrônicas possuíam maior capacidade de execução de desenhos, dispositivos mais sofisticados para detectar problemas de qualidade, menor tempo de preparação da máquina na troca de artigo e maior produtividade.

Todos estes fatores aliados faziam com que a empresa se tornasse competitiva no mercado. Porém, os profissionais necessários para criar, fazer manutenção e operar precisavam ser adequados à nova realidade. No caso da criação, por exemplo, a realidade passou de uma gama de artigos (bases) e desenhos que alteravam muito pouco e com pequena quantidade para uma gama de bases e desenhos que alteravam a cada coleção lançada na estação (no mínimo quatro coleções por ano, uma para cada estação).

Os fatores básicos levantados para o sucesso competitivo da empresa Jac2 foram a atualização permanente do parque industrial e o desenvolvimento de novos fornecedores.

Os fatores básicos levantados na Jac3, levaram o empresário a mudar. Ele comenta que houve necessidade de reduzir custos de produção, reduzir a estrutura da empresa, tanto em termos de funcionários como de

setores. O empresário diz: "...fui reduzindo custo em tudo o que eu podia reduzir para sobreviver. Porque não dava. Eu não conseguia. O que eu conseguia de faturamento não cobria as despesas. Então eu tive que reduzir. Fiz redução de consumo de energia elétrica, mudei compressores...". Mas, a primeira reação do empresário foi a de modernizar o parque industrial. Pelos mesmos motivos descritos na Jac1, a mudança de maquinário foi necessária para sobrevivência da empresa.

Para contornar a crise no setor, os fatores básicos para o sucesso competitivo da Jac4 foram o aumento das vendas através do aumento de representantes em regiões não abordadas no país, abertura de uma loja de varejo em Goiânia, redução de custos através de redução do quadro de funcionários e de setores da empresa.

Para o empresário da Jac5, a oportunidade importante para ser explorada foi a de um nicho não abordado pelos importados. Ou seja, diferenciar. Isso foi conseguido através das rendas e de um tipo de jacquard. De acordo com o entrevistado "primeiro foi achar um artigo que não vai ser tão afetado com os importados, em primeiro lugar. A gente procurou e conseguiu achar só uma parte que seria a parte de renda e um pouco de Jacquard."

Em termos de oportunidades importantes para serem exploradas, o entrevistado da Jac1 respondeu que foi o trabalho com fibras sintéticas, além de continuar trabalhando com a tradicional fibra natural (algodão). Balanceando a produção com sintético e natural houve possibilidade de se ganhar com os dois tipos, ou recorrer a um para não perecer diante da concorrência acirrada. Junto a isso estava o parque industrial bem diversificado, favorecendo o desenvolvimento de produtos novos.

A oportunidade vista como importante foi a exploração do nicho da classe média na Jac2. Pois era ela que tinha boa informação de moda. A informação que vinha de fora do país.

Na Jac3 as oportunidades vistas como importantes foram justamente a exploração de nichos de mercado não abordados pelos concorrentes e atualmente trabalhar como faccionista, ou seja, não há uma produção baseada em desenvolvimento de coleção e venda desta coleção aos consumidores. É a prestação de serviço de tecimento para terceiros, sem a compra de matéria-prima pelo proprietário dos teares, e sim a compra pelo cliente que solicitou o serviço.

Semelhante às outras empresas, a Jac4 observou como oportunidade a ser explorada, além da diferenciação de produto na linha infantil, a elaboração de produtos voltados para o mercado de lingerie.

As ameaças vistas, no momento considerado, pelo entrevistado da Jac1 são a redução de margens de lucro, necessidades de investimentos altos na empresa, carga tributária alta, política de câmbio favorável à importação, falta de preparo da mão-de-obra em comparação com a asiática.

As ameaças ocorreram em conjunto segundo a entrevistada da Jac2. Uma foi a mudança da moda e a outra foi a concorrência vinda de fora.

Como ameaça, o empresário da Jac3 identificou algo diferente das outras empresas. Ele citou a inadimplência por parte de seus clientes e a impunidade permitida pelo justiça brasileira com relação aos inadimplentes. O empresário citou o caso de um cliente que comprou uma quantidade grande de tecido (cerca de R\$250.000,00) e não pagou. O empresário recorreu à justiça, ganhou o processo, mas não recebeu nada.

A maior ameaça na época foi a entrada dos novos concorrentes no mercado brasileiro, segundo o entrevistado da Jac4.

O entrevistado da Jac5 insiste na afirmativa que o fator que ameaçava o setor têxtil na época era a entrada dos importados. Afirma, por exemplo que a tecnologia existente no Brasil é semelhante a de fora do

país, mas o custo desta tecnologia é muito maior aqui. A seguir, quadro resumo dos assuntos pesquisados neste subitem.

Assunto	Jac1	Jac2	Jac3	Jac4	Jac5
Razões p/ adoção de estratégia	Acesso dos consumidores às tendências de moda, abertura do mercado p/ novos concorrentes	Acesso dos consumidores às tendências de moda	Abertura do mercado p/ novos concorrentes	Baixa no consumo interno, forte concorrência, exigência dos clientes	Abertura do mercado p/ novos concorrentes
Oportunidades importantes	Trabalhar com fios sintéticos	Artigos diferenciados p/ classe média	Artigos diferenciados e facção	Abertura de loja e atuação no segmento lingerie	Jacquard diferenciado p/ exportar e rendas
Ameaças	Red. de margens de lucro, neces. de investimentos altos na empresa, etc	Mudanças nas tendências de moda e concor. importados	Concor importados inadimplência e impunidade	Concorrência dos importados	Concorrência dos importados

Quadro 6 – Reação do mercado brasileiro

Como mostra o quadro acima, este segmento estudado, malharia circular, sofreu uma mudança muito grande, e com ela, simplesmente houve a necessidade das empresas nacionais de se retirarem do mercado de artigos básicos. As oportunidades vistas como importantes para serem exploradas são descritas com artigos sofisticados, os quais certamente não geravam grandes volumes de produção.

Houve, portanto, uma mudança no nicho de atuação das empresas nacionais, pois elas deixaram de abordar a camada da população consumidora dos artigos comuns e passaram a abordar a camada da classe média em diante.

A seguir o subitem trata dos responsáveis pela elaboração da estratégia nas empresas pesquisadas.

4.4 Mecanismos de defesa

Em todas as empresas entrevistadas, as pessoas responsáveis pelos mecanismos de defesa usados como reação à entrada dos novos concorrentes são os proprietários.

Cabe ressaltar que cem por cento das empresas entrevistadas tem a liderança exercida através dos proprietários. As empresas são caracterizadas, assim, como familiares. A consequência disso é que o processo decisório permanece com a família proprietária da empresa, não sendo permitida a interferência de outras pessoas na elaboração da estratégia. Isto pode ser exemplificado através das respostas do entrevistado da empresa Jac2, pois ele não soube dizer se houve mais de uma opção estratégica para alcançar os objetivos estabelecidos.

O quadro a seguir sintetiza o que foi pesquisado neste subitem.

Assunto	Jac1	Jac2	Jac3	Jac4	Jac5
Quem lidera a mudança	Donos	Donos	Donos	Donos	Donos

Quadro 7 – Responsáveis pela mudança

Há com certeza um exagero por parte dos empresários brasileiros na detenção da liderança, do comando das empresas pela família que fundou a companhia.

Dentro de mercados mais competitivos que o brasileiro existem vários exemplos de empresas que são comandadas por pessoas não pertencentes à família e que prosperam.

O item seguinte descreve a continuação do assunto relacionado à estratégia.

4.5 Problemas na implementação da estratégia

O fator conjuntural, segundo o entrevistado da Jac1, foi o responsável pelos contratempos vividos. Houve uma gama de situações que influenciaram na implantação da estratégia.

Houve uma mudança muito brusca e rápida no mercado brasileiro, pois de uma hora para outra os empresários precisaram investir em desenvolvimento de produtos ao mesmo tempo em que precisavam estreitar as margens de lucro.

Com relação aos incentivos do governo, o panorama estava favorável aos concorrentes, pois enquanto o governo dos países asiáticos mantinha uma política de câmbio favorável à exportação e as empresas não são sufocadas, segundo o entrevistado, com impostos, aqui era o inverso.

O empresário comenta a respeito de uma estatística divulgada pela ABIT, mostrando a inflação acumulada de 1994 até 2002 e os índices aplicados a cada setor. Ele afirma que as tarifas de serviços públicos subiram mais que o dobro da inflação levantada e que setores como químico, construção civil e outros ficaram mais próximos da inflação. Entre os últimos estava o setor têxtil, que marcou um “crescimento negativo”, segundo o empresário.

Ele termina afirmando que, além desses fatores, a mão de obra asiática, principalmente a chinesa, é muito produtiva. Isso acarreta benefícios para concorrer no mercado mundial.

Os contratempos vividos na implantação da estratégia na Jac2 não foram marcantes. O que acontece na empresa é estar sempre preocupado em focar um tipo de público exigente. Se houver a invasão de algum produto similar, não há confronto. Simplesmente há a troca de produto por um sem concorrência prejudicial.

Para a Jac3 o maior contratempo vivido pelo empresário foi a dificuldade para compra de máquinas. Segundo ele “a maior dificuldade é na parte financeira. São muito caras para o mercado de hoje. Tem máquina que eu paguei 190 mil dólares.” Ele afirma que se tivesse acesso a compra de mais máquinas ele teria deixado a fábrica maior. Mas ele diz que os impostos pioram a situação, pois eleva demais o preço da máquina, que já é alto. De acordo com o empresário, “meu filho importou uma máquina agora. Pagou 62% de impostos na importação. É absurdo! Acho que o principal fator é esse, se você tivesse apoio do governo.”

Já na Jac4 como contratempos foram citados a mão-de-obra não qualificada para trabalhar com o maquinário novo e, em decorrência da redução dos custos, queda na qualidade dos produtos fabricados, pois o fio comprado possuía qualidade inferior.

O maior contratempo enfrentado na Jac5 foi o preço praticado no mercado. Se houvesse confronto de preços com concorrentes externos, a reação da empresa era de parar com o artigo e lançar outro diferente.

Para contornar tudo isso, o empresário da Jac1 relata a redução dos custos e a diferenciação de produtos para haver mínima concorrência.

Na Jac2, como comentado no início do tópico, o possível contratempo era deparar-se com um artigo similar fornecido pelos importados. Imediatamente, o artigo produzido era trocado por outra opção sem concorrência.

A maneira de contornar o contratempo da renovação do parque industrial rapidamente na Jac3, foi, primeiramente, investindo na empresa com capital próprio e, como alternativa, empréstimo dos bancos. O empresário afirma que se houvesse uma linha de crédito oferecida pelo governo com juros reduzidos, e o incentivo da isenção parcial ou total fiscal para compra de maquinário novo, haveria mais condições se executar a renovação com maior segurança para os empresários.

Para contornar a situação citada acima, o entrevistado da Jac4 disse que foram trocados os fornecedores de fios, usando-se às vezes a opção dos fios importados, e também troca dos prestadores de serviços que faziam tingimento e acabamento do tecido cru. Com relação à mão de obra, houve treinamento interno dos operadores.

Semelhante à Jac2, a Jac5 também contornou seus contratemplos através da observação do mercado e troca de artigo quando surgisse opção dos importados.

Em resposta à pergunta de mais de uma opção estratégica o empresário da Jac1 responde que naquele momento não houve mais de uma. Houve um “empurrão” para uma situação e uma reação rápida. De acordo com o entrevistado “foi tudo por reação. A nossa estratégia foi reativa, não pró-ativa. Nós fomos empurrados.”

A respeito das opções estratégicas, a entrevistada da Jac2 disse que não sabia informar.

Com relação às opções estratégicas, o entrevistado da Jac3 respondeu que houve uma linha de pensamento inicial. Sem alternativas. Porém, com o passar do tempo houve a passagem da estratégia de concorrer com produtos diferenciados para a estratégia de atuação como faccionista.

De modo geral a estratégia escolhida foi a única opção inicial, segundo o entrevistado da Jac4. Porém, com o passar do tempo, as dificuldades de sobrevivência solicitaram a inclusão da empresa no mercado de prestação de serviços como faccionista.

Em termos de opção estratégica o entrevistado da Jac5 respondeu que além de diferenciar a outra opção seria de fechar a empresa.

Para todas as empresas o estágio de implantação da estratégia escolhida é de pleno funcionamento, totalmente implantada.

Abaixo, quadro comparando as respostas das empresas entrevistadas.

Assunto	Jac1	Jac2	Jac3	Jac4	Jac5
Contratempos vividos	Entrada de tecidos importados similares aos desenvolvidos, como forma de reação do mercado nacional	Entrada de tecidos importados similares aos desenvolvidos, como forma de reação do mercado nacional	Dificuldade na compra de máquinas novas	Lucratividade baixa, mão-de-obra desqualificada, produtos com qualidade inferior	Preços da concorrência muito baixos
Como foram contornados	Desenvolvimento de novos produtos	Desenvolvimento de novos produtos	Uso de capital próprio	Troca de fornecedores, treinamento	Desenvolvimento de novos produtos

Quadro 8- Contratempos na implantação

Os contratempos vividos pelos empresários foram contornados com a criatividade e a administração dos recursos disponíveis no momento.

A conclusão da implantação da estratégia é descrita no subitem seguinte.

4.6 Avaliação de desempenho

A respeito dos indicadores de desempenho a empresa Jac1 utiliza um conjunto de fatores. É observado o faturamento, o preço médio de produtos vendidos, a rentabilidade da empresa, faturamento de um ano para o anterior.

O desempenho da empresa Jac2 é medido através do faturamento Já para Jac3, para o desempenho da empresa é considerado a produção mensal de tecidos.

Na Jac4 o indicador considerado são as vendas. Porém, observa-se a produção mensal também.

O indicador de maior relevância para a Jac5 é a rentabilidade. Para o empresário não adianta faturar muito com produtos que não dão retorno satisfatório.

A seguir, quadro comparativo do assunto em questão.

Assunto	Jac1	Jac2	Jac3	Jac4	Jac5
Indicadores de desempenho	Faturamento, rentabilidade, preço médio, comparação de faturamentos	Rentabilida de	Produção	Vendas	Rentabi lidade

Quadro 9 – Avaliação de desempenho

Pelo quadro pode-se notar que dentre as empresas pesquisadas há parâmetros que servem de comparação, porém são relativos. A produção, por exemplo, pode gerar uma falsa impressão de queda nos resultados da empresa, mas na verdade uma empresa pode estar produzindo menos e faturando ou lucrando mais.

Continuando com a apresentação dos dados obtidos na pesquisa, os resultados obtidos após a implantação da estratégia indicaram para Jac1 uma redução na rentabilidade, comparando-se com o período anterior à implantação. Porém, a implantação foi primordial para a sobrevivência da mesma.

O índice de desempenho da Jac2 revela que no passado, antes da implantação da estratégia, a rentabilidade era maior que atualmente. Porém, ela foi imprescindível para a sobrevivência da empresa até o momento. Segundo a entrevistada:

Com certeza no passado essa fábrica foi muito mais rentável que é hoje. Mas eram outros tempos. Ganhava-se dinheiro. Estava sozinho no mercado. Só ele fazia estampado. Foram anos de ouro. Hoje não tem a mesma lucratividade não é porque é ineficiente. Hoje quem dita o valor das mercadorias é o mercado. Antigamente, você colocava o preço que queria e acabou...

A observação final que a entrevistada fez foi no sentido de que o dono tem a intenção clara de deixar a empresa pequena, enxuta. Ou seja, em condições dele próprio comandar tudo, sem delegar as funções mais importantes.

Em comparação com o período anterior à implantação de estratégia, o indicador da Jac3 acusa uma redução de 70% na produção. Segundo o empresário, “não é por falta de maquinário não, é por falta de pedido.”

Em termos de produção, o índice adotado para Jac4, mesmo com o aumento do número de clientes, a queda no desempenho foi de 150 ton/mês antes da implantação de estratégia para 60 ton/mês.

Comparando-se o parâmetro anterior e o atual da Jac5, conclui-se, segundo o entrevistado, que a rentabilidade da empresa hoje é consideravelmente menor que no período anterior à implantação de estratégia. Porém, segundo o empresário, a estratégia permitiu à empresa a continuação no mercado.

O quadro seguinte apresenta os resultados obtidos pela implantação da estratégia nas empresas.

Assunto	Jac1	Jac2	Jac3	Jac4	Jac5
Indicadores mostram melhora ?	Não, apenas sobrevivência da empresa.	Não, apenas sobrevivência da empresa.	Não. Queda de 70% da rentabilidade.	Não. Queda de 60% da rentabilidade.	Não. Queda da rentabilidade.

Quadro 10 – Resultado da estratégia

Os números variam na comparação dos dados anteriores à implantação de estratégia e após, mas nenhum empresário se mostrou

muito satisfeito com os resultados de rentabilidade atuais e futuros. O mercado está extremamente mudado, exigente e instável.

A seguir, o bloco de resultados relacionados à tecnologia.

4.7 A importância da tecnologia na estratégia

O bloco de perguntas posterior questiona a relevância de tecnologia na estratégia. A primeira pergunta é sobre a idade média dos teares que ficou em torno de 5 anos na Jac1.

A idade média dos teares na Jac2, Jac3 e na Jac5 gira em torno dos 4 anos.

Já para Jac4 a média de idade dos teares é de 10 anos.

A respeito de mudanças na estrutura da empresa a partir da entrada de novos concorrentes, o entrevistado da Jac1 disse que houve mudança em vários aspectos como redução de pessoal, mudança física da empresa e em setores também.

A entrevistada da Jac2 também afirma que mudou muito. Houve redução em várias partes da companhia. “A empresa chegou a ter 250 funcionários.”

A Jac3 também teve redução na sua estrutura. Em todos os aspectos ela reduziu.

Houve mudança na estrutura da Jac4 para poder concorrer com os novos participantes do mercado. A estrutura física dela foi alterada com a abertura de uma loja em Goiânia, troca de maquinário e implantação de sistemas informatizados. Com isso, houve a redução de pessoal.

Segundo o entrevistado da Jac5, “a estrutura da empresa reduziu bastante”, pois usam os galpões, que antigamente serviam à empresa, como forma de ganho. Eles são alugados para terceiros. O entrevistado afirma

que deveria ter começado a trabalhar de uma maneira mais planejada, sem excessos na estrutura há muito tempo. Isso inclui a quantidade de mão de obra utilizada no passado.

Com relação ao questionamento seguinte, a respeito de desenvolvimento de tecnologia, a Jac1 necessitou de aprendizagem, de desenvolvimento próprio de tecnologia. Segundo o entrevistado, “a gente teve que aprender a fazer muita coisa que você não sabia, a gente aprendeu a trabalhar com muitos produtos que a gente não trabalhava.” Mesmo porque o maquinário que se instalava é proveniente de fora do Brasil, forçando a empresa a procurar desenvolvimento próprio ou ajuda.

A forma que a Jac2 recorreu ao desenvolvimento de tecnologia foi através de parcerias com fabricantes de máquinas e de matéria-prima.

De acordo com o entrevistado da Jac3, para suprir a redução, a empresa conta no momento com parcerias na área de pesquisa e um pouco no desenvolvimento, na área financeira através de um consultor e na produção com a ajuda de fornecedores de maquinários.

A Jac4 seguiu o modelo das empresas anteriores, apoiando-se no desenvolvimento de tecnologia para poder desenvolver produtos diferenciados. Conta com apoio de fornecedores e fabricantes de máquinas, além de empenho próprio para alcançar os objetivos.

Com relação ao desenvolvimento de tecnologia, a empresa Jac5 conta com pessoas internas que foram treinadas com ajuda de fornecedores e fabricantes, para suprir as necessidades de pesquisa e desenvolvimento.

O comparativo a seguir mostra os dados relevantes obtidos na pesquisa deste item.

Assunto	Jac1	Jac2	Jac3	Jac4	Jac5
Idade média dos teares	5 anos	4 anos	4 anos	10 anos	4 anos
Houve mudança na estrutura da empresa	Sim. Reduziu	Sim. Reduziu	Sim. Reduziu	Sim. Reduziu	Sim. Reduziu

Quadro 11 – A importância da tecnologia

O mercado possui a opção de máquinas usadas, mas os empresários entrevistados não contam com essa possibilidade. Alegam que necessitam de tecnologia de última geração, a qual não é fornecida por máquinas usadas.

O capítulo 5 termina a pesquisa com a apresentação dos resultados solicitados pelos objetivos descritos no início deste trabalho.

5 CONCLUSÃO

Conforme objetivo da pesquisa que cita a verificação da existência de uma estratégia formulada e de implementação deliberada, pode-se observar pelos dados apresentados no capítulo 4, que todas as empresas entrevistadas, independentemente de seu tamanho, reagiram à entrada dos produtos importados para poderem sobreviver.

De acordo com Porter (1980) a função da estratégia é de defesa das forças competitivas ou de influenciá-las em seu favor. Isto compreende basicamente, segundo Porter (1980, p. 45):

- Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- Influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; ou;
- Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem.

Analisando-se os movimentos estratégicos acima descritos e comparando-se com as respostas dos entrevistados, pode-se observar que houve apenas um posicionamento das empresas de modo que as suas capacidades proporcionassem uma defesa.

Isto ocorreu após a retirada da barreira de entrada existente (alíquotas de importação) pelo governo brasileiro. Não houve, portanto, uma preparação antecipada por parte dos empresários para competir no mercado, influenciando as forças em seu favor, ou mesmo antecipando as mudanças para escolha de uma estratégia apropriada, conforme descrito por Porter (1980).

Com relação às outras forças do modelo de Porter (1980), o poder de negociação dos compradores se mostrou muito grande perante o mercado, pois os consumidores passaram a ter como referência os artigos importados que eram produzidos pela concorrência, com padrões elevados de produtividade, variedade e qualidade há muito tempo praticados antes de entrarem no Brasil.

Com isso, os consumidores passaram a ter uma forma de pressão grande no mercado, exigindo que os fabricantes nacionais fornecessem seus produtos com características similares aos importados, obrigando-os a se adaptarem rapidamente ao novo momento.

O poder de negociação dos fornecedores mostrou fragilidade por ambas as partes, pois os fornecedores de matéria-prima tiveram que oferecer o tipo de produto necessário para as novas tendências, porém com um preço não muito atraente. Por outro lado, as empresas, em um primeiro momento, estavam sujeitas ao fornecimento dos fabricantes nacionais, mas com o tempo contaram com a importação de matéria-prima dos países que possuíam capacidade de fornecimento dentro dos padrões exigidos.

Os produtos substitutos não foram levados em consideração pelas empresas, pois havia uma tradição do uso da matéria-prima de origem natural no mercado brasileiro. Mas, no exterior havia uma tendência de uso de produtos derivados de petróleo (sintéticos) produzidos com alta tecnologia para satisfazer as novas necessidades de uso e preço dos consumidores.

Portanto, apesar de haver plenas condições de aplicação do modelo de Porter (1980) para elaboração de estratégias competitivas no mercado estudado por esta pesquisa, não houve a adoção de uma estratégia deliberada pelos empresários entrevistados com base em seu modelo.

Houve, como descrito no capítulo 4, um questionamento intuitivo de pontos fortes e fracos da empresa sem auxílio de um modelo estratégico, porém com a intenção de criar uma reação de sobrevivência

pela empresa estudada. Com auxílio dos outros objetivos definidos pode-se observar quais foram os movimentos que geraram esta estratégia de sobrevivência.

A aplicação da tecnologia no sucesso da estratégia pode ser considerada de grande relevância, pois todas as empresas entrevistadas recorreram ao fator de atualização tecnológica para poderem sair da competição dos artigos tradicionais, que estavam vindo através da importação. Paralelamente a isso, a tecnologia proporcionou uma melhora na qualidade dos produtos e maior produtividade.

A atualização tecnológica está presente na estratégia das empresas, pois a idade média dos teares circulares no Brasil é em torno de 13,8 anos, enquanto que nas empresas entrevistadas é cerca de 4,5 anos (exceto a Jac4).

A tecnologia contribuiu também para redução de custos em outras áreas além da produção efetiva do tecido, como desenvolvimento de produto, PCP (planejamento e controle da produção), vendas, entre outras. Com isso, a estrutura das empresas reduziu em vários aspectos. As máquinas, possuindo sistemas mais modernos na produção, possibilitam um menor cuidado durante a produção do tecido. Conseqüentemente, o operador tem condição de cuidar de um número maior de máquinas.

No PCP (planejamento e controle da produção), a informática facilitou o trabalho através de softwares de programação da produção. Isso não só agiliza e otimiza a produção de artigos, como evita o estoque de produtos acabados e de matéria-prima. Desta forma, as empresas entrevistadas puderam reduzir sua estrutura física.

Houve casos em que a estrutura foi reduzida pelos recursos da comunicação através da Internet. Sites das empresas mostram os produtos e, através de canais diretos, pedidos podem ser feitos e acompanhados na produção pelos clientes. Caso haja necessidade de contato pessoal, as

equipes de vendas foram substituídas por representantes, não gerando custos para as empresas.

Observa-se na apresentação dos resultados que a estrutura organizacional modificou-se profundamente, com enxugamento de pessoas e funções através das modificações ocorridas a partir das alterações na tecnologia.

Com relação ao primeiro objetivo específico, que menciona qual é o impacto gerado pela entrada dos produtos importados, pode-se dizer que as empresas entrevistadas sofreram uma mudança muito brusca e rápida.

A mudança foi tão grande que o número de malharias no Estado de São Paulo passou de 2726 em 1991 para 1945 em 1996 (tabela 6). As empresas reagiram a invasão dos produtos importados através da diferenciação. Houve a preocupação de pesquisar tendências em outros países para produzir tecidos diferenciados aqui no Brasil. Para isso, houve a necessidade de aquisição de maquinário moderno, capaz de reproduzir com fidelidade e qualidade a tendência pesquisada.

Não só o maquinário foi totalmente trocado, mas fatores de diversas origens foram considerados, pois poderiam gerar economia para empresa. Como exemplo foram citados geradores, sistemas de iluminação, transporte de materiais, matéria-prima, profissionais, entre outros fatores.

Com relação a este primeiro objetivo específico, houve comentário do empresário da Jacl para conduzir a situação de modernização da Indústria Têxtil brasileira, de maneira mais cautelosa. O governo permitiria a entrada dos importados através do controle na redução das alíquotas dos importados. Ele afirma que os empresários antes de 1990 estavam ganhando muito dinheiro com produtos sem qualidade adequada, sem atualização nos padrões de estilo mundial e sem produtividade. Porém, o governo não poderia simplesmente tirar as alíquotas de uma só vez, e sim reduzi-las ano a ano, informando aos empresários para se atualizarem em todos os sentidos, pois não haveria possibilidade de

concorrência para aqueles que não acompanhassem os padrões internacionais.

Nenhum dos entrevistados tentou competir com os artigos importados. De acordo com o empresário da Jac3, o preço do tecido importado seria o equivalente ao nosso custo de tecimento e tingimento. A matéria-prima sairia de graça.

Para confirmar a dificuldade de concorrer com os importados, segundo declaração do proprietário da Jac6, não havia como concorrer. As duas únicas opções seriam diferenciar ou fechar a empresa.

Para o segundo objetivo específico, que é comparar a estratégia competitiva das pequenas e médias empresas, pode-se analisar como semelhante a maneira de reação dos empresários. Todos eles reagiram mediante uma situação já imposta (a entrada dos importados). A estratégia, portanto, pode ser classificada como reativa. Não houve um modelo específico seguido, porém o modelo de Porter cita 3 estratégias genéricas, sendo uma delas, a de diferenciação (a seguida pelos empresários).

Cabe ressaltar que em uma das empresas pequenas (Jac3) houve muita dificuldade na atualização do parque industrial, pois não houve linha de crédito do governo para ajudá-los.

Neste caso, as outras empresas levaram vantagem, pois possuíam mais tempo no mercado, justamente na década de 80 quando não havia preocupação com os importados, e as empresas acumularam reservas através dos altos lucros obtidos. Dessa forma essas empresas não precisaram recorrer a empréstimos, seja do governo ou de bancos privados.

O objetivo específico seguinte, que analisa os mecanismos de adaptação estratégica adotados pelas empresas, pode ser descrito conforme as respostas dos entrevistados como um conjunto de atividades. Dentre

elas, destaca-se o desenvolvimento experimental, os serviços técnicos e o planejamento em longo prazo.

Em todas as empresas entrevistadas o processo de implantação da estratégia foi feito pelos proprietários das empresas. Em nenhum momento foi levada em consideração a contratação de pessoas especializadas na elaboração de estratégia, tampouco foi descrito algum tipo de modelo de estratégia como referência pelos empresários.

Quanto ao último objetivo específico, que é identificar os resultados obtidos pelas empresas que investiram em estratégia, pode-se relatar, baseando-se nos dados do capítulo 4, que as empresas entrevistadas saíram de uma realidade de um mercado fechado, no qual só produtos produzidos dentro do Brasil, com padrões de qualidade, de aparência e produtividade inferiores aos produzidos nos países com uma Indústria Têxtil competitiva, para a realidade de um mercado extremamente exigente quanto aos padrões.

A elaboração de estratégia foi, em princípio, de forma reativa, para alcançar os objetivos. Porém, foi a reação necessária para que elas sobrevivessem. As empresas que não reagiram investindo, modernizando-se, mudando de fornecedores, de foco de atuação, entre outros fatores, simplesmente desapareceram.

Através dos resultados de desempenho pode-se notar que, as empresas passaram a ter uma rentabilidade menor que no período anterior à implantação, mas foi a redução dos custos, da pesquisa em novos produtos, da modernização com ajuda da tecnologia que fez as empresas pesquisadas terem condições de continuar atuando no mercado.

5.1 Sugestão para futuras pesquisas

Como citado no início desta pesquisa, a Indústria Têxtil tem grande relevância como atividade econômica no mundo.

No Brasil houve uma grande mudança na Atividade Têxtil após a entrada dos produtos importados, como foi abordado por este trabalho.

Portanto, após tantas mudanças que esta entrada de produtos causou, trazendo melhoria nos produtos nacionais, maior diversidade de padrões, redução dos preços para o consumidor final, entre outras, pergunta-se, agora, com relação à Indústria de Confecção:

- Atualmente o que aconteceria com a entrada de produtos confeccionados importados no mercado brasileiro? Qual seria o controle de entrada praticado pelo governo brasileiro para os produtos confeccionados importados. Qual seria o impacto destes produtos importados na Indústria de Confecção e conseqüentemente na Indústria Têxtil brasileira?

- Como as grandes empresas contornam ou contornarão essa realidade (empresas produtoras de índigo ou *jeans*, por exemplo)?

Com relação à situação inversa a estudada nesta pesquisa:

- Quais são as barreiras brasileiras que impedem a exportação dos produtos da Indústria Têxtil nacional.

- Quais seriam as estratégias usadas pelos exportadores brasileiros de sucesso.

Há carência ainda de pesquisa no setor têxtil brasileiro devido a vários fatores. A ABIT e outros órgãos ligados à Indústria Têxtil estão se organizando, e também se unindo, para que haja maior informação e estudos no sentido de aperfeiçoamento do mercado têxtil nacional.

Portanto, qualquer estudo que se realize envolvendo este setor, será de grande ajuda para os meios acadêmico e empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES FILHO, A. G. *Estratégia tecnológica, desempenho e mudança: estudo de caso em empresas da indústria de calçados*. 1991. 189 f. Tese (doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

ANDREWS, K. R. *The concept of Corporate Strategy*. Illinois: Dow Jones – Irwin, 1981.

ANSOFF, H.I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

_____. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDUSTRIA TÊXTIL. *Produção mundial da indústria têxtil*. Disponível em: < www.abit.org.br >. Acesso em: nov. 2002.

_____. *Informações sobre quantidade de empresas no mercado brasileiro, total de produção por tecnologia, idade de máquinas e distribuição regional das empresas*. Disponível em: < www.abit.org.br >. Acesso em: jun. 2004.

ARAUJO, M.; CASTRO, E. M. M. *Manual de engenharia têxtil vol.1*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1986. v.1.

ARAUJO, C. A. *O processo de segmentação de marketing: um estudo exploratório numa empresa do setor têxtil de fibras artificiais e sintéticas do estado de São Paulo*. 2001. 117 f. Dissertação (mestrado) - UNIFECAP, Sao Paulo, 2001.

BELL, Martin. Learning and the accumulation of industrial technological capacity in developing countries. In: FRANSMAN, Martin; KING, Kenneth. *Technological capability in the third world*. London: The MacMillan Press Ltd, 1987.

BÉRNARD, A. World oil and cold reality. *Harvard Business Review*, Watertown, v. 58, n. 6, p. 91-101, Nov./Dec. 1980.

BOLMAN, L.G.; DEAL, T. *Reframing Organizations: artistry, choice and leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1997.

BROUDY, E. *The book of the looms: a history of the handloom from ancient times to the present*. New England: University Press of New England, 1979.

CAVALCANTI, M. et al. *Gestão estratégica de negócios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHRISTENSEN, C. R. et al. *Business policy: text and cases*. Homewood, Il: Irwin, 1982.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

- FREEMAN, C. *The economics of technical change*. London: Printer, 1982.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, Washington, v. 49, n. 2, p. 149-164, Apr.1984.
- HUSS, W. R.; HONTON, E. J. Scenario planning: what style should you use? *Long Range Planning*, Amsterdam, v. 20, n. 4, p. 21-29, Aug. 1987.
- KHAN, H.; WEINER, A. J. *The year 2000: a framework for especulation on the next thirty years*. London: Mcmillan Publishing, 1967.
- KLEINER, A. *The age of heretics*. New York: Currency Doubleday, 1996.
- LALL, Sanjaya. Technological capabilities and industrialisation. *World Development*, GB, v. 20, n. 2, p. 165-186, 1992.
- MARSHALL, C.; ROOSMAN, G. *Designing qualitative research*. Thousands Oaks: Sage Publications, 1995.
- MINTZBERG, H. et al. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NAPOLI JUNIOR, S. T. *Indústria brasileira de fiação de fibras curtas: aspectos tecnológicos para torná-la competitiva em tempos de globalização*. 2001. 168 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. *An evolutionary theory of economic change*. Watertown: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- PERRIN, Jacques. *Comment naissent les techniques*. Paris: Publisud, 1988.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PUGH, D. S. *Organization theory*. New York: Penguin Books, 1997.
- ROSENBERG, Nathan; FRISCHTAK, Claudio. *International technology transfer: concepts, measures and comparisons*. New York: Praeger, 1985.

SAMPAIO, J. F. C. *Estratégia tecnológica, mudança técnica e desempenho: estudo de caso em pequenas e médias empresas do setor têxtil da região de Americana*. 1999. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. London: Oxford University Press, 1934.

SINDICATO DAS MALHARIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Número de máquinas circulares no estado de São Paulo**. Disponível no site: <<http://www.simmesp.org.br>>. Acesso em: jul. 2004.

STEINER, G. A. *Top management planning*. New York: Free Press, 1979.

VIEIRA, D. P. *Facilitadores no processo de inovação tecnológica*. 1995. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

WEBER, M. *Economy and society*. California: University of California Press, 1978.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAWISLAK, Paulo A. Uma abordagem evolucionária para a análise de casos de atividade de inovação no Brasil. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 323-354, 1996.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ACKOFF, Russell. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- ANDRADE FILHO, J. F. *Introdução à tecnologia têxtil*. Rio de Janeiro, Cetiqt/ Senai, 1987.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica*. São Paulo: Makron Books, 2003.
- DAHLMAN, C. J.; ROSS-LARSON, B.; WESTPHAL, L. E. *Managing technological development: lessons from the newly industrializing countries*. Washington D.C.: World Bank, 1985.
- DRUCKER, P. F. *A nova era da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.
- FERRARI, A.T. *Metodologia da pesquisa científica*. Nova York: Mc Graw-Hill, 1980.
- FLEURY, A.C.C. Qualidade, produtividade e competitividade: abordagem comparativa entre França e Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 2, p. 20-31, abr./jun.1994.
- FREEMAN, C. *The economics of industrial innovation*. New York: Penguin books, 1974.
- GARCIA, O. L. *Desenvolvimento tecnológico e análise da indústria brasileira de máquinas e acessórios têxteis*. Campinas: UNICAMP, 1990.
- GHEMAWAT, P. *A Estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: v. 3, n. 2, p. 53-74, maio/ago. 1999.
- GUIDAN, M.C. *Psicologia experimental*. Londres: MacMillan, 1965.
- GUERZI, A. *Auditoria da indústria têxtil brasileira*. São Paulo: Relatório da ABIT, 1999.
- MARIANO, M. Indústria brasileira busca adaptação. *Revista Textília Têxteis Interamericanos*, São Paulo, n. 22, p. 7-19, out. /dez. 1996.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE PESQUISA

Identificação da empresa.

- 1- Razão social?
- 2- Outras empresas do grupo?
- 3- Ano de fundação da empresa?
- 4- Quantos funcionários a empresa possui hoje?
- 5- Linha de produtos em 1990 e agora?
- 6- Porcentagem de atuação no mercado interno e, caso expor, no externo?

Levantamento da existência de estratégia.

- 7- Qual foi a atitude da direção da empresa diante do novo momento vivido com a entrada de novos concorrentes?
- 8- Houve um estudo, ou melhor, uma preocupação com os pontos fortes da empresa, os pontos fracos dela e também uma análise da concorrência. De que forma foi feita essa análise?
- 9- Importa ou já importou a partir de 1990 fio ou tecido? De que países?
- 10- Defina a estratégia de sua empresa hoje e compare com a utilizada no período anterior à entrada dos tecidos importados.

Levantamento dos motivos que provocaram uma reação do mercado brasileiro.

- 11- Quais foram as razões (pressões, estímulos) que levaram a empresa a adotar uma ou mais estratégias?
- 12- Na época, quais foram os fatores básicos que foram levantados como necessários para o sucesso competitivo da empresa?
- 13- Quais foram as oportunidades vistas como importantes para serem exploradas?
- 14- Quais foram as ameaças para o setor têxtil vistas na época?
- 15- Como surgiram as mudanças? Quais foram as principais?

Pessoas responsáveis pelos mecanismos de defesa usados pela empresa para poder reagir aos novos concorrentes.

- 16- Quem lidera o processo de implantação de mudança?

Principais problemas enfrentados durante a implantação da estratégia.

- 17- Contratempos vividos na implantação?
- 18- Como foram contornados para poder alcançar os objetivos iniciais?
- 19- Houve mais de uma opção estratégica? A adotada foi a escolhida inicialmente?
- 20- Qual o estágio atual desta estratégia? Por que?

Avaliação de desempenho da empresa.

- 21- Quais os indicadores que a empresa utiliza para avaliar seu desempenho nos últimos anos?
- 22- Segundo esses indicadores, quais foram os resultados antigos e os novos após a implantação da estratégia?

Relevância da tecnologia na estratégia.

- 23- Qual a idade média dos teares circulares da empresa?
- 24- Houve mudança na estrutura da empresa (física, pessoal, setorial) a partir da entrada dos novos concorrentes?
- 25- A empresa recorreu de alguma forma ao desenvolvimento de tecnologia? De que forma?
- 26- Quais foram as funções e atividades empreendidas pela empresa para alcançar a estratégia desejada?