

Jorge Augusto Ferreira

Competitividade da Indústria Brasileira de Fiação e Tecelagem:
O Caso Cedro Cachoeira

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-graduação em Administração da
Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais

Orientador: Prof. Dr. Sandro Márcio da Silva

Belo Horizonte
2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

F383c Ferreira, Jorge Augusto
Competitividade da indústria brasileira de fiação e tecelagem : o caso
Cedro Cachoeira / Jorge Augusto Ferreira. – Belo Horizonte, 2005.
174f.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Márcio da Silva.

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Bibliografia.

1. Administração - Estudo de casos. 2. Administração estratégica. 3.
Concorrência. 4. Indústria têxtil -Cedro Cachoeira (MG). I. Silva, Sandro
Márcio da. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais,
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

Bibliotecária : Maria Auxiliadora de Castilho Oliveira – CRB 6/641

Agradecimentos

Há tantas pessoas a agradecer, que de forma inestimável colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho, que certamente cometerei muitas injustiças nas citações.

Aos amigos e colegas da Cedro Cachoeira, em especial aos que participaram da pesquisa com elevado profissionalismo, meu muito obrigado pela ajuda.

Aos funcionários da Secretaria do Mestrado, com especial destaque para a Luciene, estarei sempre grato pela prestigiosa ajuda, presente em todas as dúvidas e dificuldades administrativas.

Aos colegas do Mestrado, em nome dos quais eu cito a Juliana Andrade, o meu muito obrigado, pelo companheirismo demonstrado em tantas horas de trabalho juntos.

Aos Professores é impossível negar o elevado nível de colaboração e compreensão com as minhas dificuldades encontradas em toda a jornada. Aos mesmos, em nome dos quais cito o Prof. José Márcio, minha sempre viva gratidão.

Ao Prof. Sandro, que gentilmente aceitou ser o orientador, e cujo empenho, compreensão e colaboração resultaram em elevados fatores para o sucesso deste trabalho, todas as palavras serão insuficientes para demonstrar minha imensa gratidão.

Para meus irmãos e familiares, em nome dos quais eu cito a Ássima, estarei sempre grato pela compreensão.

E finalmente, para a Cláudia, que esteve presente em todos os bons e maus momentos deste trabalho, minha imensa gratidão pelo companheirismo, ajuda e estímulo.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, Tãozinho (*in memoriam*) e Ceci, e aos meus filhos, Rodrigo, Daniela e Fernanda, que sempre foram o grande estímulo para o meu crescimento pessoal.

Citação

“Depois, foi morrendo no meio do sonho, estava em Nazaré e ouvia o pai dizer-lhe, encolhendo os ombros e sorrindo também, nem eu posso fazer-te todas as perguntas, nem tu podes dar-me todas as respostas.”

José Saramago, *in O Evangelho segundo Jesus Cristo*, 1991.

Resumo

Este estudo analisa a forma como a Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira realizou importantes mudanças, ao longo das últimas décadas, para se adequar, sobreviver e prosperar em um ambiente dinâmico e cada vez mais competitivo.

O método utilizado foi o estudo de caso, e o ponto de partida foi a revisão bibliográfica sobre temas como estratégia e competitividade, bem como sobre os fatores internos e externos à empresa que influenciam a sua capacidade de se manter competitiva. A perspectiva dos fatores internos incluiu a discussão de competências e capacidades, formadoras do capital intelectual da empresa.

A pesquisa identificou e discutiu, à luz do referencial teórico, as ações realizadas pela empresa, envolvendo a gestão de custos e qualidade, a modernização industrial, as estratégias mercadológicas ao longo do tempo, tanto para aplicação ao mercado interno quanto para exportação, a informatização de processos-chave do negócio e a inovação.

O resultado da pesquisa mostrou que tais ações capacitaram a empresa para competir adequadamente em um mercado que apresentou constantes mudanças ao longo do tempo, e que tal capacidade se fez por meio do crescimento e constante reconfiguração de suas habilidades e de seu capital intelectual.

Abstract

This study provides an analysis of the means used by the Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira (a Brazilian spinning/weaving company) to implement important changes, throughout the last decades, in order to adequate, survive and prosper in a dynamic and highly competitive environment.

The method used was case analysis, and the starting point was the literature review on themes like strategy and competitiveness, as well as internal and external factors that affect the company's capacity of being competitive.

The perspective on internal factors includes the discussion of abilities and responsibilities, which compose the intellectual asset of the company.

The research identified and discussed, based on the theoretical references, the actions taken by the company regarding the management of costs and quality, the industrial modernization, the marketing strategies used during the period – both targeting the internal market and exportation – the use of information technology to implement business key processes, and innovation.

The conclusions of this work show that these actions made the company able to compete in a market in constant change, and that this capacity happened through the growth and permanent reconfiguration of its abilities and its intellectual asset.

Listas

1. Lista de Quadros

Quadro 1 – Paradigmas da estratégia: características marcantes	8
Quadro 2 – Recursos e requisitos das estratégias genéricas de Porter	13
Quadro 3 – Correlação entre inovação e vantagem estratégica.	43
Quadro 4 – Maturidade tecnológica e do mercado determinam o processo de <i>marketing</i>	47
Quadro 5 – Maiores empresas do setor Têxtil, Couros e Vestuário	79
Quadro 6 – Dados das empresas têxteis mineiras	83
Quadro 7 – Frentes de trabalho do Redesenho Estratégico	118
Quadro 8 – Ações versus fatores determinantes, com atributos das ações e base teórica	146

2. Lista de Anexos

Anexo A – O modelo das cinco forças competitivas de Porter	158
Anexo B – A organização que aprende	160
Anexo C – Fontes utilizadas para a análise do setor têxtil	162
Anexo D – Entrevistas	164
Anexo E – Gerenciamento Matricial de Despesas ou Orçamento Matricial	170
Anexo F – Teoria da Restrições	172

Sumário

1. Introdução	1
2. O problema da pesquisa, objetivos e justificativa	3
2.1 O problema da pesquisa	3
2.2 Objetivo geral	4
2.3 Objetivos específicos	4
2.4 Justificativa	5
3. Referencial teórico	6
3.1 Estratégia: conceitos e atributos	6
3.1.1 O modelo dos Cinco P's da estratégia	9
3.1.2 A escola de posicionamento	10
3.1.3 O modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter	11
3.1.4 O modelo de Estratégias Genéricas Competitivas de Porter	12
3.1.5 Outras visões sobre estratégia	17
3.2 A construção da competitividade	19
3.2.1 Os padrões de concorrência	20
3.2.2 A competitividade e seus fatores determinantes	21
3.2.2.1 A competitividade e os fatores externos à empresa	21
3.2.2.1.1 Inserção internacional	23
3.2.2.2 A competitividade e os fatores internos à organização	25
3.2.2.2.1 Adequação estratégica dinâmica	25
3.2.2.2.2 Teoria baseada em recursos	26
3.2.2.2.3 O conceito de competências essenciais	29
3.2.2.2.4 O modelo de capacidades dinâmicas	30
3.2.3 O papel do capital intelectual na formação das competências organizacionais	34
3.2.3.1 As competências individuais	36
3.2.3.2 As competências organizacionais	38
3.2.4 Criação do conhecimento	40
3.2.4.1 Conhecimento tácito e conhecimento explícito	40
3.2.4.2 Condições capacitadoras	41
3.2.5 Inovação	43
3.2.5.1 Como gerenciar a inovação	44
3.2.5.2 A visão de <i>marketing</i> na inovação	46
3.2.5.3 A cultura inovadora	48
3.3 Articulação equilibrada entre os fatores internos e os fatores externos	50
3.4 Resumo bibliográfico	54
4. A indústria têxtil e de vestuário	57
4.1 Os elos da cadeia têxtil	58
4.1.1 O setor de fibras têxteis	58
4.1.1.1 A competitividade brasileira no algodão	59
4.1.1.2 A falta de competitividade brasileira em fibras sintéticas	59

4.1.2	Os setores de fiação, tecelagem e malharia	60
4.1.3	O segmento de confecções	62
4.1.4	O segmento de roupas <i>jeans</i>	64
4.2	A indústria têxtil e de confecções no mundo	65
4.2.1	Mudanças nos principais países consumidores	65
4.2.2	Capacidade produtiva internacional no setor têxtil	68
4.2.2.1	Relatório ITMF sobre a produção e estoques de fios e tecidos	68
4.2.2.2	Relatório ITMF sobre a comparação internacional sobre custos de produção	70
4.2.2.3	Relatório ITMF sobre as estatísticas de embarques internacionais de maquinário têxtil	71
4.3	A indústria brasileira têxtil e de confecções	72
4.3.1	A situação no início da década de 1990	72
4.3.2	As grandes transformações observadas na década de 1990	74
4.3.3	A necessidade de ganhos de produtividade	77
4.3.4	O mercado têxtil brasileiro pós década de 1990	78
4.4	O setor têxtil em Minas Gerais	82
4.5	O futuro da indústria têxtil brasileira	84
4.5.1	As barreiras ao livre comércio internacional de têxteis	86
4.5.1.1	Barreiras tarifárias	86
4.5.1.2	Barreiras não tarifárias	87
4.5.3	Como a Cadeia Têxtil pode atuar mais no comércio exterior	87
4.5.4	A escolha de estratégias competitivas para inserção internacional	89
4.6	As grandes empresas brasileiras do setor de fiação e tecelagem	91
4.6.1	A Vicunha Têxtil	92
4.6.2	A Coteminas	92
4.6.3	A Santista Têxtil	93
4.6.4	A Cedro Cachoeira	94
5.	Procedimentos metodológicos da pesquisa	95
5.1	O objeto da pesquisa	97
5.2	O desenvolvimento da pesquisa	97
5.2.1	Revisão da literatura	97
5.2.2	Preparação e realização de entrevistas	98
5.2.3	Análise de dados, redação final e conclusões	100
6.	A Cedro Cachoeira	101
6.1	O pioneirismo da fundação	103
6.2	A implantação e manutenção do Museu Têxtil	104
6.3	O parque industrial atualizado	105
6.4	O cuidado com o meio ambiente	105
6.5	A linha de produtos	106
6.6	A estrutura comercial e de atendimento	106
7.	A atuação da Cedro nas últimas décadas	108
7.1	A estratégia mercadológica nas décadas entre 1950 e 1990	108

7.1.1	A ênfase em um só produto – décadas de 1950 a 1980	108
7.1.2	A diversificação de produtos a partir da década de 1980	109
7.2	O processo de modernização na década de 1990	110
7.2.1	A introdução de maquinário moderno	110
7.2.2	O processo de informatização	111
7.2.2.1	A automação da força de vendas	111
7.2.2.2	A implantação da Central de Distribuição	112
7.3	A mudança da estratégia comercial	113
7.4	Redesenho estratégico	115
7.5	Programas de melhorias na gestão de custos e qualidade	119
7.5.1	Gerenciamento matricial de despesas	120
7.5.2	Programa de gestão pela qualidade	122
7.6	Sistema de planejamento avançado – APS	125
7.7	Investimento em capital intelectual	128
7.7.1	Gerenciamento matricial de receitas	128
7.7.2	Contabilidade de ganhos, com base na Teoria das Restrições	129
7.8	Inovação	130
7.9	Gestão de pessoas	134
7.10	Atuação internacional	136
7.10.1	Exportação de tecidos	136
7.10.2	Exportação de peças de vestuário (<i>full-package</i>)	138
8.	Resultados da pesquisa	141
8.1	Gestão de custos	141
8.2	Gestão de qualidade	141
8.3	Inovação	142
8.4	Capital intelectual	143
8.5	Atendimento aos clientes	144
8.6	Internacionalização	145
8.7	Quadro Resumo – Ações <i>versus</i> fatores determinantes	146
9.	Conclusões	148
9.1	Desafios estratégicos	150
9.2	Limitações	152
9.3	Futuros estudos	152
10.	Referências	154

1. Introdução

Entendemos que o atual ambiente empresarial tem experimentado um quadro adverso em função de grandes mudanças, o que tem exigido de nossas empresas muitas transformações, como forma de vencer a competição.

A grande dinâmica por que passa o mercado globalizado está levando as empresas a desenvolverem maiores habilidades. Elas precisam estar cada vez mais competitivas, e buscar maior inserção no mercado internacional, como forma de sobrevivência e prosperidade.

A presente dissertação pretende mostrar como uma empresa, enfrentando desafios concorrenciais em mercados cada vez mais globalizados, construiu características e atributos que vêm sustentando a sua competitividade.

Registra Drucker (1997, p. 18) que:

Após a Primeira Guerra Mundial e a reorganização da General Motors norte-americana, realizada por Alfred Sloan (culminando na década de 50 com a descentralização da American General Electric Company – companhia de energia elétrica norte-americana), sobrepusemos ao modelo de Fayol uma estrutura denominada 'unidade de negócios'. Essa estrutura procura equilibrar a preocupação interna de efetuar o trabalho com o interesse externo de atender o mercado. Ainda é essa a abordagem largamente aceita e subjacente a toda discussão atual sobre o equilíbrio entre 'competências principais' e 'foco no mercado', assim como a presente preocupação com a reengenharia.

No entanto, uma abordagem totalmente diferente está surgindo, não para substituir as antigas, para sobrepô-las: o propósito das organizações é obter resultados externamente, isto é, atingir bom desempenho no mercado.

A organização é, entretanto, mais que uma máquina, como na estrutura de Fayol. Ela é mais do que econômica, definida pelos resultados alcançados no mercado.

A organização é acima de tudo social. São pessoas. Seu propósito dever ser o de tornar eficazes os pontos fortes das pessoas e irrelevantes suas fraquezas. Na verdade, essa é a única coisa que a organização pode fazer – a única razão pela qual existe e precisamos dela.

As pessoas a que se refere Drucker (1997) são as que compõem o capital intelectual da organização, cuja atuação gera resultados para as *partes interessadas*¹. Estas buscam a criação de riqueza pela empresa, não só econômica mas também social, que poderia ser expressa como bem-estar. Então entendemos que a missão da empresa, através do capital intelectual, consiste na produção e distribuição da riqueza, cabendo a cada parte a busca pela maximização do seu quinhão. Tão mais bem sucedida será a empresa quanto mais riqueza gerar, e mais harmonia conseguir na sua distribuição.

Mas Drucker (1997) sugere que a empresa, como um ser social, deve buscar tornar eficazes os pontos fortes e, irrelevantes, os pontos fracos das pessoas, assim a busca da competitividade pressupõe a existência de objetivos mais amplos que simplesmente os resultados econômicos.

Tais objetivos podem ser alcançados através de pessoas e se destinam a elas mesmas. Isso, certamente, exige um processo constante de adaptação e mudança organizacional.

Entendemos que o sucesso depende muito fortemente da maneira como tal processo é conduzido e, neste Estudo de Caso, iremos mostrar como a Cia. Cedro Cachoeira empreendeu vários projetos de mudança organizacional em sua gestão, mesmo em situações adversas e, ainda assim, conseguiu manter sua competitividade. Para tanto avaliamos as suas diversas ações à luz das teorias relacionadas à estratégia empresarial.

¹ “Partes interessadas” ou *stakeholders* são grupos de pessoas interessadas no desempenho da empresa, e incluem os proprietários e acionistas (*shareholders*), membros do conselho de administração, administradores e funcionários, fornecedores, clientes, credores, distribuidores, comunidade, entre outros

2. O problema da pesquisa, objetivos e justificativa

2.1 – O problema da pesquisa

O setor têxtil foi base para a revolução industrial iniciada na Inglaterra e também estava presente nos primórdios do processo de industrialização no Brasil, onde sempre teve uma substancial importância no contexto da nossa economia, principalmente por que as empresas são grandes geradoras de empregos e, em sua maioria, estão em mãos do capital nacional.

Entretanto, no decorrer da década de 1990, com os reflexos da abertura comercial e da estabilização da moeda com o Plano Real, o setor experimentou grandes transformações, tendo as empresas sido submetidas a um forte choque mercadológico, tecnológico e de produtividade.

Segundo Oliveira (1997), o protecionismo vigente até o início da década de 1990 gerou obsolescência do setor, uma gestão pouco dinâmica e custos não-competitivos, fazendo com que o setor têxtil fosse um dos mais afetados pelo processo de abertura da economia.

Adicionalmente, o mercado da moda passou a ser dominado por tendências cada vez mais dinâmicas, em que as preferências dos consumidores, cada vez mais voláteis e diversificadas, levaram a um modelo de produção que deixou de ser “empurrado” pelas fábricas, e passou a ser “puxado” pelo comércio.

Isso redundou em fechamento de muitas empresas que não conseguiram se adaptar, e exigiu, por parte das empresas remanescentes, um alto grau de mudanças para se posicionarem a um novo modelo de competitividade, com o mercado aberto, dinâmico e cada vez mais globalizado.

Além disso, em 01/01/2005 termina o ATV - Acordo de Têxteis e Vestuário, com a queda de cotas no mercado internacional, o que leva o comércio internacional a novos posicionamentos competitivos, não só no nível de empresas, quanto no nível dos países.

Nesse contexto emergem os países asiáticos, com grande vocação para produção de elevados volumes de artigos têxteis, a custos baixos, o que também será fator de transformação do comércio internacional de produtos têxteis, cujos reflexos certamente atingirão as empresas brasileiras do setor.

2.2 – Objetivo geral

A presente pesquisa objetivou analisar o contexto empresarial brasileiro no setor de produção de tecidos, a partir de Estudo de Caso da Cedro Cachoeira, empresa mineira com 132 anos de existência e capital cem por cento nacional.

Com este projeto pretendemos responder à seguinte questão: **Quais foram os fatores que contribuíram mais fortemente para que a Cedro se mantivesse competitiva durante as duas últimas décadas ?**

Para tanto tornou-se necessário identificar e conhecer a situação do setor têxtil no mundo e no Brasil, e como esse ambiente afeta e é afetado pela Cedro Cachoeira.

2.3 – Objetivos específicos

Consideramos os seguintes objetivos específicos:

- avaliar o cenário tecnológico, político, econômico e mercadológico em que se insere a Cedro;
- mostrar os principais desafios que a Cedro enfrentou e enfrentará, para manter sua competitividade sustentada, e
- identificar como a Cedro se organizou para vencer tais desafios.

2.4 – Justificativa

A Cedro Cachoeira realizou, nas últimas duas décadas, uma série de adequações em seu modelo de negócios, visando a sua sobrevivência e prosperidade. A empresa, entretanto, sustentou-se apesar dos sobressaltos. Supõe-se, portanto, que a mesma soube se preparar continuamente para se manter competitiva, mantendo seu crescimento com geração de recursos através do próprio negócio. Mesmo quando realizou iniciativas de endividamento para cobrir parte dos investimentos, a sua amortização se fez com recursos próprios, sem ter de realizar chamadas de capital.

A relação entre suas receitas e o seu patrimônio tem sido muito maior que a das empresas brasileiras concorrentes, o que mostra a sua produtividade empresarial e, dessa forma, justifica este Estudo de Caso.

3. Referencial teórico

Para que possamos discutir sobre competitividade, faz-se necessário realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema da estratégia, pois a grande maioria dos autores considera que existe uma forte relação entre competitividade e estratégia.

Porter (1979, 1980, 1996) descreveu vários conceitos relacionando *estratégia* com *competitividade*, defendendo que, para atuar no mercado, cada empresa possui uma estratégia, implícita ou explícita, com o objetivo de enfrentar a competição. O processo de formulação estratégica é

... a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de rotinas ... cuja essência é escolher atividades melhores daquelas dos rivais (PORTER, 1996, p. 63).

Também Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997, p. 2) estabelecem tal relação ao definir competitividade como sendo

... a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Portanto, não há como avaliar a *competitividade* de forma dissociada da *estratégia*, considerando-a como plataforma para a obtenção de *vantagem competitiva*.

3.1 – Estratégia: conceitos e atributos

Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000) registram que a literatura sobre administração estratégica é vasta, observando que revisaram cerca de 2.000 itens, número que é cada vez mais crescente, o que mostra o interesse de muitos autores bem como a vastidão do tema, dificultando um adequado entendimento de todos os conceitos envolvidos, que estão em contínuo desenvolvimento. Como forma de organizar o assunto, Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000) categorizam e propõem dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia, a saber:

- Escola do *Design*: formulação de estratégia como processo de *concepção* baseada nas avaliações interna e externa das forças e fraquezas, ameaças e oportunidade e fatores-chave de sucesso;

- Escola do Planejamento: formulação da estratégia como um processo *formal* de planejamento estratégico, que é uma importante ferramenta de comunicação e controle, mas deixa a desejar em situações instáveis, imprevisíveis e sujeitas a mudanças drásticas;
- Escola do Posicionamento: formulação da estratégia como um processo *analítico*, apropriado a condições estáveis e estabelecidas, que faz importante contribuição de conceitos para as pesquisas; entretanto, deixa de levar em conta importantes fatores intangíveis no processo de análise;
- Escola Empreendedora: formulação da estratégia como um processo *visionário* aplicável a novas empresas que precisam de uma liderança visionária, ou a empresas com problemas, cuja reformulação poderá se beneficiar de líderes visionários;
- Escola Cognitiva: formulação da estratégia como um processo *mental*, em que seria possível integrar uma grande diversidade de informações complexas por estrategistas criativos que constroem o seu mundo em suas cabeças e, depois, tentam fazer com que aconteça;
- Escola de Aprendizado: formulação da estratégia como um processo *emergente*, aplicável a ambientes dinâmicos e imprevisíveis, em que as respostas reativas a forças externas geram o aprendizado e o conhecimento, tanto individual quanto coletivo, através de métodos simples e até ingênuos, mas que, muitas vezes, funcionam;
- Escola do Poder: formulação da estratégia como um processo de *negociação*, em que a política exerce um papel importante para promover mudanças em casos de bloqueio estratégico (por intransigência dos detentores do poder) ou durante períodos de incerteza, quando se precisa do estabelecimento de direção clara e segura;
- Escola Cultural: formulação da estratégia como um processo *coletivo*, que favorece a administração da consistência, enfatizando tradição e consenso, em que a cultura corre o risco de explicar aquilo que já existe, e deixa de cuidar da difícil questão sobre como lidar com o que pode vir a existir;
- Escola Ambiental: formulação da estratégia como um processo *reativo*, baseada na teoria contingencial, na qual a organização fica passiva e reage ao ambiente, em situações ricas e cheias de nuances e surpresas, o que favorece a ação imaginativa;

- Escola de Configuração: formulação da estratégia como um processo de *transformação*, no qual se parte do estado da organização (a chamada configuração) e passa para a fase de mudanças, que podem ser planejadas, conduzidas ou evoluídas; o suposto é que mais que forçar as mudanças, o que se deve fazer é preparar as condições para permitir que elas aconteçam.

As características das escolas relacionadas mostram como a estratégia de uma empresa precisa ser rica de atributos, para que possa atingir com eficácia os objetivos da organização.

Os paradigmas da estratégia e suas principais características foram descritas por Teece, Pisano e Shuen (1997) como sendo:

Quadro 1 – Paradigmas da estratégia: características marcantes

Paradigma	Raízes intelectuais	Autores representativos que abordaram as questões de gestão estratégica	Correntes de pensamento	Premissas de racionalidade dos gerentes	Unidades fundamentais de análise	Rápida capacidade de re-orientação estratégica	Papel da estrutura industrial	Foco concernente a
1) Atenuação das forças competitivas	Mason, Bain	Porter (1980)	Chamberlineana	Racional	Indústrias, empresas e produtos	Alta	Exógeno	Condições estruturais e posicionamento competitivo
2) Conflito estratégico	Maquiavel, Schelling, Cournot, Nash, Harsanyi, Shapiro	Ghemawat (1986) Shapiro (1989) Brandenburger e Nalebuff (1995)	Chamberlineana	Hiper-racional	Empresas e produtos	Tende ao infinito	Endógeno	Interações estratégicas
3) Perspectivas baseadas em recursos	Penrose, Selznick, Christensen, Andrews	Rumelt (1984) Chandler (1966) Wernerfelt (1984) Teece (1980, 1982)	Ricardiana	Racional	Recursos	Baixa	Endógeno	Fungibilidade dos ativos
4) Perspectiva das capacidades dinâmicas	Schumpeter, Nelson, Winter, Teece	Dosi, Teece e Winter (1989) Prahalad e Hamel (1990) Hayes e Wheelwright (1984) Dierikx e Cool (1989) Porter (1990)	Schumpeteriana	Racional	Processos, posições e caminhos	Baixa	Endógeno	Acumulação de ativos, replicabilidade e inimitabilidade

Fonte: TEECE, PISANO e SHUEN, 1997, p. 527 (tradução do autor da dissertação).

O quadro 1 nos mostra os caminhos do pensamento estratégico, a partir da visão exógena de Porter (1980), evoluindo para as perspectivas internas das organizações, com foco na forma como os recursos e capacidades dinâmicas influenciam a estratégia.

Entretanto, este trabalho não pretende esgotar o assunto, mas abordar os conceitos da estratégia mais aplicáveis ao objeto da dissertação, principalmente nos paradigmas 1 – forças competitivas, 3 – teoria baseada em recursos, e 4 – perspectiva das capacidades dinâmicas.

Para a discussão sobre o paradigma das forças competitivas, iremos avaliar o pensamento de Mintzberg, Allstrand e Lampel, de Porter e de alguns outros autores com idéias relacionadas ao tema.

3.1.1 – O modelo dos Cinco P's da estratégia

Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000, p. 16) descreveram a estratégia através do modelo de Cinco P's, a saber:

- *estratégia como plano*, isto é, *como é pretendida*, através de uma direção, guia ou curso de ação para o futuro;
- *estratégia é um padrão*, isto é, é a *consistência em comportamento* ao longo do tempo – *estratégia realizada*;
- *estratégia sobre o quê ?*, a palavra estratégia foi herdada dos militares e se refere a coisas importantes, e tática aos detalhes; entretanto, muitas vezes, os *detalhes* impactam fortemente as *coisas importantes*, como a recusa da Ford em pintar seus carros de outra cor que não o preto, o que foi um dos motivos pelo qual a General Motors ganhou a batalha da indústria automobilística americana;
- *estratégia como posição*, isto é, uma maneira de colocar a organização no que os teóricos gostam de chamar de ambiente, e
- *estratégia como perspectiva*, ou seja, como a empresa olha para dentro de si, a partir da perspectiva de seus estrategistas, e também para a grande visão da empresa.

Além disso, Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000, p. 22) consideram que qualquer discussão sobre estratégia é como uma lâmina de uma faca, ou seja, para cada vantagem da estratégia, há uma desvantagem associada, como nos exemplos:

- **A estratégia fixa a direção:**

Vantagem: o principal papel da estratégia é definir o curso de uma organização, para que os objetivos possam ser alcançados.

Desvantagem: a direção estratégica pode impedir a visão lateral e ocultar perigos em potencial, pois o comportamento, às vezes, precisa ser mudado, e nem sempre os caminhos definidos pela estratégia estabelecida o permitem.

- **A estratégia focaliza o esforço:**

Vantagem: a estratégia promove a coordenação de esforços, em consonância com o que foi previamente traçado.

Desvantagem: pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades, quando o pensamento grupal é excessivamente focalizado, sem estímulos para o pensar diferente.

- **A estratégia define a organização:**

Vantagem: a estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender a organização e distingui-la das demais.

Desvantagem: definir a organização com excesso de exatidão pode transformar em simplificação até o ponto de estereotipá-la, perdendo-se, assim, a rica complexidade do sistema.

- **A estratégia provê a consistência:**

Vantagem: a estratégia é necessária para reduzir a ambigüidade, e prover ordem.

Desvantagem: a criatividade floresce na inconsistência e toda estratégia, como teoria, é uma simplificação que, necessariamente, distorce a realidade.

3.1.2 – A escola de posicionamento

Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000) discorreram amplamente sobre todas as chamadas escolas de estratégia, mas iremos ressaltar a escola de posicionamento, em que foram caracterizadas três ondas, sendo que a terceira é definida como a busca empírica e sistemática por relações entre condições externas e capacidades internas, pois acreditava-se que o estudo sistemático poderia revelar as estratégias ideais a serem seguidas; deu-se destaque ao trabalho de Porter, autor dos livros *Estratégia Competitiva* (1980) e *Vantagem Competitiva* (1985), além de uma série de outras publicações, que desenvolveu uma relevante base de conceitos sobre estratégia e competitividade.

Para Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000, p. 67), a escola do posicionamento beneficiou as empresas de consultoria, que aplicavam abordagem fria e, muitas vezes, despida de conhecimento do negócio, pois, a partir de um modelo baseado na escola de *design* – que correlaciona o ambiente externo com as capacidades internas –, os consultores recomendavam a demarcação e seleção da estratégia, através de método prescritivo, simplista e pouco elaborado.

Já Porter (1980) ofereceu uma base – ou seja, um conjunto de conceitos como a análise competitiva, as estratégias genéricas e a cadeia de valor – sobre o qual se pode construir novos conceitos, e não uma estrutura integrada em si mesma, como será discutido a seguir.

3.1.3 – O modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter

Porter (1980) desenvolveu o modelo das Cinco Forças Competitivas² e as descreveu como entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes, que dirigem a concorrência na indústria. Segundo o autor,

... tais forças refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos ‘concorrentes’ para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida como ‘rivalidade ampliada’ (PORTER, 1980, p. 24).

Para Porter (1980), uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência de uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes, e a formulação de estratégia efetiva deve assumir uma ação ofensiva ou defensiva, de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas, sendo possíveis as seguintes abordagens:

- posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas; e ou
- influenciar o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa; e 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. (PORTER, 1980, p. 45)

² Vide Anexo A

3.1.4 – O modelo de Estratégias Genéricas Competitivas de Porter

Além do modelo de Cinco Forças Competitivas, Porter (1980, p. 49) estabeleceu também as chamadas *estratégias competitivas genéricas*, potencialmente bem sucedidas, a saber:

- *liderança no custo total*: com a liderança em custo total, o produtor obtém ganho através da experiência (conforme curva de experiência do BCG), da produção em instalações de grande escala, do controle cuidadoso dos custos operacionais e gerenciamento da qualidade total, levando à padronização de processos;
- *diferenciação*: com essa estratégia, o objetivo é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para se alcançar tal diferenciação são vários: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomendas, rede de fornecedores, e outras formas. O produtor pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho, serviços específicos únicos, e esses fatores podem justificar preços mais altos. Tais requisitos, entretanto, devem ser estabelecidos de forma tal que evite a imitação, naquilo que foi definido por Barney (1995) como *raridade*, pois recursos e capacidades valiosos – como poderá ser visto à frente, na *teoria baseada em recursos* – porém não raros, constituem uma competitividade *paritária*, não única, e,
- *ênfase*: esta estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico de forma focada, e mais efetiva ou eficiente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla; como resultado, a empresa atinge uma outra forma de diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo específico, ou custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos.

Entende-se que, em um determinado segmento ou setor, nem todos os competidores conseguem ser líderes em custo, pois esse atributo, normalmente, é apropriado por uma das empresas que competem naquele segmento.

Para se sustentarem no mercado, as demais empresas competidoras devem buscar adotar uma estratégia distinta, procurando ser diferentes do líder em custo, seja por diferenciação de produtos, seja por uma estratégia de ênfase, como meio de abordar o mercado de forma inovadora e obter resultados iguais ou melhores que os auferidos pelo líder em custo total.

O quadro 2 descreve os recursos, habilidades e requisitos organizacionais usualmente necessários em cada estratégia competitiva genérica.

Quadro 2 – Recursos e requisitos das estratégias genéricas de Porter

ESTRATÉGIA COMPETITIVA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	• Investimento de capital sustentado e acesso ao capital • Boa capacidade de engenharia de processo • Supervisão intensa da mão-de-obra • Produtos projetados para facilitar a fabricação • Sistema de distribuição com baixo custo	• Controle de custo rígido • Relatórios de controle freqüentes e detalhados • Organização e responsabilidades estruturadas • Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas •
Diferenciação	• Grande habilidade de <i>marketing</i> • Engenharia do produto • Tino criativo • Grande capacidade em pesquisa básica	• Forte coordenação entre funções em P & D, desenvolvimento do produto e <i>marketing</i> (inovação/intimidade) • Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas
Enfoque	• Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia • Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios • Forte cooperação dos canais • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	• Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: PORTER, 1980, p. 54.

Segundo Porter (1980), para alcançar a liderança em custos, a empresa deverá procurar adotar forte controle sobre as operações, buscando a máxima padronização dos processos, altos volumes de produção e o controle extremo das variáveis que oneram os custos de produção. Para a liderança em diferenciação, a empresa deverá almejar atingir os atributos de excelência em P&D, enfatizando a inovação. Para a liderança em foco, a empresa deverá alimentar sua boa imagem naquilo que é o seu foco, além de gerir com habilidade a sua cooperação com os canais.

Nosso entendimento é que, mesmo que a empresa não busque a liderança em custo total, ainda assim deverá realizar um rígido controle de custos, adequado à sua configuração estratégica, pois corre o risco de os consumidores não aceitarem pagar a diferença do preço mais alto que o provido pelo valor que possa ser atribuído aos produto, de acordo com o valor percebido pelos mesmos.

Porter (1980) considera que a empresa deverá tomar uma decisão estratégica, saindo da posição de meio-termo e buscando a liderança. A empresa do meio-termo não consegue obter alta rentabilidade, pois ou (1) perde os clientes de grandes volumes que exigem preços baixos e, portanto, escolhem os líderes em custo total, ou (2) coloca em risco o seu negócio, por perder as oportunidades com os clientes que asseguram as altas margens proporcionadas por produtos diferenciados.

A partir do modelo de estratégias competitivas genéricas de Porter (1980), Treacy e Wiersema (1995) propuseram que os recursos das empresas devem ser usados nas chamadas ‘disciplinas de valor’, descritas como *excelência operacional*, *excelência em produtos* e *intimidade com os clientes*, que pressupõem o uso dos recursos organizacionais na busca da liderança do mercado.

Segundo Treacy e Wiersema (1995), ao escolher uma da disciplinas, as empresas devem levar em conta as suas características, quais sejam:

- *excelência operacional*: apresenta muito semelhança com a estratégia genérica *liderança em custo total* de Porter, que envolve conceitos tais como: rígido controle de custos em todas as etapas, estruturação e padronização de processos de desenvolvimento de produtos e de produção, escala e produção de produtos básicos de largo uso e organização e responsabilidades baseadas em metas quantitativas;

- *excelência em produtos*: também, neste ponto, os autores apresentaram conceitos muito ligados aos da *liderança em diferenciação* de Porter, em que se caracterizam os seguintes aspectos: ênfase em inovação, uso de tecnologia e P&D, por meio de pessoas talentosas, que possam dispor de um pensar inventivo e eficiente, com liberdade para a iniciativa e inovação, e com uma gestão viva do ciclo de vida dos produtos, apresentando alta taxa de difusão de novos produtos, incluindo produtos que nem foram ainda pensados pelos consumidores. O resultado é que os clientes pagam mais caro, ao perceberem um algo mais nos produtos inovadores; entretanto, o preço não pode superar as expectativas dos consumidores, sob pena de perder a atratividade que gera o consumo, e,
- *intimidade com os clientes*: esta disciplina é algo similar ao que Porter definiu como *enfoque*: criação pela empresa de uma reputação de líder em qualidade e atendimento, enfatizando a busca da proximidade com os clientes, através da criação e manutenção de relacionamentos duráveis, com atenção às suas necessidades de forma empática, para com isso possibilitar o desenvolvimento de um modelo operacional que não apresenta necessariamente as mais avançadas inovações, nem os preços mais baixos, mas sim um composto de confiança e atendimento adequado à percepção das necessidades dos clientes, que retribuirão com a fidelidade para com o fornecedor.

Porter (1996) definiu que as vantagens de custos resultam no exercício de determinadas atividades de forma mais eficiente que os concorrentes. A diferenciação emana da escolha das atividades e da maneira como são desempenhadas. A vantagem ou desvantagem total é a consequência de todas as atividades da empresa e não de uma poucas.

Para Porter (1996), embora a *liderança em custo total* possa ser uma *estratégia genérica competitiva*, ela deve ser alcançada através da *eficácia operacional*. Entretanto a *eficácia operacional* é um caminho para atingir a liderança, mas não pode ser confundida com a estratégia. *Eficácia operacional* tem a ver com os processos internos da empresa e, como o seu desempenho de forma melhor e distinta que seus concorrentes, apresenta vantagens competitivas. Embora essencial, só a *eficácia operacional* não proporciona resultados duradouros, devido à rápida proliferação das chamadas *melhores práticas*.

Porter (1996) registra também que quanto mais praticam a busca das melhores práticas – o *benchmarking* – mais as empresas se assemelham entre si, o que pode reduzir a capacidade de diferenciação, transformando a competição numa série de corridas ao longo das mesmas trajetórias; a competição baseada apenas na *eficácia operacional* é mutualmente destrutiva, e o resultado é uma competição de soma zero.

Para Hamel e Prahalad (1995), as competências essenciais e os recursos financeiros e materiais são a base impulsionadora da estratégia, mas não são a estratégia em si, pois esta resulta da configuração de como os recursos (financeiros, materiais e imateriais) são aplicadas pela empresa, de forma a se manter competitiva. Além disso, consideram que

... a corrida pela liderança é, em grande parte, uma corrida para criar novo espaço competitivo, e novas formas de vantagem competitiva antes dos rivais (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 319).

Hamel e Prahalad (1995) registram que o porquê da competitividade é também o porquê da reestruturação e transformação do setor, pois os setores não evoluem e sim as empresas dispostas a modificar a atual ordem e desafiar a prática aceita. Além disso, os autores consideram que

... a explicação *ex post* da transformação de um setor não é a mesma coisa que a capacidade de remoldar o setor *ex ante* (HAMEL e PRAHALAD (1995, p. 320).

Para Porter (1996), quanto mais a organização utiliza as melhores práticas, mais se aproxima do que chamou de fronteira da produtividade, que constitui a soma de todas as melhores práticas em um determinado momento e que se movimenta continuamente para fora através do desenvolvimento de novas tecnologias e novas abordagens gerenciais, pois as empresas estão sempre em busca de novas formas de organizar seus processos, visando a ganhos crescentes de produtividade.

Para Porter (1996), a estratégia se alicerça na exclusividade das atividades, pois, na essência, *estratégia é decidir o que não fazer*. Portanto, a posição estratégica sustentável exige opções excludentes, mas não exclusivas, pois poderá gerar a imitação de outras empresas. As opções excludentes exigem decidir entre alternativas conflitantes contra as empresas vacilantes (que vacilam entre posições contrárias) e as reposicionadoras (que copiam os modelos bem sucedidos de suas concorrentes e, algumas vezes, alcançam bons resultados).

Finalmente, em seu modelo das Estratégias Competitivas Genéricas, Porter (1980) também descreve que, para dispor de estratégia genérica que objetive a liderança, a empresa deve ter estruturas e atributos internos diferenciados, como descrito no quadro 2. Embora Porter (1980) analise e descreva *o que* (atributos internos) a empresa deve apresentar, seu pensamento enfatiza muito o *como* a empresa deve agir à luz de seu ambiente externo, o que recebe grande foco ao longo de seu pensamento.

O contexto do ambiente interno das empresas foi pouco explorado por Porter (1980) e foi aprofundado por diversos outros autores, em temas que envolvem as competências organizacionais e individuais, a teoria baseada em recursos, as capacidades dinâmicas, a gestão da inovação, do conhecimento e do aprendizado, que também são forças impulsionadoras da competitividade, e compõem o que, genericamente, se denomina *capital intelectual* das empresas, e serão discutidas mais adiante.

3.1.5 – Outras visões sobre estratégia

Assim como Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000) em seu conceito de *estratégia como padrão*, também Andrews (1980) considera que a estratégia empresarial é o padrão de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas. Esse padrão de decisões produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas, e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidade.

Andrews (1980) considera a estratégia tanto como um *plano* – formulação – quanto um *padrão de desempenho* – implementação. A formulação é decidir o que fazer, seguindo os seguintes passos:

- identificação de oportunidade e risco;
- determinação dos recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais da empresa;
- identificação de valores pessoais e aspirações da cúpula, e
- reconhecimento de responsabilidades não-econômicas à sociedade.

Uma vez formulada a estratégia empresarial, parte-se para a sua implementação, que é a obtenção de resultados, através da estrutura organizacional e relacionamentos, dos processos e comportamento e da liderança superior.

Para Andrews (1980) a experiência da empresa em produzir e comercializar produtos e serviços é a fonte para a geração de recursos para crescimento e diversificação. O processo de experimentar e aplicar os recursos na sua atividade leva as empresas

... a herdarem o desenvolvimento dos pontos fortes e fracos dos indivíduos que compõem a organização ... (herança essa que se baseia) no grau em que a capacidade individual é aplicada eficientemente no sentido da tarefa comum, e na qualidade da coordenação individual no esforço do grupo (ANDREWS, 1980, p. 63).

Andrews (1980) considera que não há como distinguir a formulação estratégica de uma empresa da sua capacidade de alcançar resultados. Tal capacidade envolve as habilidades de monitoramento do ambiente – as forças macro-ambientais, tais como a sociedade, a política, a economia, a ecologia, a indústria, a tecnologia – bem como a identificação e correta aplicação das competências e recursos empresariais na busca de resultados. Tais pontos serão discutidos mais adiante, no item das forças macro-ambientais e na teoria baseada em recursos.

Para Rumelt (1997), o termo estratégia tem sido tão amplamente empregado que já perdeu qualquer significado claramente definido. Para ele estratégia é um conjunto de objetivos, de políticas e de planos que, reunidos, definem o escopo do empreendimento e sua abordagem, visando à sobrevivência e ao sucesso. Para tanto, a estratégia deverá se encaixar nos quatro critérios, a saber:

- *consistência*: a estratégia não deve apresentar metas de políticas mutualmente inconsistentes;
- *consonância*: a estratégia precisa representar uma reação adaptável ao ambiente externo e às mudanças críticas que nele decorrem;
- *vantagem*: a estratégia precisa proporcionar e/ou manter uma vantagem competitiva na área de atividades selecionadas, e
- *viabilidade*: a estratégia não pode sobrecarregar os recursos disponíveis nem criar subproblemas insolúveis.

Entretanto, Inkpen e Choudhury, citados por Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000, p. 23), consideram que:

A ausência de estratégia não precisa ser associada ao fracasso organizacional ... A criação deliberada da ausência de estratégia pode promover flexibilidade em uma organização ... Organizações com controles rígidos, altamente dependentes de procedimentos formalizados e uma paixão pela consistência podem perder a capacidade de experimentar e inovar.

Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000, p. 23) observam que

As estratégias são, para organizações, aquilo que as viseiras são para os cavalos: elas as mantêm em linha reta, mas dificilmente encorajam a visão periférica.

O pressuposto é que, para serem competitivas, as empresas precisam construir uma estratégia. Entretanto, para Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000), a característica altamente dinâmica da economia pode inviabilizar uma estratégia rigidamente estabelecida. Por isso, o estudo da estratégia deve focar as mudanças experimentadas pelas empresas, levando em conta o alto grau de incerteza quanto ao futuro. Mas é difícil o gerenciamento das mudanças, principalmente por que as mentes humanas não são máquinas, pois estas apenas precisam ser re-programadas.

Podemos concluir que a estratégia (explícita ou mesmo implícita) é a base para a competitividade; a formulação e implementação bem sucedida da estratégia exigem a análise e monitoração dos fatores externos, o desenvolvimento das competências organizacionais e individuais, a configuração e reconfiguração dinâmica dos recursos e habilidades que advêm do aprendizado e conseqüente gestão da inovação e do conhecimento, fatores estes essenciais ao processo competitivo. A construção da competitividade, a partir desses elementos, será discutida no tópico seguinte.

3.2 – A construção da competitividade

Para que possamos avaliar, corretamente, o contexto no qual se pode desenvolver a construção da competitividade, iremos discutir as questões ligadas ao ambiente de competição no mercado, através dos *padrões de concorrência* e dos fatores condicionantes ao espaço competitivo, seguido da criação das capacidades e competências organizacionais.

3.2.1 – Os padrões de concorrência

Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997) atribuíram grande importância aos padrões de concorrência, que influenciam fortemente a competição pelos mercados e foram descritos como uma variável externa com importante influência sobre a competitividade das empresas, assim categorizados como *grupos industriais*:

- *produtores de commodities*: baseiam-se na super-oferta generalizada em nível mundial dos produtos, o que se requer a incorporação de qualidade total e inovações redutoras de custos. São exemplos as indústrias de celulose, minério de ferro, etc.;
- *produtoras de bens duráveis e seus fornecedores*: baseiam-se na inovação – sentido *schumpeteriano* – com poucas empresas operando no mercado, diferenciação dos produtos, com busca de melhores práticas, busca de economias de escala, aumento da conformidade dos produtos, melhorias de *design*. São exemplos a indústria automobilística e a de eletrônica de consumo;
- *indústrias tradicionais*: baseiam-se na produção em grandes lotes voltada para o consumo final da população, com ampla variedade de produtos e procedimentos de produção. São fatores críticos a capacidade empreendedora de seus dirigentes, o alto grau de técnicas de gestão de matérias-primas e a geração da inovação fora das empresas. O exemplo é a indústria têxtil;
- *produtoras de bens difusores de progresso técnico*: que se caracterizam pela intensa segmentação tecnológica, produtos de aplicações específicas, poucos *players* no mercado, elevados dispêndios em P&D, alta conformidade técnica de partes e componentes, busca de conhecimento junto ao sistema científico e tecnológico. São exemplos as indústrias de bens de capital eletromecânicas ou de eletrônicos, com processos de montagem em massa.

Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997, p. 33) descrevem que:

A delimitação desses grupos refletiu a continuação de critérios que envolvem: pelo lado da demanda, foi considerada a tipologia das indústrias segundo as categorias de uso (bens de capital, intermediárias, consumo durável e consumo não-durável); pelo lado da oferta foi usada a noção de sistemas técnicos de produção, tal como sugerida em WOODWARD (1959) – produção de unidades ou pequenos lotes, montagem em massa e processos contínuos – e dos padrões de geração de inovações e de fluxos tecnológicos inter-setoriais proposta por PAVITT (1984) – ‘setores dominados pelos fornecedores’, ‘intensivos em escala’, ‘fornecedores especializados’, e ‘baseados em ciência’.

Ferraz, Kupper e Haguenuer (1997) também consideram que as fontes de vantagem competitiva para os grupos industriais são o custo, para indústrias tradicionais, a diferenciação para as indústrias de bens duráveis, a qualidade para as indústrias tradicionais, e a tecnologia para as indústrias produtoras de bens difusores.

Além disso, existem fatores que condicionam a obtenção da competitividade, conforme iremos discutir nos próximos tópicos.

3.2.2 – A competitividade e seus fatores determinantes

Para Ferraz, Kupper e Haguenuer (1997, p. 6), existem três grupos de fatores determinantes para a competitividade. Dois deles estão relacionados ao ambiente externo da organização. Os *fatores estruturais* são referentes à indústria/complexo industrial, os quais se relacionam com o mercado, com a configuração da indústria e com o regime de incentivos e regulação da concorrência. Já os *fatores sistêmicos* analisam o ambiente onde atua a empresa – macroeconômicos, político-institucionais, legais e regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais. Tais fatores serão discutidos no próximo tópico.

Se de um lado a empresa não tem controle direto sobre os fatores externos (*estruturais e sistêmicos*), por não estar sob o seu domínio, por outro lado consideram que tais fatores se impõem a todos os concorrentes.

Já os *fatores empresariais* são internos à empresa e analisam a Gestão, Inovação, Produção e RH e serão discutidos no parágrafo 3.2.2.2.

3.2.2.1 – A competitividade e os fatores externos à empresa

No contexto dos *fatores estruturais*, Ferraz, Kupper e Haguenuer (1997, p. 12) consideram:

- *mercado*: tamanho e dinamismo, grau de sofisticação, acesso a mercados internacionais;
- *configuração da indústria*: desempenho e capacitação, estrutura patrimonial e produtiva, e articulações na cadeia, e
- *regime de incentivos e regulação da concorrência*: amparo legal, política fiscal e financeira, política comercial e papel do estado.

Para Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997, p. 12) os *fatores sistêmicos* constituem as externalidades descritas a seguir:

- *macroeconômicos*: taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do produto interno, oferta de crédito e taxas de juros, política salarial e outros parâmetros;
- *político-institucionais*: política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo;
- *legais-regulatórios*: políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor, de regulação do capital estrangeiro;
- *infra-estruturais*: disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos (ciência e tecnologia, informação tecnológica, serviços de engenharia, consultoria e projetos, metrologia, normalização e qualidades);
- *sociais*: sistema de qualificação da mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social;
- *internacionais*: tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais.

Wright (2000, p. 48) também formulou pensamento bastante similar ao de Ferraz, Kupper e Haguenauer, quando observou que todas as empresas são afetadas por fatores os quais qualificou de *forças macro-ambientais*, a saber:

- *político-legais*: incluem as eleições, legislações, sentenças judiciais, bem como decisões de comissões e instâncias de governo; o sistema político legal de uma nação influencia muito suas operações comerciais, e o padrão de vida de seus cidadãos;
- *econômicas*: causam impactos tais como aumento ou diminuição do produto interno bruto, elevações e quedas das taxas de juros, da inflação e do dólar; tais mudanças representam tanto oportunidade quanto ameaças para os administradores estratégicos;

- *tecnológicas*: melhorias e inovações científicas oferecem oportunidades ou ameaças para as empresas; fabricantes, bancos e varejistas utilizaram avanços em computadores, robótica, fibras ópticas, etc., para realizar suas tarefas a custos mais baixos e com níveis mais altos de satisfação dos seus clientes, e o não-aproveitamento desses recursos deixará a empresa em posição desvantajosa, e
- *sociais*: incluem tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação às empresas; os chamados *stakeholders* ou *partes interessadas*, apresentam oportunidades e restrições à empresa e afetam suas atividades.

Para que os administradores reconheçam as várias oportunidades ou ameaças que surgem das mudanças, as empresas devem fazer o monitoramento ambiental – coleta e análise de informações sobre tendências ambientais relevantes – e avaliar como tais mudanças poderão causar impacto nos seus negócios.

Observa-se, claramente, que tanto Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997) quanto Wright (2000) guardaram grande conjunção de idéias sobre as forças macro-ambientais, e da sua real influência sobre a competitividade.

Adicionalmente, Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997, p. 32) registraram que

... a participação em mercados de exportação mais dinâmicos e exigentes representam forte estímulo à busca constante de estratégias competitivas por parte das empresas locais.

Dessa forma, a maior participação da empresa em mercados internacionais representa uma condição externa determinante para a sua competitividade.

3.2.2.1.1 – Inserção internacional

Para a inserção de uma empresa no mercado internacional, é necessário criar um processo detalhado para identificação do modo como realizará tal empreendimento, pois um planejamento e ou implementação inadequados podem prejudicar imensamente o desempenho e o sucesso da empresa naqueles mercados.

Kotabe e Helson (1998, p. 247) descrevem sobre os seguintes modos de entrada e de desenvolvimento de mercado:

- exportação: que pode ser direta, indireta (uso de intermediário local) ou cooperativa (parcerias com outras empresas);
- licenciamento: modelo em que a empresa licencia algum ativo (certamente intangível, tal como marca, patente, *know-how*, processo produtivo, etc.) e cobra as taxas de licenciamento – *royalties*;
- *franchising*: é uma forma de licenciamento, porém com maior grau de envolvimento nas relações entre o franqueador (empresa) e o franqueado (operador local);
- contrato de produção: modelo em que a empresa assume a operação local, principalmente *marketing*, vendas e distribuição, exceto a produção que é contratada com um fornecedor local;
- *joint-ventures*: modelo em que existe um compartilhamento de capital e outros recursos entre a empresa e outros sócios locais ou não, com a divisão dos riscos do negócio;
- subsidiária total da matriz: modelo em que a empresa entra no mercado como única proprietária do negócio e assume a operação total do empreendimento;
- alianças estratégicas interfronteiras: modelo que combina vários relacionamentos cooperativos entre várias empresas, envolvendo licenciamento, *joint-ventures*, parcerias em P&D, sempre com benefícios para todos e diluição de certos riscos.

Para o sucesso da entrada da empresa em outros países, existem inúmeras possibilidades e configurações de abordagens, sempre com variáveis que apresentam prós e contras, não havendo exatamente uma receita pronta.

Cabe à empresa avaliar, corretamente, todas as variáveis, realizar a sua escolha, estabelecer metas e monitorar continuamente os resultados, fazendo os ajustes necessários.

Entretanto, além dos fatores externos ou macro-ambientais e das formas de inserção da empresa em mercados internacionais, iremos discutir, no próximo tópico, sobre os fatores internos da empresa.

3.2.2.2 – A competitividade e os fatores internos à organização

Barney apud Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000, p. 204) defende a cultura

como a mais eficaz e durável barreira à imitação ... pois encoraja a produção de resultados únicos ... e por estar cheia de ambigüidade casual, torna-se difícil entendê-la, quanto mais reproduzi-la.

Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000) registram ainda que o desenvolvimento das capacidades internas das empresas leva a uma visão de dentro para fora, em oposição ao posicionamento e a à visão de Porter, anteriormente popular, de fora para dentro, no que concordam Ferraz, Kupper e Haguenaue (1997) para quem a busca dinâmica da competitividade e o desempenho no mercado decorrem da capacidade acumulada pela empresa.

Concluimos que, para o desenvolvimento das capacidades internas, a empresa deverá levar em conta os conceitos que moldam os fatores internos mais influentes para o processo da competitividade, tais como a *adequação estratégica dinâmica*, a *teoria baseada em recursos*, as *competências essenciais* e as *capacidades dinâmicas*.

3.2.2.2.1 – Adequação estratégica dinâmica

A respeito da dinâmica com que as habilidades e os recursos da empresa devem ser alocados para a consecução dos seus objetivos, Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000, p. 162) escreveram:

COMPETÊNCIA CENTRAL³. A origem dessas idéias está em um importante livro publicado por Hiroyuku Itami em 1987, intitulado *Mobilizing Invisible Assets*, em que ele afirmava que a essência da estratégia bem sucedida está na ‘... *adequação estratégica dinâmica*’, o casamento de fatores externos e internos com o conteúdo em si da estratégia. ‘Uma empresa alcança a adequação estratégica através do uso eficaz e da acumulação eficiente dos seus ativos invisíveis, tais como *know-how* tecnológico ou lealdade dos clientes’.

Os ativos invisíveis, que ‘servem como ponto focal do desenvolvimento de estratégia e de crescimento’ são ‘difíceis de acumular, capazes de usos múltiplos e simultâneos e são, ao mesmo tempo, insumos e resultados das atividades da empresa’, significando que eles alimentam a estratégia, mas também podem se acumular em consequência da mesma.

³ Estaremos considerando neste trabalho que os termos “competência básica,” “competência central” e “competência essencial” são diferentes traduções do termo em inglês *core competence* usualmente atribuído a Hamel e Prahalad.

Ressalte-se o aspecto de *recorrência* existente entre a adoção de estratégia que permita ampliar as capacitações em determinadas direções e estas, por sua vez, atuam como influenciadores da estratégia, naturalmente que são suportadas pelas competências necessárias, existentes na empresa, que são descritos por Itami (1987) e por Ferraz, Kupper e Haguenaue (1997).

Isso nos leva a considerar que os recursos externos, tais como imagem, reputação, lealdade dos clientes somente serão desenvolvidos e estimulados mediante a existência de recursos internos adequados a essa permanente monitoração do ambiente externo, tais como cultura, valores, etc., e conseqüente processo de aprendizado e inovação para melhorar os recursos internos e alcançar a *adequação estratégica dinâmica*.

3.2.2.2.2 – Teoria baseada em recursos

Segundo Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000), a *teoria baseada em recursos* compõe a *escola cultural* e foi iniciada com um artigo publicado por Penrose (1959), que abordava a questão da diversificação das empresas: quando uma empresa surge com um novo produto que não pode ser usado em seu próprio mercado, por que ela se dá ao trabalho de entrar em outro?

Para Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000), ao criarem produtos únicos, as empresas também desenvolvem capacidades únicas, ou recursos, pois tais empresas operam em uma taxa de inovação constante nas diversas áreas da empresa

... que investem mais em pesquisa e desenvolvimento, criam extensas capacidades de produção e *marketing*, e aprendem a respeito de seus clientes (MINTZBERG, ALLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 202).

Também segundo Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000), foi Wernerfelt (1984), a partir do artigo de Penrose (1959), quem enunciou as seguintes proposições a que se deu o nome de *teoria baseada em recursos*:

- a análise das empresas, em termos de seus recursos, conduz a critérios imediatos diferentes da perspectiva tradicional de produtos. Em particular, as empresas diversificadas são vistas sob uma nova luz;
- pode-se identificar tipos de recursos que podem conduzir a altos lucros. Analogamente às barreiras à entrada, estes estão associados com aquelas que chamaremos de barreiras à posição de recursos;

- a estratégia para uma grande empresa envolve o atingimento de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos, e
- uma aquisição pode ser vista como a compra de um pacote de recursos em um mercado altamente imperfeito; baseando a compra em um recurso raro, é possível, tudo o mais permanecendo igual, maximizar essa imperfeição e as probabilidades de comprar barato e assim obter bons retornos (WERNERFELT apud MINTZBERG, ALLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 203).

Wernerfelt apud Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000, p.203) afirmou posteriormente que

... suas idéias não haviam decolado até 1990 quando Prahalad e Hamel popularizaram os conceitos de *capacidades dinâmicas* ... onde se enfatiza que o seu desenvolvimento se faz essencialmente através de um processo de aprendizado estratégico.

Mas para Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000, p. 203) foi Barney quem transformou tais idéias numa teoria completa, fornecendo um sumário dos conceitos-chave, com a noção dos recursos, que foram assim categorizados:

- *recursos financeiros*: capital próprio, de terceiros, lucros retidos, etc.;
- *recursos de capital físico*: tecnologia, fábricas, equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas;
- *recursos de capital humano*: treinamento, experiência, critério, inteligência, relacionamentos, e
- *recursos de capital organizacional*: história, relacionamentos, confiança e cultura organizacional, estruturas formais e cadeia formal de *reporting*, sistemas gerenciais e políticas de remuneração, e relações informais entre os grupos.

Para Barney (1991), o uso dos recursos e capacidades internas da empresa, em configuração adequada e eficaz, pode-se transformar no que Porter (1980) considera como *estratégia de diferenciação*, como uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas.

Em outro artigo, Barney (1995) considerou importante a análise ambiental baseada nos modelos de SWOT⁴ para o completo entendimento das fontes de *vantagem competitiva* em função das forças e fragilidades internas da empresa, descrevendo que a criação de *vantagem competitiva sustentável* depende de uma forma única como os recursos e capacidades são utilizados pela empresa na competição em seu ambiente e, para tanto, é preciso que os gerentes avaliem os seguintes atributos para identificar quão estratégicos são os recursos:

- *valor*: um recurso obviamente precisa ser valioso para ser estratégico – ele precisa ter a capacidade para melhorar a eficiência e a eficácia da organização;
- *raridade*: um recurso é estratégico na extensão até a qual é raro e tem alta demanda;
- *inimitabilidade*: o recurso deve não só ser valioso e raro, mas também difícil de imitar; a inimitabilidade pode provir de fatos históricos, de "ambigüidade causal" (algo como carisma, que é difícil de ser copiado), ou simplesmente de complexidade (os concorrentes sabem que custará caro e levará muito tempo criar um recurso comparável e que, decorrido esse prazo, a empresa original poderá estar muito à frente), e
- *substitutibilidade*: um recurso pode ser raro e inimitável, mas não será estratégico se os concorrentes puderem encontrar um substituto para ele (Barney apud Mintzberg, Allstrand e Lampel, 2000, p. 204).

Barney (1995) coloca também a questão de como o uso dos recursos e capacidades internos pode ou não adicionar valor ao negócio, através do aproveitamento de oportunidades ou neutralização das ameaças. Mesmo que o uso desses recursos possam ter agregado valor no passado, mudanças nas preferências do consumidor, na estrutura do segmento industrial ou na tecnologia podem reduzir tal habilidade.

São citados casos históricos de sucesso como o da IBM, no negócio dos *mainframes*, e a Sears com um longo compromisso com a forma tradicional de fazer as coisas, mas que perderam parte de suas vantagens competitivas ao longo do tempo, pois não perceberam as mudanças no seu mercado e não se ajustaram a tempo.

⁴ O modelo SWOT (iniciais de *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* – forças, fragilidades, oportunidades e ameaças) foi originalmente proposto e desenvolvido por E. Learned, C. Christiansen, K. Andrews e W. Guth em *Business Policy*.

3.2.2.2.3 – O conceito de competências essenciais

De forma similar a Barney, com as idéias da *teoria baseada em recursos*, Hamel e Prahalad (1995, p. 229) definiram o conceito de *competência essencial* como sendo:

... um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer determinado benefício aos clientes ... e na essência é uma fonte de vantagem competitiva, pois inclui a capacidade de harmonizar uma ampla variedade de habilidades e tecnologias diferentes ... entretanto, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais.

Ressaltam que há uma diferença entre competências necessárias e competências diferenciais e que não faz muito sentido definir uma competência como essencial se ela for onipresente ou puder ser facilmente copiada pelos concorrentes – tais como os requisitos de *inimitabilidade* e de *substitutibilidade* propostos por Barney.

Prahalad e Hamel (1990, p. 217) descreveram ainda que

... as competências básicas são o aprendizado coletivo da organização, especialmente em como coordenar os diversos conhecimentos especiais de produção e integrar as múltiplas correntes tecnológicas

e enfatizam também que qualquer empresa que queira captar uma fatia desproporcional dos lucros dos mercados de amanhã precisa desenvolver as competências que contribuirão, de forma desproporcional, para o valor futuro do cliente.

Para a análise das competências essenciais, Hamel e Prahalad (1995) sugerem que deve haver alguma noção das atividades que realmente contribuem para a prosperidade da corporação no longo prazo, cabendo às empresas observar os seguintes passos:

- *identificar* as competências essenciais existentes;
- *definir* uma agenda de aquisição de competências essenciais;
- *desenvolver* as competências essenciais;
- *distribuir* as competências essenciais, e
- *proteger e defender* a liderança das competências essenciais.

Para Hamel e Prahalad (1995, p. 233)

... mais que dispor das capacidades e recursos, o importante é como fazer o bom uso de tais recursos; ... qualquer equipe de alta gerência que não consiga assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento e estímulo de competências essenciais estará inadvertidamente hipotecando o futuro da empresa.

3.2.2.2.4 – O modelo de capacidades dinâmicas

Seguindo a linha de pensamento de Hamel e Prahalad, Teece, Pisano e Shuen (1997) descreveram com mais profundidade o modelo de *capacidades dinâmicas* para analisar as fontes e os métodos para a criação e obtenção de modos de operação das empresas, em um ambiente de rápida mudança tecnológica.

Teece, Pisano e Shuen (1997) definem os *modelos de estratégia enfatizadas na exploração do poder do mercado*, em que se inserem o modelo das cinco forças competitivas de Porter (1980) e a abordagem do *conflito estratégico* de Shapiro (1989) e os *modelos de estratégia enfatizadas na eficiência*, em que se inserem a *teoria baseada em recursos* e o *modelo de capacidades dinâmicas*.

Do ponto de vista de Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000), tais conteúdos se encaixam dentro da *escola de aprendizado*, cujas premissas incluem a natureza complexa e imprevisível da organização, em que não se distingue formulação de implementação da estratégia e em que o desafio da liderança é o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico. Como consequência do aprendizado estratégico, existe o impulso de criar competências e gerenciar o conhecimento. Esses temas serão discutidos nos próximos parágrafos.

Para a compreensão do seu *framework*, Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 518) propuseram as seguintes definições:

- *Fatores de produção*: componentes necessários à empresa para se realizar determinado trabalho. Terra e capital são exemplos típicos.
- *Recursos*: posses e propriedades de uma empresa que dificilmente são copiados, como uma produção especializada. Tais posses não são transferidas entre as empresas em razão dos custos envolvidos e possíveis conhecimentos tácitos que compõem esses processos.
- *Procedimentos organizacionais*: processos estabelecidos por empresas, com o intuito de transpor individualidades e “vícios” de grupos, para que se executem atividades de forma padronizada.
- *Competências essenciais*: são as competências que definem o negócio central da empresa, caracterizadas pelo raio que a envolve (seus produtos, serviços, posses, etc.). É medido pelo diferencial que a organização apresenta frente a seus concorrentes, e a dificuldade que estes encontram em combatê-lo.
- *Capacidades dinâmicas*: define-se como a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas na realização de mudanças em seu ambiente.

- *Produtos*: diz respeito aos bens e serviços produzidos pela empresa, que, por sua vez, utiliza as competências que possui para formá-los.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), os processos organizacionais assumem três papéis:

- *coordenação/integração*: trata-se de um conceito estático, e considera a forma como os gerentes coordenam e integram as atividades na empresa, e quão eficiente e efetiva é a busca por coordenação e integração internas;
- *aprendizado*: sendo dinâmico, o aprendizado é talvez mais importante que a integração; o aprendizado é um processo no qual a repetição e experimentação tornam as tarefas a serem executadas melhor e mais rápidas; processos de aprendizado são intrinsecamente sociais e coletivos, pela junção de contribuições de muitos para entender problemas complexos, e
- *reconfiguração e transformação*: em ambientes de rápida mudança, é valiosa a habilidade de se perceber a necessidade de reconfigurar a estrutura de recursos da empresa, acompanhada da necessária transformação interna e externa; isso exige constante supervisão dos mercados e da tecnologia e o desejo de adoção de melhores práticas.

Além disso, guardando uma relação com a *teoria baseada em recursos*, Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 521) enumeram os *ativos* (ou recursos) de que a empresa dispõe, principalmente aqueles que são difíceis de serem comprados no mercado, ou seja, próprios da cultura da empresa, analisando e avaliando a importância de cada categoria e, incluindo,

- *ativos tecnológicos*: mercado emergente de conhecimento, em que muitas tecnologias não se enquadram, pela impossibilidade de a empresa vendê-lo e transacioná-lo no mercado. A propriedade tecnológica pode ser ou não protegida pelos instrumentos de propriedade intelectual;
- *ativos complementares*: inovações tecnológicas necessitam de novos produtos e serviços, que possibilitam às empresas a criação de novos complementos. Eles podem incrementar ou até destruir o valor de determinada posse;
- *ativos financeiros*: a saúde financeira da empresa é uma questão relevante, com implicância estratégica. Mudanças a curto prazo que uma firma pode realizar decorrem, geralmente, de seu balanço;
- *ativos de reputação*: uma propriedade intangível, que resume uma boa quantidade de informações sobre uma empresa, fundamentalmente, no âmbito externo;

- *ativos estruturais*: as estruturas formal e informal de uma empresa têm um papel importante no processo de inovação, tendo como exemplo a cadeia hierárquica da organização;
- *ativos institucionais*: leis e normas que regem o ambiente em que a empresa está inserida, e podem afetar os processos de inovação. Variam muito de acordo com a região, estado e país onde a empresa está localizada, e
- *ativos mercadológicos*: a posição de mercado de uma empresa se torna bastante frágil em um ambiente com constantes mudanças tecnológicas; portanto, define-se que a estratégia deve ser formulada em conjunto com as competências, posicionamento e caminhos a serem trilhados pela empresa. Uma importante dimensão no posicionamento é o seu limite organizacional.

Para os autores, o potencial latente de uma organização retrata uma função de seu posicionamento e seu caminho futuro, enquanto sua posição atual é fruto do caminho que ela já percorreu. A noção de dependência desse caminho reconhece que o passado da instituição é importante e interfere em todo processo de inovação.

Consideram ainda que as oportunidades tecnológicas são sempre alimentadas pelas inovações no próprio setor. Tais oportunidades são fomentadoras da ciência básica e atuam na rapidez com que as mudanças científicas têm sido feitas. Essas oportunidades tecnológicas são de fato resultados da área de pesquisa e desenvolvimento das entidades, que recebem, cada vez mais, grandes investimentos.

Assim, para Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades e competências de uma empresa se resumem basicamente em processos, construídos através do posicionamento e caminhos traçados. Esses processos caracterizam as rotinas, que, quando desenvolvidas com competências e habilidades, proporcionam vantagens competitivas. No entanto, essas vantagens podem perder seu valor estratégico, caso se tornem de fácil reprodução para seus concorrentes, conforme também assinalou Barney apud Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000) em seu conceito de inimitabilidade.

Teece, Pisano e Shuen (1997) reconhecem ainda que as competências, capacidades e rotinas são particularmente difíceis de serem copiadas. As cópias envolvem transferências de competências de um cenário econômico para outro, enquanto as reproduções ilustram o mesmo tipo de transferência, porém feita por um concorrente.

E é nesse sentido que os autores ressaltam que a economia dispõe de mecanismos legais para proteger as inovações, tais como patentes, registros, propriedade intelectual e direitos autorais. Mas esses mecanismos nem sempre protegem todo o acervo de capacidades que a organização gera e mantém, visto que abrangem, principalmente, o chamado conhecimento explícito, mas não o tácito, conforme proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), cuja discussão se fará mais à frente.

Sobre a *teoria baseada em recursos*, Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000), citando Elfring e Volberda, registram que ainda permanecem algumas perguntas importantes:

- como as organizações desenvolvem capacidades específicas da empresa?
- como podem as organizações desenvolver novas capacidades que sejam complementares para as existentes ou possam substituí-las?
- quais são os fatores determinantes de rotas de desenvolvimento bem sucedidas?
- como se pode determinar ou medir as capacidades coletivas de uma empresa? (ELFRING e VOLBERDA apud MINTZBERG, ALLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 205).

Na realidade, a grande questão que Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000) colocam é qual deve ser o papel que a *teoria baseada em recursos* deve exercer e como a empresa deve reagir à turbulência externa do mercado, como proposto por Porter. Reagindo de forma intensa e nervosa, fazendo com que as empresas mudem perpetuamente, ou, se usando os recursos de uma rica cultura com valores perenes, possam servir de pêndulo corretivo rumo a uma adequação equilibrada.

Estas questões colocadas por Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000) serão discutidas no próximo tópico, dentro do que chamaremos de processo de formação de competências, cujo eixo básico é a inovação e a criação do conhecimento.

3.2.3 – O papel do capital intelectual na formação das competências organizacionais

Como foi visto nos tópicos anteriores, os fatores internos à organização que influenciam fortemente a sua habilidade de competir – com ênfase na teoria baseada em recursos, competências essenciais e capacidades dinâmicas – estão fortemente relacionadas com o chamado capital intelectual ou ativos invisíveis, ou seja, atributos que a organização possui, mas que, na prática, estão alicerçados no conjunto de indivíduos e na sua interação com o grupo e com a empresa.

Para Stewart (1998) o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, e é capaz de proporcionar vantagem competitiva. Comparativamente com os ativos físicos, ou tangíveis – imóveis, fábricas, veículos, maquinário, dinheiro – que podem ser vistos por empresários e contadores, os ativos invisíveis, ou intangíveis são difíceis de identificar e mais difícil ainda de distribuí-los de forma eficaz.

Stewart (1998) considera que o capital intelectual constitui o material não tangível, como conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, enfim tudo aquele conhecimento que pode ser utilizado para gerar riqueza. Mas o que o capital intelectual tem em comum com o capital físico é que o resultado não depende tão somente da sua existência, mas principalmente da forma como ele é usado e aplicado.

Para Ulrich (1998), as empresas devem assegurar o capital intelectual através do crescimento do nível de liderança, com processo constante de desbravamento e aceitação de riscos, além de assumir mais pressa na criação e disseminação de idéias, o que pode se constituir em aprendizado rápido.

Para a construção dessa capacidade, Collins e Porras (2000, p. 238) recomendam

... dê às pessoas o espaço necessário; quando as pessoas têm espaço para agir, não se pode prever precisamente o que acontecerá e isto é muito bom ...pois não se deve fazer só o que se sabe.

Isso nos leva a deduzir sobre a necessidade de criação para as pessoas de um clima aberto às mudanças e propício a novas descobertas, levando em conta os graus de incerteza e complexidade envolvidos.

Para Fleury e Fleury (1999, p. 36), três ondas de mudança sobrepõem-se nos dias de hoje, gerando um contexto de grande turbulência, através de

- passagem de um regime de mercado vendedor para mercado comprador;
- globalização dos mercados e da produção, e,
- economia baseada em conhecimento, em que o que mais adiciona valor são as atividades inteligentes.

Fleury e Fleury (1999) consideram que, em função dessas três ondas de mudanças, as atividades rotineiras e manuais passam a ser cada vez menos importantes e a disseminação do conhecimento pode acontecer por processos diversos:

- comunicação e circulação de conhecimentos (novas idéias são mais valiosas quando compartilhadas coletivamente do que apropriadas por poucos);
- treinamento;
- rotação de pessoas, e,
- trabalho em equipes diversas, principalmente com pessoas de diferentes *background* cultural.

Para Duguid e Brown (2001), a economia do conhecimento (ou da informação) é uma força propulsora que, por muitas razões, vem destruindo instituições veneráveis na medida que se torna uma realidade. A habilidade particular da empresa de agregar valor ao organizar o conhecimento simplifica muito a estrutura interna da empresa – as chamadas *comunidades de prática* – subestimando sua diversidade interna. Se as organizações fossem um sistema de conhecimento unitário, esperaríamos que o conhecimento fluísse em seu interior. Todavia, a bibliografia organizacional está repleta de lançamentos sobre a dificuldade de transferir *insights* de P&D para a produção, do serviço ao cliente para vendas e *marketing*, da gerência de linha à assessoria, do topo para a base, e da base para o topo.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 520)

... enquanto que as habilidades individuais (sem poderem ser compartilhadas) permanecem irrelevantes, o seu valor depende da sua utilização, particularmente nos objetivos da organização. Os processos de aprendizagem são essencialmente sociais e coletivos e não ocorrem somente através de imitação ou emulação do tipo professor-aluno, mestre-aprendiz, mas porque devem incorporar contribuições para o entendimento de problemas complexos.

De forma similar, Collins e Porras (2000) entendem que a estratégia empresarial não deve impor as soluções, mas dar as ferramentas e permitir a interação, e registram que George Moore se concentrou em transformar o Citicorp em uma instituição orientada para a criação de bons procedimentos para encontrar, treinar e promover funcionários.

Para Fleury e Fleury (1999), ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais (organizacionais) do negócio e as competências necessárias a cada função (individuais). Por outro lado, a existência dessas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa, gerando um círculo virtuoso, que se expressa na recorrência entre capacidades e estratégias, a que nos referimos em Ferraz, Kupper e Haguénauer (1997).

A compreensão dos conceitos de competências envolve a sua separação nos níveis individual e organizacional, para posteriormente avaliar o relacionamento do indivíduo com toda a organização.

3.2.3.1 – As competências individuais

Fleury e Fleury (1999, p. 21) entendem que

... as competências (individuais) são sempre contextualizadas, pois os conhecimentos e *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados”, e definem a competência individual como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para Fleury e Fleury (1999), este “saber agir” possui duas dimensões: (1) “social” que se situa no nível do indivíduo e compreende seus conhecimentos, habilidades e atitudes, e (2) “econômico” que se situa no nível da organização; o processo de aplicação das competências individuais para o nível da organização representa a agregação de valor.

Para tanto, Fleury e Fleury (1999) categorizaram as seguintes competências no nível individual:

- *competências de negócio*: competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente;
- *competências técnico-profissionais*: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças, e
- *competências sociais*: competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times (FLEURY e FLEURY, 1999, p. 24).

Além disso, Tidd, Bessant e Pavitt (1997) consideram que os líderes do processo de inovação devem dispor de habilidades para capitanearem sua causa e prover energia e entusiasmo para ajudá-la a se estabelecer no sistema organizacional, o que, na essência, exige as competências sociais. Os autores entendem que a inovação é associada ao fluxo de informação e a comunicação, através da coleta de informações de várias fontes, e transmissão para pessoas relevantes ou mais interessadas no uso delas.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) registram que alguns atributos individuais são necessários, tais como a fonte de conhecimento técnico ou tecnológico, para a solução dos diversos problemas e dilemas que emergem durante o processo de desenvolvimento. Mas nem sempre as dificuldades são de natureza técnica ou científica e, muitas vezes, faz-se necessário o convencimento dos críticos céticos ou hostis que aparecem ao longo da organização.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (1997), tal fluxo de informações se faz mais pelo processo informal de comunicação e as habilidades de forte relacionamento interpessoal são essenciais no contexto de competências individuais dos líderes.

Concluimos que a formação de competências organizacionais depende, fundamentalmente, da aplicação das competências individuais no processo de transmissão e recepção dos conhecimentos técnico-profissionais e de negócios, de todos os envolvidos no processo.

3.2.3.2 – As competências organizacionais

Fleury e Fleury (1999, p. 29) consideram ainda que

... para a formação de competências (organizacionais), o caminho a seguir vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo, e assim atingindo a aprendizagem da organização ... além da elaboração de mapas cognitivos, que possibilitam compreender o que está ocorrendo nos ambientes externo e interno à organização, é também necessária a definição de novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado.

Portanto, o processo de criação de competências organizacionais passa pela fase de formação de competências individuais, através da aquisição de conhecimento externo (aprendizado); os conhecimentos individuais, quando compartilhados em grupos, geram mais conhecimentos individuais de todos os seus membros, e a aplicação dos conhecimentos individuais na busca de soluções para os desafios que a empresa enfrenta é que gera o conhecimento organizacional, base para a formação de competências organizacionais.

Este processo foi claramente definido por Nonaka e Takeuchi (1997), como sendo a criação do conhecimento organizacional, conforme descrito no tópico seguinte.

Para Fleury e Fleury (1999), é necessário diferenciar três momentos neste processo:

- *aquisição e desenvolvimento de conhecimento*, em que a experimentação e a inovação em situações não rotineiras compõem os *processos proativos*. Já a resolução sistemática de problemas, graças aos princípios e métodos de programas de qualidade, a busca de experiências realizadas por outros e a contratação de pessoas novas compõem os *processos reativos*;
- *disseminação*, que se traduz em vários processos tais como compartilhamento por meio da comunicação e circulação de conhecimento, treinamentos, rotação de pessoas e realização de trabalhos em equipes diversas;
- *construção da memória*, que é o processo de armazenamento de informações com base na história organizacional, tanto de experiências bem-sucedidas como a de mal-sucedidas que devem ser de fácil recuperação e disponibilidade de forma a auxiliar na tomada de decisão no presente.

Para Fleury e Fleury (1999), a busca pela competitividade nas empresas exige uma postura de aprendizagem intensiva e permanente, enquanto realizam escolhas na identificação de estratégias que maximizem a probabilidade de sobreviver e prosperar. Os autores sugerem, então, que a empresa deverá fazer uma escolha de adequação entre a sua estratégia empresarial e a formação de competências essenciais aplicáveis.

De forma similar Tether, Combs e Metcalfe (1997) consideram que, para inovar, as empresas precisam entender seus mercados, dispor da tecnologia apropriada, realizar trabalhos rapidamente, com equipes multifuncionais, e ter apoio da alta administração.

Embora o ímpeto para a inovação venha do departamento de *marketing* ou de P&D, é muito importante o envolvimento da área de produção, desde o início, com a definição do projeto e avaliação. Equipes multidisciplinares, compartilhando informações através das funções, asseguram o conhecimento do que é tecnicamente viável, no mercado, e na produção, tão amplamente compartilhado quanto seja possível.

Para Tether, Combs e Metcalfe (1997), entretanto, inovação é tida como um distúrbio intencional, no mercado ou em uma prática, com objetivo de causar benefícios ao inovador e, a longo prazo, a habilidade da empresa para incorporar novas tecnologias emanadas da ciência ou de outras empresas é fundamental para a sua competitividade. Asseguram, também, que, devido ao fato de que cada empresa é única, não é possível prover uma receita de características que transforme uma empresa em inovadora.

A incorporação de novas tecnologias, a partir do capital intelectual já acumulado nas empresas, em seu amplo espectro de aplicação (P&D, gestão, produção, *marketing*) exige um conjunto de condições capacitadoras para a criação do conhecimento⁵, tema que será discutido com mais profundidade nos próximos tópicos.

⁵ Vide o artigo “A organização que aprende, de Joseph Lampel, no anexo B.

3.2.4 – Criação do conhecimento

3.2.4.1 – Conhecimento tácito e conhecimento explícito

Para um maior aprofundamento sobre a criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) basearam-se na distinção estabelecida por Polanyi (1958) entre conhecimento tácito e conhecimento explícito e propuseram que o conhecimento tácito apresente os seguintes atributos:

- é obtido basicamente por meio da experiência, tornando-se pessoal e é algo dificilmente visível e exprimível;
- está enraizado nas ações e experiências dos indivíduos, nas suas emoções, valores e ideais;
- é de difícil formalização/codificação e, portanto, de difícil transmissão / compartilhamento;
- apresenta uma dimensão técnica, descrita como habilidades do artesão (que é fruto de trabalho de anos de observação, e de difícil descrição, que pode ser definido como *know-how*) e uma dimensão cognitiva, que envolve modelos mentais, crenças e percepções arraigadas dos indivíduos, refletindo a imagem da realidade (o que é), e a visão do futuro (como deveria ser);
- inclui conclusões, *insights* e palpites subjetivos;
- representa a organização como um organismo vivo, e não uma máquina de processamento da informação.

Drucker apud Nonaka e Takeuchi (1997, p. 54) reconhece

... o conhecimento tácito como sendo uma habilidade que não pode ser explicada por palavras, faladas ou escritas, mas só pode ser demonstrada.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento explícito se caracteriza por ser:

- formal e sistemático;
- expresso em palavras e números;
- facilmente comunicado através de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados e princípios universais, e
- facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente e armazenado em bancos de dados.

Nonaka e Takeuchi (1997) registram que a essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma perspectiva nova, ou ideal, e para tanto é necessário realizar conversão do conhecimento, ou seja, transformar o conhecimento tácito em explícito e vice-versa, processo este que é a chave para a criação e crescimento do conhecimento organizacional.

3.2.4.2 – Condições capacitadoras

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional torna necessária a existência de cinco condições capacitadoras para tal, a saber:

- *intenção*: aspiração de uma organização às suas metas (normalmente expressas em sua estratégia); no caso, a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 83);
- *autonomia*: liberdade que se concede a todos os membros da organização para agir de forma autônoma, ampliando, assim, a chance de introdução de oportunidades inesperadas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 85) ... a equipe autônoma pode executar muitas funções, amplificando e sublinhando, conseqüentemente, as perspectivas individuais em níveis mais elevados, gerando mais satisfação e motivação entre os membros (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 87);
- *flutuação e caos criativo*: a flutuação (e não a desordem) é um colapso que gera uma interrupção em nosso estado de ser habitual e confortável; com um colapso, temos a oportunidade de reconsiderar nosso pensamento e perspectivas fundamentais ...o processo contínuo de questionamento e reconsideração de premissas existentes estimula a criação do conhecimento organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 89);
- *redundância*: ... a existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas, sendo uma superposição intencional; para a criação do conhecimento organizacional, é preciso que um conhecimento criado por um indivíduo ou grupo seja compartilhado por outros indivíduos que talvez nem precisem do conceito imediatamente, mas tal compartilhamento promove de forma natural o compartilhamento do conhecimento tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 92);
- *variedade de requisitos*: ... os membros da organização podem enfrentar muitas situações se possuírem uma variedade de requisitos, que pode ser aprimorada através da combinação de informações de uma forma diferente (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 94) ... todos na organização devem ter garantia de acesso mais rápido a mais ampla gama de informações necessárias, percorrendo o menor número possível de etapas (NUMAGAMI, OHTA e NONAKA apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 94).

A partir das cinco condições capacitadoras, os autores propõem o modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento, descritas como segue:

- *compartilhamento do conhecimento tácito*: que se faz

... através da experiência, sendo que as emoções, sentimentos e modelos mentais dos indivíduos têm que ser compartilhados para permitir o desenvolvimento da confiança mútua; para isso torna-se necessário um *campo* no qual os indivíduos possam interagir uns com os outros; ... o campo de interação é uma equipe auto-organizada na qual membros de vários departamentos trabalham juntos para alcançar uma meta comum (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 97);
- *criação de conceitos*: que se faz através de

... diálogo contínuo, sob a forma de reflexão coletiva; o modelo mental tácito compartilhado é verbalizado, em palavras e frases, e finalmente é cristalizado em conceitos explícitos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 98);
- *justificativa de conceitos*: pela teoria dos autores

... o conhecimento é definido como crença justificada ... novos conceitos criados precisam ser justificados, através de um processo de determinação que os mesmos valem realmente para a organização e para a sociedade (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 99);
- *construção de um arquétipo*: que se traduz em um processo de transformação de um

... conceito justificado em algo tangível ou concreto, ou seja, um arquétipo; para o desenvolvimento de produtos será um protótipo; para serviço ou inovação organizacional, será um mecanismo operacional modelo; em ambos os casos, combina-se o conhecimento explícito recém-criado com o conhecimento explícito existente (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 100), e
- *difusão interativa do conhecimento*: com a conclusão do arquétipo

... passa-se para um novo ciclo de criação do conhecimento, através da difusão e recriação, em um processo interminável que se atualiza continuamente (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 101)

... cada unidade deverá ter autonomia para usar o conhecimento desenvolvido em outro lugar, aplicando-o livremente entre diferentes níveis e cruzando fronteiras ... tal difusão irá gerar mais flutuação interna, mais rodízio de pessoas, mais redundância das informações e mais variedade de requisitos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 102).

Com a realização da criação do conhecimento, a empresa deverá, então, gerar e gerenciar a inovação.

3.2.5 – Inovação

Para Tidd, Bessant e Pavitt (1997), a inovação guarda uma forte relação com a competitividade e o desempenho de mercado da organização, através da oferta de novos produtos que proporcionam aumento do *market-share* e melhoria da rentabilidade. E só se conseguem novos produtos através de um processo estruturado de inovação.

Trata-se, essencialmente, de mudança e o foco é sobre mudança tecnológica. Tal tipo de mudança pode tomar duas formas: nas coisas (produtos/serviços) que a empresa oferece e mudanças nas formas como esses produtos são criados e disponibilizados. Tradicionalmente, são as mudanças em produtos e em processos.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (1997), a correlação entre mecanismos de inovação e possíveis vantagens estratégicas decorrentes podem ser vistas no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Correlação entre inovação e vantagem estratégica

Mecanismo	Vantagem Estratégica
• Novidade em produto ou serviço	• Oferecer algo que ninguém mais oferece (Ex.: <i>walkman</i> , câmera, etc.)
• Novidade em processo	• Oferecer produtos em formas que outros não conseguem atingir: mais rápido, menor custo, mais adaptado ao cliente.
• Complexidade	• Oferecer algo que os outros não conseguem produzir (Ex.: motores de avião).
• Proteção legal	• Oferecer algo que os outros só podem oferecer mediante pagamento de licença (Ex.: medicamentos).
• Antecipação	• Obter <i>market-share</i> com novos produtos antes dos outros
• Projeto <i>robusto</i>	• Oferecer uma plataforma onde seja possível construir muitas variações e gerações de produtos (Ex.: Boeing 737).
• Re-escrevendo as regras	• Oferecer algo que representa um novo produto ou um novo conceito, tornando os outros obsoletos, sem uso.
• Reconfigurar as partes	• Repensar a forma em que partes de um conjunto que trabalha junto, de forma a construir redes mais efetivas, ou terceirização otimizada, ou coordenação de uma cia. virtual (Ex.: computadores Dell).
• Outros?	• Inovação envolve tudo que possa ser feito de forma diferente, para se obter vantagem estratégica.

Fonte: TIDD, BESSANT e PAVITT, 1997, p. 7 (tradução e adaptação do autor da dissertação).

Tidd, Bessant e Pavitt (1997), registram que apesar de a inovação ser uma crescente forma de assegurar competitividade e posição de defesa estratégica, o seu sucesso não é garantido. São vários os casos de idéias aparentemente boas que falharam. Um exemplo é o da Ford, que, para competir com os veículos médios da GM e Chrysler, lançou em 1952 o modelo Edsel Ford (nome do único filho de Henry Ford) após exaustivas pesquisas. O modelo foi um verdadeiro fracasso em número de vendas e aceitação do mercado, acarretando um enorme prejuízo para a montadora.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (1997), diante dessa perspectiva de riscos e incertezas, seria perdoável que algumas empresas optassem por não arriscar. No entanto, um perfil comodista de não fazer nada é raramente a opção definida pelas empresas, em especial em setores da economia que passam por grandes mudanças e transformações. Algumas organizações passam por alterações drásticas em sua estrutura e em seu posicionamento, diante da implantação de inovações. Sua necessidade é indiscutível, afinal, se a empresa não estiver preparada para renovar seus produtos e processos, sua sobrevivência correrá sérios riscos.

3.2.5.1 – Como gerenciar a inovação

O que a empresa deve fazer para gerenciar a inovação? A inovação é um processo crítico relacionado com a renovação de tudo que a empresa oferece – produtos e ou serviços – e com as formas pelas quais ela gera e disponibiliza tais produtos e serviços.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (1997, p. 18) pode haver quatro fases para o processo de inovação:

- *avaliar e pesquisar* sempre os ambientes externos e internos para captar e processar os sinais de inovação potencial;
- *selecionar de forma estratégica* um conjunto de pontos de partida de inovação, para que a empresa possa trocar recursos para os mesmos;
- *identificar a opção* entre criar a tecnologia através de pesquisa interna, ou contratar processos de transferência de tecnologia, obtendo o conhecimento necessário, e
- *implementar a inovação*, gerando o seu crescimento desde a idéia, passando pelos estágios do desenvolvimento até o lançamento final, seja de um novo produto ou serviço no mercado ou um novo processo interno à organização.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997, p. 19) incluem ainda uma quinta fase opcional que

... é a revisão do sucesso ou do fracasso das quatro fases anteriores, de forma a aprender como gerenciar melhor o processo, retendo conhecimento relevante sobre a experiência.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (1997), a história sugere que, diante das condições descontínuas, existem estratégias e respostas que podem ajudar, como

- *observar o mercado*: estar atento ao que está acontecendo no mercado e suas devidas implicações. Para isso a empresa deve estar atenta, possuindo uma antena bem sensível e uma forte orientação sobre o futuro, antecipando-se às mudanças;
- *considerar que conhecimento está se tornando fundamental na competitividade*: vantagens competitivas das empresas são, muitas vezes, adquiridas com base no conhecimento que esta possui por intermédio de seu processo de aprendizado;
- *reconhecer as mudanças*: as empresas precisam desenvolver habilidade para detectar que parte de suas atividades está sendo afetada por mudanças tecnológicas e então reagir, e
- *procurar*: por sinais fracos de mudanças potenciais na demanda de mercado, assim como estar atento às oportunidades tecnológicas.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997, p. 37) registram que

... um dos maiores inventores do mundo foi Thomas Alva Edison, que durante sua vida registrou mais de 1000 patentes. Ele afirmava que inovação depende substancialmente do processo de crescimento e de sua praticidade de uso. O simples fato de se desenvolver uma boa idéia não garante sucesso comercial à invenção. É necessário que se tenha gestão do projeto, comportamento organizacional bem executado, gestão financeira, etc.

Mas Tidd, Bessant e Pavitt (1997) ressaltam que o gerenciamento de inovações é uma tarefa de difícil execução e, à primeira vista, pode até parecer impossível por se tratar de algo tão incerto e complexo. No entanto, existe a possibilidade de se encontrar uma linha que alcance o sucesso. A principal ferramenta utilizada para obter-se tal efeito é a formalização de rotinas. Com o tempo, o padrão vai se tornando uma resposta automática a situações particulares, e o comportamento se torna o que pode ser chamado de rotina. Ela apresenta o conhecimento que uma empresa adquiriu ao longo dos anos, por meio do aprendizado, julgamento de erros e processos internos.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) registram que o sucesso da gestão de inovação é primeiramente fruto da construção e aperfeiçoamento das rotinas efetivas. Para ficar mais claro o conceito de sucesso, este fica considerado quando os processos de inovação, de forma completa, contribuem, consistentemente, para o crescimento da organização.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (1997), não existe nenhum método com sucesso garantido para se avaliar a alocação de recursos em atividades inovadoras, pois há que se considerar que tais atividades

- são incertas, portanto o seu sucesso não pode ser assegurado;
- envolvem diferentes etapas que possuem relações de tempo distintas e, portanto, requerem métodos de avaliação particulares, e
- envolvem variáveis em avaliação, não podem ser reduzidas a números confiáveis para serem inseridas em fórmulas.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) registram também que a inovação, no entanto, gera benefícios potenciais que podem ser: lucro extra, proveniente de aumento de vendas/preços mais caros para produtos superiores, ou menores custos/aumento de vendas para processos de produção superiores, ou ainda, o acúmulo de conhecimento específico para a empresa, que será útil para desenvolvimento de futuras inovações.

3.2.5.2 –A visão de *marketing* na inovação

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) consideram que a organização deve aprender com o mercado, usando o *marketing* com foco nas necessidades dos clientes, e deve se iniciar com uma análise das suas solicitações e atendê-las, para agregar valor através da melhoria de produtos e serviços que os satisfaçam. Contudo, muitas ferramentas utilizadas pelo *marketing* apresentam limitações para o desenvolvimento de produtos ou serviços e alguns pontos fracos podem ser identificados por meio de processos tais como:

- identificar e avaliar características de produtos desconhecidos;
- identificar e avaliar novos mercados e negócios, e
- promover a compra de produtos e serviços desconhecidos.

Para aplicar as técnicas de *marketing*, Tidd, Bessant e Pavitt (1997) sugerem que é importante conhecer a matriz que estabelece a relação entre maturidade da tecnologia e do mercado, que possui quatro quadrantes conforme quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Maturidade tecnológica e do mercado determinam o processo de *marketing*

Alto	Grau de novidade da tecnologia	Tecnológica: novas soluções para problemas existentes	Complexa: co-envolvimento entre tecnologia e mercado
		Diferenciada: concorrência em qualidade e especificidades	Arquitetural: novas combinações entre tecnologias existentes
		Baixo	Alto
		Grau de novidade no mercado	

Fonte: TIDD, BESSANT e PAVITT, 1997, p. 166 (tradução do autor da dissertação).

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) também registram que algumas características no *marketing* de produtos de alta tecnologia são peculiares e afetam o comportamento dos compradores. Um exemplo é a capacidade de percepção dos compradores em diferenciar tecnologias, ou identificar um raio de mudanças tecnológicas, que afeta seu comportamento no momento da compra. Outro fator é a que a área de compras de uma empresa tende a ter uma forte relação com seus fornecedores, o que encarece a troca de parceiros que podem trazer novas contribuições de inovação.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (1997), em alguns casos, tecnologias podem ser obtidas através da licença ou compra de direitos de propriedade intelectual, o que apresenta alguns benefícios:

- redução ou eliminação de custos e riscos de produção e distribuição;
- atingimento de um mercado maior;
- exploração em outras aplicações;

- estabelecimento de padrões;
- ganho de acesso a tecnologias complementares;
- bloqueio ou dificuldade de desenvolvimento de competidores, e
- conversão do concorrente em aliado.

Outro ponto importante considerado por Tidd, Bessant e Pavitt (1997) para o processo de inovação é a sua difusão, pois algumas características da inovação podem ser percebidas e obtidas em consequência da sua difusão:

- *vantagem relativa*: grau com que a inovação é percebida melhor do que seu antecessor;
- *compatibilidade*: grau que a inovação apresenta consistência com valores presentes, experiências e necessidades dos potenciais clientes;
- *complexidade*: grau de dificuldade e desconhecimento do uso da inovação;
- *capacidade de julgamento*: diz respeito ao experimento da inovação, e
- *capacidade de observação*: representa o quanto o resultado da inovação é visível para os outros, principalmente para o mercado.

3.2.5.3 –A cultura inovadora

Para Tidd, Bessant e Pavitt (1997), é indispensável a criação e manutenção do contexto de uma organização inovadora, cuja cultura e estrutura sejam os suportes da inovação. A empresa não precisa apenas de uma estrutura adequada para se tornar inovadora, o processo necessita da integração de um conjunto de componentes, para criar e reforçar o ambiente que disponibilize a expansão da inovação. É simples dizer que, para alcançar essa posição, a organização deve eliminar a burocracia e reduzir bloqueios de comunicação, enquanto, na verdade, é necessária a análise mais profunda do caso específico da organização, dadas suas condições operacionais e cultura organizacional.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) consideram que a inovação envolve o aprendizado e uma série de mudanças, além dos imprevistos de riscos e custos. Ela requer determinação para mudar a ordem das coisas e é por isso que empresas apresentam diferentes estruturas e comportamentos. Para atender tais requisitos, a liderança de projeto exerce um papel fundamental, visto que compromisso, entusiasmo e suporte da alta gerência são traduzidos de forma natural aos demais envolvidos com o processo de inovação.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) descrevem estudos que presumem que a organização é uma entidade única, mas já é notável a tendência das empresas pesquisadas em se relacionarem cada vez mais em colaboração e parceria por diversas razões, sendo que a principal delas é elevar o desempenho de sua inovação. Um exemplo é a discussão dos méritos da colaboração tecnológica, em especial para desenvolvimento de sistemas e produtos complexos. A rede de relacionamentos, nesse caso, surge através de assembleias, seminários, exposições ou feiras que oferecem vantagens significativas por meio de informações, conhecimentos e contatos. No entanto, para se obterem os benefícios da rede de relacionamentos, a empresa deve demonstrar coordenação em suas pesquisas, comunicação, objetivos, etc.

Tidd, Bessant e Pavitt (1997) registram que outro fator central associado ao alto desempenho das organizações é o seu compromisso com treinamento e desenvolvimento de seus funcionários e colaboradores. Trata-se de um complemento para as pessoas adquirirem mais responsabilidade e demonstrarem maior iniciativa. Além disso, o treinamento desperta a capacidade de aprendizado, com desenvolvimento contínuo e difusão de conhecimento.

Para uma abordagem integradora para a gestão da inovação, Tidd, Bessant e Pavitt (1997) registram que:

- aprendizado e adaptação são essenciais em um cenário incerto, assim, na inovação são imperativos;
- inovação consiste na interação de tecnologia, com as características do mercado e aspectos organizacionais;
- diferentes empresas possuem diferentes rotinas, que são configuradas de acordo com a tecnologia e produtos da empresa;
- as rotinas são desenvolvidas com os padrões de comportamento que com o tempo se tornam incorporadas à estrutura e aos procedimentos da empresa, e

- a gestão da inovação consiste em gerenciar o processo de aprendizado em direção a rotinas mais efetivas, que negociem com o desafio do processo de inovação.

Assim, entendemos que fica evidente a necessidade da empresa em desenvolver projetos de inovação, buscando um diferencial contra seus competidores e maior eficiência no aspecto organizacional. Essa evidência torna-se ainda mais clara com a grande incerteza gerada pelos fatores ambientais, mudanças contínuas e um mercado altamente competitivo.

Até aqui vimos o pensamento de vários autores sobre estratégia e competitividade, a influência dos fatores externos à organização, tais como as forças macro-ambientais, bem como os fatores internos como capacidades e competências, conhecimento e inovação, e as formas como podem ser desenvolvidas.

Mas qual deve ser o modelo de competitividade aplicável ? No tópico seguinte, iremos discutir como as capacidades dinâmicas influenciam e são influenciadas pela competitividade, segundo a visão de Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997).

3.3 – Articulação equilibrada entre os fatores internos e os fatores externos

Para Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997, p. 4)

a cada momento do tempo cada empresa detém um nível de capacitação e apresenta um certo desempenho competitivo, que é determinado, em larga escala pelas capacitações na empresa ... as capacitações não são mais que os estoques de recursos de todos os tipos – humanos, materiais, informacionais, além de outros intangíveis como imagem, etc., detidos pela empresa.

Além disso, Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997) registram que as capacitações estão em constante mudança, pois novas capacitações precisam sempre ser incorporadas, pois os recursos em estoque se depreciam e se tornam obsoletos rapidamente, devido à inovação. A empresa pode adotar estratégias mais agressivas, situando-se na dianteira do processo inovativo, ou mais passivas, de natureza imitativa.

Por outro lado, Prahalad e Hamel (1990, p. 218) entendem que

... a competência básica não diminui com o uso. Ao contrário de ativos físicos, que deterioram com o tempo, as competências aumentam à medida que são aplicadas e compartilhadas. Mas as competências precisam ser alimentadas e protegidas; o conhecimento morre quando não é usado.

É preciso destacar que pode existir um sutil paradoxo entre Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997) para quem as capacitações tornam-se obsoletas devido à inovação e Hamel e Prahalad (1995) que descrevem que as competências aumentam à medida que são aplicadas e compartilhadas. Nosso entendimento é que não existe o paradoxo, mas idéias que são complementares, pois afinal o que deve prevalecer é a capacidade central de aprendizado contínuo. Por exemplo: a capacidade de como produzir um produto pode ficar logo obsoleta, em função da inovação tecnológica ou industrial; portanto, tal capacidade não é perene. Mas a capacidade de aprender sempre, a incorporar novos métodos de produção industrial para o mesmo leque de produtos, sendo aplicada, compartilhada, alimentada e protegida, esta sim, será perene.

De forma similar ao que Itami (1987) designou como *adequação estratégica dinâmica*, Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997) definiram os *fatores empresariais* na análise da competitividade e devem ser avaliados entre os seguintes grupos de atividades:

- *gestão: marketing*, serviços pós-venda, finanças, administração e planejamento;
- *inovação*: produto, processo, transferência de tecnologia;
- *produção*: atualização de equipamentos, técnicas organizacionais, qualidade, e
- *recursos humanos*: produtividade, qualificação, flexibilidade.

Para Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997, p. 10):

... os fatores empresariais são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas.

Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997) consideram que as atividades que integram os fatores empresariais devem ser avaliadas sob a perspectiva das dimensões de *capacitação, desempenho e estratégia*, que são dinâmicas e recorrentes entre si, isto é, cada dimensão influencia e é influenciada pelas demais, nos quatro contextos previstos pelo modelo: *inovação, gestão, recursos humanos e produção*. Nesse modelo, o eixo central de articulação é a dimensão da capacidade, que influencia e é influenciada pela estratégia e torna-se essencial para moldar o desempenho.

Ressalvamos que, no contexto desses fatores, o termo *inovação* pode sugerir uma visão restrita às atividades de um departamento de P&D, ao envolver a aquisição e expansão do conhecimento sobre novas tecnologias de produtos. Portanto, há que se adotar uma visão mais abrangente para a *inovação*, pois como Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997, p. 4) registram,

... a busca de novas capacitações é um processo permanente, seja porque os recursos em estoque se depreciam com o passar dos anos, seja porque se tornam obsoletos em função do surgimento de inovações nos processos, produtos, organização da produção e formas de comercialização, entre outros.

Assim, nosso entendimento é que o processo de inovação permeia as atividades-chave da empresa, envolvendo produtos, serviços e processos e é fator essencial para a competitividade, pois se situa e se articula com a estratégia e com o desempenho competitivo da empresa, influenciando e sendo influenciado por ambos.

Esse processo de recorrência apresenta uma forte dinâmica entre a estratégia (que visa modificar as capacitações) e conseqüente busca de novas capacitações necessárias à implementação da estratégia, o que resulta no desempenho apresentado, e tal articulação constitui o que Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997) denominam como *competitividade revelada*, conforme descrito a seguir.

Para Hamel e Prahalad (1995, p. 320)

Os setores não ‘evoluem’. Ao contrário, as empresas dispostas a modificar a atual ordem do setor desafiam a ‘prática aceita’, redesenham as fronteiras dos segmentos, definem novas expectativas preço-desempenho e reinventam o conceito de produto e serviço ... A explicação *ex post* da transformação do setor – objetivo de estudos de casos das escolas de administração e dos economistas – não é a mesma coisa que a capacidade de remoldar o setor *ex ante* ... Explicações *ex post* e recursos *ex ante* são duas coisas muito diferentes. Entender a estrutura do setor não é o mesmo que remoldá-lo: acompanhar a vantagem competitiva não é o mesmo que inventar novas vantagens.

Assim, para Hamel e Prahalad (1995) e também para Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997), a competitividade assume duas visões: *ex ante* ou a *competitividade potencial* em que a eficiência demonstrada pelo domínio de técnicas mais produtivas habilita a empresa a competir com sucesso, e *ex post* ou a *competitividade revelada*, que é medida a partir dos resultados obtidos pelo desempenho.

Portanto, podemos deduzir que a competitividade *ex post* ou revelada, decorrente do desempenho, é vista como resultante de um conjunto de habilidades (*capacidades*) como preço e aptidão explícita de atender ao mercado com qualidade e diferenciação de produtos. Tal competitividade é medida *a posteriori*, com instrumentos tais como a medição de *market-share*. Já a competitividade *ex ante* ou potencial expressa a *capacidade* da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Nesse caso, a competitividade reflete o grau de capacitação da empresa e seu desempenho é uma consequência inexorável dessa capacitação.

Para Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997), ambas as visões (competitividade revelada e competitividade potencial) são insuficientes para descrever plenamente os atributos da habilidade de competir, pois o importante é adotar uma perspectiva dinâmica em que tanto o desempenho quanto a eficiência decorrem da capacitação acumulada, que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas.

O modelo de Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997) pressupõe que o desempenho competitivo pode ser decorrente das capacitações acumuladas na empresa em cada uma das suas atividades. Tais capacitações estão em permanente mutação e, dificilmente, a empresa apresenta homogeneidade em todas as suas dimensões de capacitação. Consideram ainda que novas capacitações resultam de esforços da empresa, através da aplicação de recursos financeiros, cuja decisão de realização depende da estratégia; mas os recursos financeiros são escassos e, por isso, os esforços não podem ser empreendidos de forma ilimitada, o que exige que a empresa priorize o que deve ser feito e faça as escolhas que melhor expressam sua estratégia.

Como visto, podemos inferir que o desempenho competitivo decorre das capacitações acumuladas na empresa, em cada uma das suas atividades e tais capacitações estão em constante mutação, sem deixar de compor uma parcela considerável dos chamados ativos invisíveis, que são essenciais para a competitividade.

Com a inovação, a empresa poderá criar produtos e serviços substitutos para competir e até modificar o mercado, conforme inúmeros exemplos relatados por órgãos da imprensa. Por exemplo, o aparecimento da fotografia digital alterou o mercado de revelação de fotografias pelo processo químico, ou a amarga experiência da IBM, que, ao aparecerem novas tecnologias de desenho e produção dos microprocessadores, fez substituir os antigos *mainframes* por redes distribuídas de computadores.

Consideramos que a busca da capacitação, que é um processo com esforços gerados internamente e baseados na *inovação*, envolve os conceitos de competências organizacionais e individuais e engloba a *teoria baseada em recursos*, suas *capacidades dinâmicas* e *competências essenciais*.

Um dos processos orientadores para a estratégia inovadora e competitividade é a inserção internacional, que será objeto de discussão mais adiante.

3.4 – Resumo da literatura

Aqui terminamos o capítulo por meio do qual se demonstra o referencial teórico que suporta este trabalho. Ao realizarmos a revisão bibliográfica, percorremos um vasto caminho, com a ajuda de Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000), que nos gerou o fio condutor. Também Porter (1980), com os modelos *de cinco forças competitivas* e das *estratégias genéricas competitivas*, passou a estabelecer a relação entre estratégia e competitividade das empresas.

Os conceitos de liderança em custo total, diferenciação e enfoque, propostos por Porter (1980), foram complementados por Treacy e Wiersema (1995), quando descreveram a *excelência operacional*, *excelência em produtos* e *intimidade com os clientes*.

Contrapondo-se à visão externa de Porter (1980), Barney apud Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000) ressaltou a importância da cultura interna das empresas, que produz resultados únicos, difíceis de entender, e mais difíceis ainda de reproduzir. Este foi o início de um novo enfoque na busca dos fatores de competitividade.

A partir das idéias de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984), Barney (1991) descreveu um sumário de conceitos-chave sobre o que ficou conhecido como a *teoria baseada em recursos* da empresa (financeiros, capital físico, capital humano e capital intelectual), cuja forma de uso pode criar uma configuração única, adequada e eficaz, gerando a vantagem competitiva, ou seja, para enfrentar as forças competitivas, a empresa deve fazer uso diferenciado dos seus recursos para gerar resultados sustentados que, dificilmente, possam ser reproduzidos pelos concorrentes.

Hamel e Prahalad (1990) disseminaram as idéias da *teoria baseada em recursos*, acrescentando a dimensão do *aprendizado*, o que irá gerar os conceitos de *capacidades dinâmicas*, levando, finalmente, os autores a lançar o conceito de *competência essencial* (1995).

Já Teece, Pisano e Shuen (1997) aprofundaram a idéia de *capacidades dinâmicas*, descrevendo que as competências, capacidades e recursos da empresa se baseiam em *processos*, que são construídos a partir de *posicionamento e caminhos*.

Mas no desenvolvimento de todas essas teorias, o que se observa, cada vez mais, é a ênfase nos recursos, ou capacidades, ou competências, que se deslocam dos ativos físicos e financeiros, para se centrarem nos *ativos invisíveis*, ou *capital intelectual* (STEWART, 1998).

Cada vez mais, o aprendizado, a geração do conhecimento e a inovação foram enfatizados como formas de viabilizar a competitividade, principalmente quando Nonaka e Takeuchi (1997) basearam-se na distinção estabelecida por Polanyi (1958) entre *conhecimento tácito* e *conhecimento explícito* e desenvolveram a espiral de *criação do conhecimento organizacional*, o que para os autores foram as principais razões de sucesso das empresas japonesas.

Para ser bem sucedido, o processo de criação do conhecimento organizacional, como forma de melhorar as capacidades e competências de forma crescente e adaptativa aos novos desafios, exige o que Nonaka e Takeuchi (1997) chamaram de *condições capacitadoras* que facilitam a geração da inovação, o que levou Tidd, Bessant e Pavitt (1997) a descreverem como a empresa pode gerenciar o processo de inovação, a visão de *marketing* e a necessidade de uma *cultura inovadora*.

Percorrido este caminho, chegamos até o modelo de competitividade proposto por Ferraz, Kupper e Haguénauer (1997) em que os fatores externos – estruturais e sistêmicos – articulam-se de forma equilibrada com os fatores internos – gestão, inovação, produção e recursos humanos – e o método de capacitação gera o *desempenho*, através da *competitividade revelada*, ou *ex post*; além disso, o desempenho afeta e é afetado pela estratégia, gerando a *competitividade potencial*, ou *ex ante*.

Nos próximos tópicos, iremos descrever a indústria têxtil e de vestuário, seus elos e a competitividade brasileira no setor.

4. A indústria têxtil e de vestuário

Neste capítulo, iremos analisar o setor têxtil e de confecções. Para tanto, utilizamos diversos estudos e relatórios, conforme descritos no Anexo C.

Para o bom entendimento do setor, iremos descrever alguns conceitos básicos sobre a indústria têxtil.

Muitos termos tem sido utilizados para definir o que seria a indústria têxtil, tais como “setor têxtil”, “cadeia têxtil”, “complexo têxtil”, “cadeia têxtil e de confecções”, “cadeia têxtil e vestuário”, entre outros.

A definição genérica da “cadeia têxtil”, como sendo o conjunto de atividades industriais destinadas à produção de vestuário, não é completa. Analisada de forma mais ampla, a indústria têxtil inclui a produção de tecidos cuja aplicação não se destina ao vestuário, como tecidos para bancos de automóveis e móveis, além da chamada moda-casa ou moda-decoração: tapetes, cortinas, roupa de cama e mesa e banho.

Para Ferraz, Kupper e Haguenaue (1997), a indústria têxtil está inserida no grupo *tradicionais* como padrão de concorrência, cuja fonte de vantagem competitiva é a qualidade.

Para Gorini e Siqueira (1997) em nível mundial, o Complexo Têxtil engloba a produção de fibras, fiação, tecelagem, malharia, acabamento e confecção. Já o Sebrae (2000) descreve a cadeia como agroindustrial por envolver parcialmente a agroindústria na produção de fibras naturais.

A partir de informações disponíveis na empresa Cedro Cachoeira, podemos dizer, de forma simplificada, que, como cadeia, a indústria têxtil se compõe de três etapas:

- no início da cadeia, está o processo de fabricação de fibras;
- no meio da cadeia, está a indústria de manufaturados têxteis (fios, tecidos e malhas) ou indústria têxtil propriamente dita;
- ao final da cadeia, está a indústria de confecção de peças do vestuário, linha lar, etc.

4.1 – Os elos da cadeia têxtil

4.1.1 – O setor de fibras têxteis

Segundo o Sebrae (2000), as fibras utilizadas na indústria têxtil podem ser:

- naturais (algodão, seda, rami, linho, lã e juta);
- artificiais, que são obtidas da regeneração da celulose natural (viscose e acetato), e
- sintéticas que são derivadas de subprodutos do petróleo (náilon, poliéster, laicra, polipropileno).

Oliveira (1997) subdivide as fibras naturais por origem animal (lã e seda) e vegetal (algodão, rami, juta, linho).

Para o Sebrae (2000), no Brasil a participação do algodão na produção total é de 70%, enquanto a das fibras artificiais e sintéticas é de 25%, restando 5% para as demais fibras (composto de linho, lã, seda, etc.).

Entretanto, Oliveira (1997, p. 3) apresenta números bem diferentes dos do Sebrae, quando constata que

... o consumo de fibras naturais no Brasil representa aproximadamente 65% do total, com uma grande participação do algodão, enquanto no mundo este percentual é de cerca de 50% (40% na Europa).

E descreve um processo de deslocamento da origem das fibras utilizadas na indústria

... ocorrendo uma progressiva substituição das artificiais pelas sintéticas: hoje, o mercado está praticamente dividido entre fibras naturais e químicas (OLIVEIRA, 1997, p. 3).

Já Gorini (2000, p. 29) registra que no Brasil

... o algodão permanece como o grande destaque, respondendo por 68% do consumo total. Nos Estados Unidos, na Europa Ocidental e na Ásia, essa relação é quase o inverso, com destaque para as fibras sintéticas.

4.1.1.1 – A competitividade brasileira no algodão

Em sua análise, Oliveira (1997, p. 9) recomendou as seguintes ações para o aumento da produção algodoeira brasileira, tanto em relação ao governo como ao empresariado:

- adoção de técnicas modernas de plantio e colheita (por exemplo, via mecanização do processo);
- melhoria das condições do descaroçamento, através de investimentos em tecnologia e modernização das máquinas de beneficiamento do algodão;
- intensificação do combate às pragas, a exemplo do bicudo;
- maior integração entre os diversos elos da cadeia produtiva, principalmente com o estreitamento das relações entre clientes e fornecedores de algodão;
- intensificação de pesquisas em busca de sementes que proporcionem maior produtividade e com características intrínsecas necessárias ao processo de transformação industrial;
- retomada das ações de extensão agrícola para transferência da tecnologia de produção para o campo;
- divulgação das técnicas e normas de classificação do algodão em relação ao produtor;
- melhoria do sistema de comercialização baseado nas características da fibra, e
- treinamento da mão-de-obra.

A situação em 1997, certamente, se modificou, pois Prochnik (2002) considera que, na cultura do algodão, o Brasil tem alcançado excelentes resultados sendo hoje o país mais competitivo do mundo, mas a nossa competitividade é prejudicada pela existência de subsídios nos EE.UU. e União Européia, que afetam o livre mercado.

4.1.1.2 – A falta de competitividade brasileira em fibras sintéticas

É baixa a utilização no Brasil de fibras sintéticas e, conseqüentemente, a nossa competitividade no segmento é resultante das seguintes razões:

- no Brasil as escalas são consideravelmente mais baixas e o fluxo de produção é descontínuo em grande parte das plantas industriais instaladas, afetando os custos, em contraste com o resto do mundo;
- identificam-se problemas de abastecimento das principais matérias-primas;

- re-direcionamento estratégico das principais indústrias internacionais, saindo do ramo têxtil e investindo em segmentos mais como o de *life sciences*, (exemplos: a Rhone Poulenc e a Hoechst), com reflexos nas subsidiárias brasileiras (GORINI, 2000, p. 41).

Prochnik (2002, p. 45) considera que no Brasil

a produção de fibras químicas tem se mantido estável nos últimos 20 anos, enquanto a produção mundial duplicou, com predominância nos países asiáticos fornecedores de fibras químicas do tipo *commodity*.

Fleury *et al.* (2001, p. 16) observam que

... a proporção de operações das subsidiárias brasileiras no total global é pequena ... e o país não tem alta prioridade na estrutura global dessas empresas (produtoras de fibras sintéticas).

Do ponto de vista do país, há que se decidir se queremos dispor de competitividade em fibras químicas e, se for o caso, deverá haver uma articulação coordenada entre governo e iniciativa privada. Já do ponto de vista da empresa individual, cabe a esta decidir a sua linha de produtos à luz de suas próprias capacidades e do mercado que se deseja atingir.

Nosso entendimento é que a situação brasileira (preponderância das fibras naturais sobre as sintéticas) pode se tornar uma ameaça ou uma oportunidade à competitividade e o tema deve ser discutido mais amplamente.

Se dispomos de grande competitividade no algodão e se as fibras sintéticas podem ser supridas por fornecedores da Ásia como *commodity*, é bom discutir se deveremos criar uma competitividade na produção de fibras sintéticas. Dentro do escopo dessa dissertação, consideramos que a competitividade brasileira deve ser criada e mantida, primordialmente, nos elos da cadeia (fiação, tecelagem e confecção), passando a origem das fibras como uma variável não-predominante.

4.1.2 – Os setores de fiação, tecelagem e malharia

Tanto para Gorini e Siqueira (1997) quanto para Monteiro e Santos (2002), a fiação, tecelagem e malharia são setores intensivos em capital, cuja competitividade está na escala de produção, em que apenas poucas empresas grandes atuam.

Para o Sebrae (2000), a maior parte das empresas de fiação e tecelagem são integradas, processo que foi estimulado na década de 1970 para aumentar a competitividade da indústria; nos dias atuais, a integração se faz a partir da concentração industrial. O mais comum é a integração fiação-tecelagem-acabamento.

O Sebrae (2000) considera, também, que as grandes empresas do setor realizaram reformas importantes para manter a competitividade, incluindo fusões, parcerias, investimentos em modernização e reorganização industrial, racionalização dos processos internos e internacionalização com parcerias e exportações.

De acordo com dados levantados na Cedro, a fiação caracteriza-se como o elo da cadeia em que as fibras são transformadas em fios e filamentos. Já a tecelagem é o processo de transformação de fios em tecidos chamados planos; já malharia é também um processo de tecelagem, que pode gerar malhas planas ou circulares (ou tubulares em que o tecido assume a forma de um tubo); para cada tipo de tecido produzido, os teares devem apresentar características construtivas diferentes. Os tecidos podem ser feitos a partir de fios crus (isto é, que não passaram por nenhum processo de acabamento), ou fios tintos (caso do *denim*, ou de certos tecidos para camisaria); os tecidos podem ser crus, tintos, ou estampados. Aos processos de tingimento de fios e tecidos, e estamparia de tecidos, além de processos auxiliares, é que se dá o nome de acabamento ou beneficiamento.

Existem, também, equipamentos especiais para a produção de felpudos (tais como toalhas de banho e tapetes) que, a partir do fio, produzem o artigo, que exigirá costura normalmente nas extremidades.

Outros tipos de produtos para vestuário, como meias, também são produzidas diretamente a partir dos fios, e exigem pouquíssima costura.

Em todos os casos acima, os fios ou filamentos podem ser naturais, artificiais ou sintéticos.

Para o Sebrae (2000), as principais empresas de tecelagem concentram sua produção em

- brim: para uso em roupas profissionais (uniformes) e roupas em geral;
- *denim*: que é o tecido feito com o fio tinto com o corante índigo, e se destina a roupas do tipo *jeans*, de uso permanente na moda e aplicação em calças, jaquetas, camisas e saias;

- tricolines e popelines: tecidos mais finos para aplicações diversas, como camisaria;
- tecidos para decoração: destinados a peças de cama, mesa e banho, cortinas.

4.1.3 – O segmento de confecções

Nesta dissertação, nosso foco será nos setores de fiação e tecelagem, com ênfase na confecção que é o elo mais próximo do mercado consumidor, pois, a partir de tecidos e malhas, o setor de confecções realiza a produção predominantemente de peças do vestuário (embora outras aplicações possam ser identificadas, como cortinas, etc.).

Segundo a Abravest (2004)

... a Associação Brasileira do Vestuário congrega cerca de 63 Sindicatos Patronais Regionais da indústria do setor, abrangendo cerca de 17.766 empresas, distribuídas por todo o território nacional. A mão-de-obra empregada diretamente é de 1.134.814 de postos de trabalho. Nossas indústrias em 2002 produziram 9.459.368 de peças confeccionadas com um faturamento anual equivalente a US\$ 17,3 bilhões.

Oliveira e Ribeiro (1996) consideram que o setor brasileiro de confecções apresenta um grande número de empresas, com grande incidência de unidades de pequeno porte, visto que são reduzidas as barreiras de entrada no setor, seja pelo baixo capital exigido, seja pela técnica amplamente conhecida. Além disso, a dinâmica da demanda e oscilações do mercado são fatores favoráveis às pequenas empresas, por sua maior capacidade de ajuste e simplicidade administrativa.

Segundo Gorini e Siqueira (1997), das 17.000 confecções formais existentes em 1995 apenas 540 tinham mais de 300 empregados e as pequenas confecções respondiam por 9% do total de produtos confeccionados, mas geravam 16% dos empregos diretos no segmento.

Para Oliveira e Ribeiro (1996), a tecnologia de produção não apresenta grandes avanços na costura, que representa 80% do trabalho produtivo e é muito dependente da habilidade e do ritmo da mão-de-obra, o que dificulta avanços na automação industrial. Já as etapas anteriores – *design*, moldes, gradeamento – têm se beneficiado muito da tecnologia de CAD/CAM, com redução no tempo do processo produtivo e no desperdício de tecidos. Consideram também que o setor é de utilização intensiva de mão-de-obra – com o que concordam Gorini e Siqueira (1997) – o que explica a migração da produção para países de baixos salários como os asiáticos, com destaque para a China.

De forma similar, Prochnik (2002) considera que o elo das confecções é migrante e sua produção busca sempre os locais onde vigoram os menores salários, pois o treinamento é relativamente simples e são poucos os requisitos de infra-estrutura. Os chamados bolsões de pobreza apresentam produtividade menor, pois contam com pessoal e infra-estrutura não-desenvolvidas, mas tal desvantagem é compensada pelos menores custos e oferta de incentivos fiscais generosos.

Para Monteiro e Santos (2002), a falta de coordenação das ações da cadeia produtiva é fator dificultador na exportação brasileira de produtos têxteis e a competitividade da indústria de fios e tecidos depende de investimentos em equipamentos e tecnologia, enquanto as confecções dependem de disponibilidade de matérias-primas e mão-de-obra abundante e treinada.

Além disso, consideram que a proximidade⁶ com os maiores mercados consumidores é algo essencial no novo alinhamento da indústria, pois a relação com o consumidor se tornou ponto crucial na competição. Consideram que

... vêm ocorrendo mudanças de comportamento do mercado final, que está mais exigente em termos de qualidade e de novidades, com a conseqüente redução dos tempos de ciclo e aumento de diversidade no lançamento de produtos. Grandes empresas de tecidos e confecções estão se movimentando, especialmente as integradas, em direção à ponta do mercado, tornando-se produtoras com marca. Novos *players* têm entrado na ponta da comercialização, como os supermercados e as empresas comercializadoras com marca. As demais empresas de confecções estão gradualmente se reestruturando para se qualificarem como fornecedoras (MONTEIRO e SANTOS, 2002, p. 134).

⁶ Não se trata de proximidade física com o mercado, mas sim de proximidade com as tendências da moda e demandas do consumidor, bem como para os avançados requisitos de logística em escala global.

Oliveira e Ribeiro (1996) recomendaram uma reestruturação do setor com algumas medidas:

- modernização da indústria com máquinas de costura mais modernas, incorporando elementos de microeletrônica, comando numérico e dispositivo CAD/CAM;
- criação de sistemas integrados de grandes e pequenas empresas;
- implantação de modernas técnicas de gestão, e
- criação de cooperativas para anular fatores decorrentes de menores escalas.

4.1.4 – O segmento de roupas *jeans*

As roupas *jeans* adquirem grande importância na indústria de confecções pela sua intensa utilização na moda, já por décadas, em escala global.

Segundo o Sebrae (2000), o mercado brasileiro de calças *jeans* é de 120 milhões de unidades/ano e cerca de 10% são calças de categoria *blue jeans premium*, destinadas aos consumidores de renda A e B. A produção é muito pulverizada e distribuída em cerca de 3.000 marcas diferentes, e nenhuma das grandes marcas conhecidas – Levi's, Lee, Wrangler, Zoomp, M.Officer, Forum, Triton, Ellus e Iódice – detém mais de 1% do mercado; tais marcas oferecem produtos cujos preços são superiores a R\$ 60 por peça.

O Sebrae (2000) registra que a Levi's terceirizou a manufatura com a habilitação de parceiros, abandonou o mercado de massa e focou na linha *premium*, com preços superiores a US\$ 50. Já a marca Lee – que pertence à empresa americana V. F. Corporation, também proprietária da marca Wrangler – escolheu o modelo de lojas franquizadas com a sua marca, instaladas em *shopping-centers*, freqüentadas por consumidores de renda mais alta.

Por razões que desconhecemos, o Sebrae (2000) não detalhou as estratégias das principais marcas brasileiras, como Forum, Zoomp e M.Officer.

4.2 – A indústria têxtil e de confecções no mundo

Para Gorini e Siqueira (1997), o comércio mundial de toda a cadeia têxtil (matérias-primas, fios, fibras, filamentos, tecidos e vestuário) movimenta cerca de US\$ 200 bilhões. Os países asiáticos modernizaram-se rapidamente e aparecem, junto com os EE.UU., entre os maiores produtores e exportadores de têxteis; o Brasil participa com menos de 1%. O setor de vestuário representa cerca de 55% do comércio mundial de têxteis.

4.2.1 – Mudanças nos principais países consumidores

Gereffi apud Gorini (2000) registra que, aproximadamente, quatro quintos do setor, quer medido pelo nível de emprego, quer pelas vendas, são sensíveis à moda e um quinto concentra-se nas roupas básicas. Isso passou a exigir uma melhor organização da cadeia, para satisfazer as demandas do mercado consumidor, cada vez mais voláteis e dinâmicas.

Além disso, as indústrias têxteis norte-americanas e européia desistiram de concorrer com artigos de pequeno valor, buscando nichos mais lucrativos e diferenciados em função da evolução de novas fibras químicas e novos processos produtivos, passando a investir, pesadamente, em novas tecnologias de concepção, processos, produtos e venda, tornando-se cada vez mais capital-intensivas (GORINI, 2000).

Pensamento similar foi observado por Fleury *et al.* (2001) que descreveram que a passagem do regime de mercado vendedor para comprador atingiu todos os setores produtivos, mas de maneira ainda mais pronunciada na indústria têxtil-confecções.

... a Benetton foi provavelmente a primeira empresa cujo funcionamento ilustrou essa nova dinâmica: entender o que o cliente queria, transmitir rapidamente essa informação para trás, para um sistema produtivo flexível e eficiente, que respondia rapidamente às demandas identificadas (FLEURY *et al.* 2001, p. 39).

Os autores registram ainda que

... observa-se uma clara tendência das grandes empresas ocidentais de abandonarem a produção de *commodities* e mantendo a liderança tecnológica e/ou mercadológica, passarem a organizadoras de cadeias produtivas (*Global Commodity Chains* ou *Value Global Chains*) através da terceirização da produção (FLEURY *et al.* 2001, p. 39).

Para Gorini (2000, p. 21), as indústrias têxteis investem na redução do tempo de concepção, produção e comercialização dos produtos, para atender as demandas voláteis da moda, de forma que a produção, ao invés de ser empurrada, passou a ser puxada pelo mercado. Em lugar da histórica fragmentação do setor, aparece agora a formação de redes compostas por ateliês de *design*, fornecedores de fibras, tecelagens e confecções, e grandes cadeias varejistas. Estas passam a ser os agentes organizadores e as molas impulsionadoras da cadeia, e a velocidade da informação é fundamental, com o uso intensivo de EDI (*electronic data interchange*) e ECR (*efficient consumer response*).

A autora destaca que

Os agentes organizadores potenciais de todos os segmentos da cadeia, segundo o Gereffi (1998), já começaram a realizar esses investimentos no México: fibras (Celanese Mexicana, Cydsa, Du Pont); têxteis (Burlington Industries, Guilford Mills, Cone Mills, Grupo Saba); vestuário (Sara Lee, VF Corporation, Levi Strauss); e varejistas (J.C. Penney, Kmart, Wal Mart) (GORINI, 2000, p. 21).

Registra Fleury *et al.* (2001) que para Gereffi (1994)

São as cadeias produtivas da indústria nas quais os grandes varejistas, os comercializadores e os fabricantes de marcas globais desempenham papéis centrais, organizando redes de produção descentralizadas, pois, ao contrário das cadeias impulsionadas pelo produtor (como a automobilística, a aeronáutica, a de computadores, etc.), a *governance* em cadeias comandadas pelo comprador não derivam da escala, do volume e dos avanços tecnológicos mas sim de *combinações únicas de pesquisa de mercado, design, vendas, comercialização e serviços financeiros de alta qualidade*⁷ (GEREFFI apud FLEURY *et al.*, 2001, p. 40).

Fleury *et al.* (2001) consideram também que

Assim cada cadeia produtiva na indústria têxtil-confecções tem uma estrutura de *governance* – uma empresa ou um conjunto de empresas – que, por dominar posições estratégicas principalmente em relação ao mercado, estabelece como deverão se comportar as demais empresas participantes da cadeia e que resultados poderão almejar (FLEURY *et al.*, 2001, p. 40).

Para Fleury *et al.* (2001, p. 45), as mudanças levaram o setor a novas configurações, registrando que

As principais características da indústria têxtil e de confecções passaram a ser: produção puxada pelo mercado com contínuas mudanças em linhas de produto, marcas globais e regionais exigindo gerenciamento em escala condizente e produção ágil, rápida, flexível e confiável em termos de entrega.

⁷ Grifo nosso

Mas Fleury *et al.* (2001, p. 46) registram que

... as variações e instabilidades que se observam na ponta do consumo são propagadas pela cadeia de fornecimento de forma amplificada: pequenas variações de comportamento na ponta do mercado geram enormes variações na demanda das empresas que estão no início da cadeia produtiva, gerando o chamado efeito chicote.

O resultado perverso dessas variações é o aumento dos custos gerado pelos aumentos de estoques em toda a cadeia, que reage com lerdeza frente à incerteza e à alta volatilidade das demandas do mercado.

Para a real adequação a essas novas condições, o desafio que se impõe é a adoção de técnicas avançadas de gerenciamento da cadeia de suprimento – *supply chain management* – *SCM*, como registra Hammond apud Prochnik (2002, p. 60)

A tendência mais recente de mudança na cadeia produtiva têxtil é a difusão das técnicas de *supply chain management* ... onde são ampliadas as trocas de informação entre agentes, modificadas as formas de distribuição dos produtos e implantados novos sistemas de gestão integrada das relações na cadeia produtiva. Como consequência, os determinantes da competitividade podem ser encontrados nas formas de relacionamento entre empresas, ao longo das cadeias e não no nível das empresas consideradas individualmente. Essas noções estão expressas em quatro proposições, transcritas a seguir:

- Proposição 1: os setores de varejo, confecções e têxteis são crescentemente ligados como um canal através de relações de informação e distribuição. Então, o canal, em vez da firma, se torna a base para a competição.
- Proposição 2: para os fabricantes de têxteis e confecções, a chave para o sucesso é a habilidade de introduzir elos de informação sofisticados, capacidades de previsão e sistemas de administração – isto é, gestão da cadeia de fornecimento.
- Proposição 3: a fábrica pode gerar benefícios competitivos só se outras mudanças mais fundamentais na gestão da cadeia de fornecimento tiverem sido previamente introduzidas.
- Proposição 4: mesmo com a plena implantação do GATT, uma indústria de confecções e têxtil viável pode continuar na América do Norte, se apoiando em um leque de processos produtivos nos Estados Unidos, Canadá, México, o Caribe e a América Latina. Isto vai requerer forte e crescentemente sofisticada capacitação em gestão da cadeia de fornecimento.

Monteiro e Santos (2002, p 128) enfatizam que o novo modelo prevê que

A não realização de atividades de produção que acarreta algumas mudanças, especialmente nos processos de sub-contratação e de auditoria e recebimento de mercadorias ... o fornecedor de pacotes completos – *full package* – tem de desenvolver competências que não eram demandadas no caso anterior. O comercializador com marca em geral cria sistemas de auditoria para certificação da qualidade do produto e o testa em condições laboratoriais.

Monteiro e Santos (2002) registram ainda que o mercado passa a ter as seguintes características:

- tornar menores suas cadeias de suprimentos, utilizando menos subcontratados, porém mais capazes;
- instruir os subcontratados sobre onde obter os componentes necessários, reduzindo, assim, suas próprias atividades de compra e distribuição;
- transferir gradualmente certas atividades de apoio, recolocando-as aos subcontratados, e
- adotar sistemas rigorosos de monitoração e controle para garantir o desempenho.

Podemos deduzir que, se, pelo modelo anterior, o comércio vendia os produtos gerados pelas indústrias, agora a situação se inverteu, com o comércio passando a ditar o que deve ser rapidamente produzido pelas indústrias.

Além disso, grandes ajustes tornaram-se necessários, com mecanismos de rápida percepção das mudanças da moda e do mercado consumidor, fazendo girar toda a roda da cadeia têxtil com agilidade, redução de estoques, busca de custos baixos, através de sofisticados sistemas de comunicação e gerenciamento da cadeia de suprimentos.

4.2.2 – Capacidade produtiva internacional no setor têxtil

Sobre a expansão da indústria têxtil internacional, iremos analisar alguns dados publicados pelo ITMF (2004); embora tratem de períodos curtos, não é nosso escopo aprofundar no tema, mas registrar as tendências recentes da indústria.

4.2.2.1 – Relatório ITMF sobre a produção e estoques de fios e tecidos

O relatório sobre o estado do comércio do ITMF (2004) registra produção e estoques de fios e tecidos por países e regiões; tem periodicidade trimestral e a edição escolhida – primeiro trimestre de 2004 – considera dois períodos como base de comparação: o período trimestral (primeiro trimestre de 2004 em relação ao mesmo período de 2003), e período anual (de abril/2003 a março/2004, em relação aos mesmos meses dos anos anteriores), de onde forma extraídos os dados a seguir.

O relatório informa que, no primeiro trimestre de 2004, a produção global de fios reduziu 1,6% devido ao recuo observado na América do Norte, pois a produção americana diminuiu, consideravelmente, no período anual (-19,3%), enquanto a América do Sul e a Ásia experimentaram pequenos crescimentos no trimestre (0,6% e 0,3% respectivamente).

Na base anual de comparação a produção mundial de fios foi 3% menor, principalmente devido à redução de produção tanto dos EE.UU, quanto na Europa.

Como consequência, os estoques globais de fios foram 11,1% menores, quando comparados ao período anterior, sendo que o impacto maior foi a redução de 33,4% dos estoques dos EE.UU.

Já a produção mundial de tecidos se expandiu mais que a de fios, atingindo um crescimento de cerca de 4%, refletindo sólidos aumentos em todas as regiões do mundo.

Na América do Sul, o destaque foi a produção brasileira de tecidos que cresceu 5,6% no primeiro trimestre de 2004, em relação ao igual trimestre de 2003, e cresceu 4,8% no período anual de comparação.

Na Ásia, o crescimento trimestral de 4,1%, observado no Paquistão, contribuiu para um crescimento de 14,0% no período anual para a região.

Na Europa e na América do Norte, ocorreram fortes reduções na produção de tecidos, respectivamente de 5,7% e 15,4% na base anual de comparação.

Tais números confirmam as tendências de transferência da produção dos países mais ricos (EE.UU e Europa Ocidental) para países do leste europeu, Turquia e Grécia, além dos países de outras regiões como a Ásia e América do Sul.

Já os estoques de tecidos, praticamente, permaneceram estáveis nas várias regiões analisadas (ITMF, 2004).

4.2.2.2 – Relatório ITMF sobre a comparação internacional sobre custos de produção

O ITMF edita, bianualmente, o relatório de comparação do custo internacional de produção de produtos têxteis, incluindo os 7 países mais importantes na produção têxtil: Brasil, China, Índia, Itália, Coreia, Turquia e EE.UU⁸, de onde foram extraídos os dados a seguir.

Na edição de 2003, a China passou a ser incluída na lista, para refletir sua crescente importância na cena internacional.

Tal relatório compara os custos totais de fabricação de fios e tecidos, com a incorporação de estratificação detalhada dos vários componentes de custos por quilograma de fios e por jardas de tecidos, demonstrando a sua relativa importância e influência nos países analisados.

Todos os fatores de custos são pesquisados em moeda local e convertidos ao dólar americano.

As conclusões da edição de 2003 afirmam que a indústria têxtil primária está engajada em um contínuo processo de modernização e reestruturação, estimulada pelo aumento de novas tecnologias aliado a uma crescente competição em mercados e produtos.

Observa-se, claramente, a ênfase em tais fatores, não só nos países mais industrializados quanto naqueles em desenvolvimento, como forma de assegurar posicionamento competitivo a eles, especialmente em mercados de exportação, o que também demonstra o crescimento do uso intensivo de capital na indústria têxtil primária, envolvendo fios e tecidos.

Outra conclusão é que a competição internacional se faz entre um conjunto bem maior de produtores com o uso não só de equipamentos da mais moderna tecnologia, e altamente intensivos em capital, mas também através de aquisição de maquinário já depreciado ou de segunda mão, levando a amplas variações dos custos de fabricação.

Mais e mais a competitividade é crescentemente influenciada por fatores tais como qualidade e estilo, confiabilidade, prontidão de entrega e flexibilidade⁹, o que na opinião do ITMF extrapola o escopo do estudo de comparação (ITMF, 2004).

4.2.2.3 – Relatório ITMF sobre as estatísticas de embarques internacionais de maquinário têxtil

O relatório é editado, anualmente, desde 1974 e mede o investimento em capacidade produtiva das indústrias têxteis, no mundo, de onde foram extraídos os dados a seguir.

É realizado a partir do registro de embarques anuais (não as vendas, nem as instalações nos clientes) realizados por cerca de 120 produtores de maquinário para a indústria têxtil (fiação, tingimento, tecelagem e malharia) – incluindo a produção chinesa – tanto para o mercado local dos produtores quanto para a exportação.

O relatório se traduz em um indicador das expectativas de expansão nos países produtores de artigos têxteis, seja para aumento da produção, seja para modernização do parque. Os dados são medidos em capacidade de produção.

Em 2003, observam-se avanços acentuados nos embarques de maquinário têxtil com crescente concentração na Ásia, o que indica o contínuo processo de investimento.

Em 2003, os embarques de maquinário para fiação cresceram 133% em relação a 2002, e o principal fator de crescimento foram os embarques domésticos para a China. Mesmo excluindo a China como produtor de equipamentos para seu mercado local, ainda assim o crescimento mundial foi robusto, da ordem de 14%.

Os embarques para a Ásia representaram 88%, predominante para a China, com expansão na Índia, Paquistão e Turquia substancialmente mais alta que no ano anterior.

Um dado marcante é representado pelo maquinário para tingimento de fios sintéticos que, em 2003, apresentou um crescimento global de 300% em relação a 2002. Os equipamentos destinados à Ásia representaram 92% do total, tendo sido 88% em 2002. Em 2003, a China recebeu cerca de 63% do total destinado à Ásia, e a Turquia recebeu 8%.

⁸ A lista de países está em ordem alfabética do nome em inglês e não em ordem de importância.

⁹ Tais fatores que fazem a diferença na competitividade dependem mais da construção de “ativos intangíveis” do que a tecnologia utilizada, ou a estrutura de capital da empresa.

Já para o maquinário destinado à tecelagem, o grande desempenho da indústria em 2002, não se repetiu em 2003, apresentando um decréscimo de 11%. Neste setor, os maiores volumes embarcados se destinam à Ásia (81%), com forte predominância para a China (71%); a Turquia recebeu 7% e a Itália, 2%.

O maquinário destinado para malharia plana e circular apresentou um crescimento global de 10% em 2003, comparado com 2002, sendo que 66% dos embarques se destinaram à Ásia e 24%, à Europa.

Embora o crescimento no ano tenha sido modesto em relação aos outros setores, em 2003 foi atingido o recorde de embarques de maquinário destinado à malharia (ITMF, 2004).

Podemos deduzir que as tendências mundiais do setor têxtil indicam expectativas dos produtores de crescimento do mercado, pela expansão de maquinário, principalmente na Ásia, e que a busca de competitividade se faz por modernização industrial, por redução de custos, e por investimentos em ativos não tangíveis (que não são cobertos pelas pesquisas do ITMF).

4.3 – A indústria brasileira têxtil e de confecções

4.3.1 – A situação no início da década de 1990

Para Coutinho *et al.* (1993), em 1992, o consumo *per capita* de fibras têxteis no Brasil foi estimado em 5,7 kg/habitante, enquanto a média para as economias industrializadas gira em torno de 17 kg/habitante, o que indica uma demanda reprimida considerável. Além disso, consideram que indústria têxtil brasileira é influenciada pelos fatores empresariais, estruturais e sistêmicos.

Coutinho *et al.* (1993, p. 9) registraram que:

Os fatores empresariais são:

- reduzido grau de integração na cadeia produtiva têxtil;
- estratégias inadequadas de verticalização;
- inexistência de processos cooperativos/ou colaborativos) para gerar ganhos de produtividade derivados da especialização, e

- falta de adoção de modernas técnicas de gestão da produção, o que evitaria desperdícios e altos estoques e geraria ganhos nas áreas de *marketing* e de relações com clientes e fornecedores.

Os fatores estruturais são:

- heterogeneidade entre as empresas, pois as 20 maiores empresas exportadoras foram responsáveis por 60% do total exportado, sendo todas de grande porte, com mais de 500 empregados;
- a integração produtiva (subcontratação) tem visado apenas à redução de custos diretos, e não à qualidade;
- atuação isolada e não formação de pólos, o que dificulta o acesso à informação de mercado e de tendências tecnológicas e à fonte competitiva de matérias-primas, e
- baixos níveis de capacitação tecnológica nas pequenas e médias empresas.

E os fatores sistêmicos são:

- restrições à disponibilidade de crédito de médio e longo prazos;
- sistema tributário com efeitos nocivos na competitividade, pois os impostos em cascata elevam os custos; a incidência de tributação do ICMS sobre os bens de capital, que em alguns estudos não permitem o crédito recolhido na aquisição de máquinas e equipamentos;
- guerra fiscal entre os estados, impedindo a formação sustentada de pólos, que incentiva re-localizações industriais em condições de tratamento tributário instáveis;
- altos encargos sociais que penalizam os setores intensivos em mão-de-obra que estimulam sobremaneira a informalidade do setor e estabelece uma concorrência predatória com as empresas do setor formal, gerando um círculo vicioso de crescente informalização;
- implicações dos processos industriais para a questão ambiental, com impactos derivados de etapas de tingimento, levando a re-localizações para regiões de menor grau de exigências na gestão ambiental;
- abertura comercial brasileira rápida sem um enfoque estruturante que permitisse maiores chances de não sucateamento por parte de empresas/setores ainda não preparados;
- distorções na estrutura das alíquotas tarifárias, e
- falta de um sistema ágil de proteção a práticas comerciais abusivas.

Coutinho *et al.* (1993, p. 55) propuseram o estabelecimento das seguintes diretrizes e políticas:

- medidas para recuperação da cultura do algodão (através de estímulos fiscais e creditícios, restrições à importação e estímulos à exportação);
- melhorias na qualidade;
- incentivos fiscais para a indústria têxtil, temporários e decrescentes, de acordo com metas e níveis de produção, qualidade e preço;
- estímulos à colaboração ao longo da cadeia, por ser um elemento chave do novo paradigma industrial e determinante para o aumento da competitividade;

- reforços a centros de excelência de pesquisa e desenvolvimento, como o Senai/Cetiq¹⁰;
- estímulos à formação de pólos para empresas pequenas, para a aglutinação espacial;
- desenvolvimento de projetos para os pólos, tais como centrais de compras de matéria-prima, centrais de *marketing*, programas de capacitação de recursos humanos, sistemas de gestão e controles comerciais, sistemas de CAD/CAM para uso compartilhado, e outros;
- para a área de *design* e moda, iniciativa que estimulem a disseminação, para pequenas e médias empresas das tendências de moda e estilos, e promoção externa da imagem de produtos têxteis brasileiros;
- revisão do modelo tributário, com estímulos para as empresas saírem da informalidade e cumprirem a legislação fiscal e trabalhista;
- desenvolvimento de mecanismos de financiamento, através de fórmulas inovadoras;
- aplicação de restrições a práticas comerciais desleais, como o *dumping*, observado em países da Ásia;
- estabelecimento de programas de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos, com o fortalecimento de instituições como o Senai/Cetiq, e
- elaboração de indicadores de competitividade de capacitação tecnológica e gerencial, de eficiência produtiva, que meçam a capacidade não de manter-se no mercado interno e externo, mas de ampliá-la com o tempo.

Nosso entendimento é que tais recomendações refletiam as imensas dificuldades e deficiências do setor têxtil brasileiro, naquele momento, e no tópico seguinte discutiremos as grandes transformações observadas no decorrer da década de 1990.

4.3.2 – As grandes transformações observadas na década de 1990

Para Oliveira (1997, p. 1)

A indústria têxtil foi bastante afetada pelo processo de abertura da economia brasileira, principalmente no período 1992/95. A obsolescência do setor, a gestão empresarial pouco dinâmica de algumas empresas e o protecionismo reinante até o início dos anos 90 fizeram com que seus custos ficassem fora dos padrões internacionais.

¹⁰ Cetiq: Centro Tecnológico da Indústria Têxtil e Química, ligado ao Senai.

Segundo o Iedi (2002), na década de 1990, ocorreu grande mudança na economia brasileira, em que o modelo econômico que perdurara por 40 anos – substituição das importações, reservas de mercado, regulação, intervencionismo e presença do Estado como investidor, fragilidade competitiva das empresas brasileiras – foi substituído pelo processo de internacionalização do mercado.

Mas Oliveira (1995) registra que, com a abertura comercial verificada a partir de 1990, surgiu um novo concorrente para as empresas nacionais (até então com o mercado fechado) representado pelos produtos importados, oriundos dos países asiáticos. Tais produtos, principalmente os que utilizam fibras sintéticas, são colocados no mercado brasileiro com preços inferiores à metade dos cobrados pela indústria nacional e, em alguns casos, abaixo do custo de produção do fabricante nacional.

Segundo o Sebrae (2000), as reformas para a abertura comercial foram introduzidas em 1991/92, e previam uma redução tarifária gradual até 1994. Mas o processo de ajuste ocorreu a partir de 1994, com a entrada de produtos estrangeiros e a defasagem cambial.

Para o Sebrae (2000), com a abertura do mercado, a indústria brasileira de máquinas têxteis não conseguiu atingir o patamar de desenvolvimento tecnológico, que exigia pesados investimentos em tecnologia de ponta, levando as empresas a substituir equipamentos nacionais obsoletos por maquinário importado. A fragilidade do mercado financeiro nacional levou as empresas ao endividamento externo para aquisição, para expansão/substituição de maquinário.

O Sebrae (2000) mostra como tal fenômeno agravou a heterogeneidade do setor, que antes se verificava na questão de porte das empresas e estratégias diferenciadas e, agora, inclui a diversidade tecnológica. Como resultante, a década de 1990 gerou uma grande mortalidade de empresas têxteis, com a expulsão de empresas menores e mais frágeis.

Para Oliveira (1995), a indústria apresentava grande disparidade em 1993, com 3.700 empresas têxteis e 14.400 confecções; entre elas, pouquíssimas estavam modernizadas, e a grande maioria das empresas desatualizadas sobreviviam por atuarem na economia informal ou em nichos regionais de mercado.

Gorini (2000, p. 29) registra

... (no Brasil) a indústria têxtil, incluindo fiação, tecelagem, malharia e acabamento, encolheu em número de unidades industriais (declínio acumulado de 25% entre 1990 e 1999) e empregos (declínio acumulado de 67% no mesmo período). Em contraste, o número de confecções aumentou em 13% (taxa acumulada), passando a gerar menos empregos (declínio acumulado de 9% no período considerado). Esses números indicam, por um lado, a grande concentração produtiva da indústria têxtil, a qual ficou mais intensiva em capital e, por outro, a maior pulverização das confecções, com aumento provável da informalidade.

Mas Gorini e Siqueira (1997) registram uma acentuada queda no número de empresas têxteis brasileiras entre 1989 e 1996 (50% no setor de fiação e 40% no setor de tecelagem). Entretanto, a queda de produção não foi tão grande (17% na fiação e 7% na tecelagem), o que parece indicar o processo de concentração e fusões.

Prochnik (2002, p. 34), citando dados da CNI/ABIT, registra que

Uma consequência óbvia deste padrão de ajustamento foi o aumento da concentração produtiva, refletida no fato de que, 'embora o valor da produção do setor em 1998 tenha sido similar ao de 1990, o número de empresas se reduziu em 28%. A concentração foi relativamente mais intensa nos segmentos iniciais da cadeia têxtil – fiação e tecelagem –, nos quais a possibilidade de ganhos de escala e de implantação de processos automatizados é maior'.

Segundo Oliveira (1995), o Brasil ocupava em 1994 a 21ª posição entre os maiores exportadores de produtos têxteis, sendo que os EE.UU, Alemanha e Argentina absorviam cerca de 50% das exportações.

Oliveira (1995) registra que os empresários brasileiros do setor, através da Carta de Brasília de 09/08/1995 e com o endosso de número significativo de parlamentares, reivindicaram inúmeras medidas de proteção à indústria nacional (elevação de tarifas de importação, eliminação dos prazos de financiamento para importação, imposição de prazos de financiamento para importação, imposição de cotas por 10 anos, e redução do custo Brasil), e que os manifestaram a intenção de investir US\$ 15 bilhões entre 1995 e 2000 para aumento do poder de competição em nível doméstico e internacional.

Segundo Gorini (2000), em toda a década de 1990, o BNDES financiou cerca de US\$ 2 bilhões na cadeia têxtil e de confecções, com predominância das maiores empresas de fiação e tecelagem, contribuindo para aumentar a competitividade; tal dado, entretanto, mostra que a cifra dos empresários fosse bastante otimista.

Gorini e Siqueira (1997) descrevem que, com a abertura do mercado, a balança comercial que apresentava saldo positivo sofreu duro impacto e passou a ter déficit. Certamente, como fruto dos esforços de modernização, a indústria encontrava-se em recuperação, através de processo de reestruturação com a modernização do parque fabril, aumento de produtividade e novas técnicas de gestão.

Em estudo realizado sobre a Cadeia Produtiva Têxtil, o Sebrae (2000) ressaltou que as fusões de empresas foram uma forma de aumentar a concentração, ganhar escalas e produzir maiores lucros. O estudo procurou analisar os paradigmas e as experiências bem-sucedidas das estratégias empresariais para o aumento da competitividade da cadeia têxtil brasileira, por causa da abertura comercial ocorrida no início da década de 1990, pela elevação da taxa real de juros após o Plano Real (1994) e pela sobrevalorização cambial de 1999.

O Sebrae (2000) registrou que, em função de todas essas dificuldades e transformações, as estratégias empresariais das empresas líderes são direcionadas a enfrentá-las, mudando as características e estrutura do mercado, que por sua vez geram mais mudanças nas empresas, resultando em um processo contínuo de retro-alimentação. Novos paradigmas de gestão e tecnologia são criados, com mudanças constantes no ambiente competitivo.

Para o Sebrae (2000, p. 236), as empresas têxteis tiveram de romper com o passado (mercado reservado e país autárquico) e apagar a memória, processando mudanças, pois a abertura do mercado e todas as transformações ocorridas ao longo da década de 1990 submeteram a empresa a maiores condições de riscos e incertezas, registram:

... essas táticas de consolidação produtiva e de aproveitamento das oportunidades de mercado foram extremamente importantes no setor têxtil; entretanto, em larga medida a eficiência das decisões tomadas ainda não pode ser aferida corretamente, pois apenas os primeiros resultados estão aparecendo a partir dos anos 1996, 1997 e 1998.

4.3.3 – A necessidade de ganhos de produtividade

Segundo tabela elaborada pela ABIT (2000), com base em dados da FIPE-USP, o IPC – Índice de Preços ao Consumidor – dos bens de vestuário se reduziu em 4,9% no período de jul/1994 a dez/2000, apresentando pequena recuperação nesta década de 2000 – pois o crescimento acumulado no período de 10 anos (julho/1994 a maio/2004) foi de 9,9%.

O IPC geral cresceu 142,8% e outros setores apresentaram crescimento bem superior ao de produtos de vestuário – 102,1% para alimentação, 235,4% para habitação e 242,2% para a educação (ABIT, 2004).

Nosso entendimento é que o tímido crescimento do IPC para produtos de vestuário no período de 10 anos pós-Plano Real mostra claramente a grande compressão dos preços a que foi submetida a indústria têxtil e de vestuário, seja pela redução de custos, seja pelos ganhos de produtividade que a indústria brasileira teve de se impor. Tal processo é resultante da abertura do mercado ocorrida no início da década de 1990 e pela queda da inflação a partir de 1994 com o Plano Real.

Consideramos que a estabilização da moeda também foi fator preponderante no processo de ajustes, pois a inflação mascarava os baixos índices de produtividade e gerava lucros mais pelo giro financeiro do que pelo desempenho empresarial; com isso os empresários tiveram de se adequar à realidade dos custos e da produtividade industrial.

4.3.4 – O mercado têxtil brasileiro pós década de 1990

Segundo o Iedi (2002), as grandes empresas exportadoras têxteis são empresas de capital nacional (destaques para a Coteminas e Fibra na área de tecelagem, e Hering, Marisol e Teka na área de vestuário e moda-casa), pois, diferentemente de outros setores (como o de autopeças, por exemplo), em que houve uma grande transferência da propriedade das empresas de mãos nacionais para grupos estrangeiros, o setor têxtil se consolidou na década de 1990 na mão de grandes empresas nacionais.

A partir da revista *Valor 1000*, publicada pelo jornal *Valor Econômico*, edição de 2004, que relaciona os resultados financeiros das 1.000 maiores empresas brasileiras, extraímos alguns dados das empresas que compõem o setor têxtil, couros e vestuário, que estão expressos no quadro 5 a seguir.

Quadro 5 – Maiores empresas do setor Têxtil, Couros e Vestuário

POSIÇÃO NO <i>RANKING</i>	EMPRESA	RECEITA LÍQUIDA (em R\$ milhões/ano)	ORIGEM DO CAPITAL
129	Vicunha	1.405,3	Brasil
169	Coteminas	1.116,0	Brasil
261	Alpargatas	743,2	Brasil
272	Santista Têxtil	707,2	Brasil
329	Grendene	573,9	Brasil
335	Braspelco	556,1	Brasil
376	Azaleia	474,8	Brasil
569	Hering	297,7	Brasil
613	Karsten	271,3	Brasil
672	Guararapes	246,5	Brasil
711	Döhler	227,3	Brasil
736	Teka	216,6	Brasil
742	Azaleia Nordeste	213,1	Brasil
757	Vulcabras do Nordeste	209,2	Brasil
765	Marisol	206,2	Brasil
780	Dakota Nordeste	203,2	Brasil
805	Paramount Lansul	194,6	Brasil
826	Polyenka	189,5	Holanda
840	Santanense	184,6	Brasil
869	Cedro Cachoeira	173,4	Brasil
870	Buettner	171,8	Brasil
883	Calçados Beira Rio	170,2	Brasil
906	Santo Antônio	162,6	Brasil
954	Calçados Dilly	153,8	Japão
973	YKK	149,4	Brasil
	Total	9.217,5	

Fonte: Revista Valor 1000, publicada pelo jornal *Valor Econômico*, edição de 2004 (elaborado pelo autor da dissertação).

Se excluirmos as empresas YKK e Polienka¹¹, que não são dos segmentos de fiação, tecelagem e confecções, em todas as demais a origem de seu capital é nacional, o que indica que, mesmo com a abertura do mercado, o capital estrangeiro não veio para o Brasil.

¹¹ A YKK produz insumos para a indústria de confecções, como zíperes, colchetes e botões metálicos, além de outros setores (indústria mecânica, esquadrias de alumínio e granitos e mármore); a Polienka produz filamentos têxteis de poliéster (dados obtidos nos respectivos sites das empresas).

Segundo Gorini (2000) o consumo *per capita* de produtos têxteis no Brasil cresceu de 8,3 kg/habitante em 1990¹² para 9,5 kg/habitante em 1999, sendo que mercado têxtil brasileiro apresenta grande potencial de crescimento, em virtude da demanda reprimida. Além disso, considera que a cadeia têxtil-confecção representava 14% dos empregos diretos gerados na indústria brasileira em 1999.

Entretanto, para o Sebrae (2000), persistem dificuldades principalmente nas seguintes áreas:

- existência de concorrência desleal, principalmente nos casos de importações subfaturadas ou ilegais, sem a incidência dos impostos;
- baixa capacidade de investimento por parte das empresas têxteis, pois a crise gerou endividamentos e desvalorização das ações, o que resulta em não-atratividade para os investidores institucionais, o que, aliado aos altos juros, dificulta o financiamento da expansão do setor.

Para o BDMG (2000, p. 8)

Atualmente o setor encontra-se em recuperação, depois de adotar medidas que deram início a um processo de reestruturação, com a modernização de seu parque de máquinas, aumento de produtividade e novas técnicas de gestão.

Marques e Queiróz (2001, p. 2) consideram:

Segundo a ABIT a cadeia têxtil no Brasil vive momentos de renovação e de franco crescimento graças à adoção de um agressivo programa que já acumula mais de US\$ 6 bilhões de investimentos em projetos de modernização, treinamento e capacitação de recursos humanos e de aumento de produtividade – fatores fundamentais para a sobrevivência industrial num mercado aberto cada vez mais globalizado e competitivo ... O faturamento da cadeia têxtil nacional em 2000 foi da ordem de US\$ 22 bilhões, com crescimento previsto para 2001 entre 5% e 6%.

¹² Este dado difere do apresentado por Coutinho *et al.* (1993), talvez devido à grande precariedade das estatísticas brasileiras.

Para Gorini (2000, p. 40)

O complexo têxtil brasileiro aumentou sua produtividade em função do grande esforço de investimento. A qualidade do produto, associada a melhores serviços e adequação ambiental, também vem avançando. Ademais, o Brasil tem custos competitivos em relação aos concorrentes internacionais, principalmente nos itens energia e mão-de-obra ... Algumas grandes cadeias internacionais de lojas estão se instalando no Brasil, como a J. C. Penney dos Estados Unidos e a Zara, da Espanha (a Benneton já é mais antiga). Tais cadeias, em geral, tratam exclusivamente do gerenciamento de suas marcas próprias, buscando, via *outsourcing* mundial, abastecer suas redes com produtos faccionados. Nesses moldes, Hong Kong transformou-se num grande centro mundial do vestuário, e sua indústria, além de fornecer o produto per si (em geral faccionado na China continental) também presta serviços como desenvolvimento de produto, *sourcing* de matérias-primas, controle de qualidade, *merchandising*, *trade financing* e toda a logística associada.

Para Gorini (2000), a ausência de parcerias e alianças estratégicas no Brasil é um dos gargalos, enquanto, para o Sebrae (2000), o processo de evolução permanente exige estratégia que consiste na busca de novas oportunidades de inovação, por meio de sinais de mudanças emitidos pelas concorrentes e pelos consumidores, alterando e adequando o processo decisório.

Enquanto Fleury *et al.* (2001) registram a tendência geral das empresas de se afastarem do ramo de *commodities* e de orientarem suas linhas de produtos para especialidades, o BDMG (2000, p. 8) ressalta que

Os gastos com pesquisa e desenvolvimento são reduzidos, quando comparados com os realizados por indústrias de outros setores. Isso significa que as inovações tecnológicas na área têxtil são de natureza incremental. Somente grandes empresas são capazes de realizar investimento no enobrecimento de malhas e tecidos.

O estudo do Sebrae (2000) conclui que as estratégias das empresas incluem os seguintes pontos-chave:

- pesado investimento em modernização;
- incorporação de tecnologia de ponta;
- aumento da capacidade de produção (por expansão própria ou fusões e aquisições);
- reforma da gestão da empresa com redução de quadros funcionais;
- capacitação e recursos de incentivos fiscais;
- redução de custos, e
- reforma das estruturas comerciais e de logística.

Para Fleury *et al.* (2001, p. 38) os critérios para a competitividade são preço, qualidade, flexibilidade / diversidade e entrega, mas registra que

... na prática, a compatibilização desses quatro critérios é bastante complexa, requerendo grande competência em termos de Gestão de Produção e Operações, além de um profundo conhecimento de tecnologia de produtos e processos.

4.4 – O setor têxtil em Minas Gerais

Marques e Queiróz (2001) registram que o setor de fiação e tecelagem de Minas Gerais faturou US\$ 1,280 milhões em 2000, com participação de cerca de 6,0% do total faturado pela indústria brasileira, que foi da ordem de US\$ 22 bilhões.

Em relação à atualização tecnológica, o BDMG (2000) realizou pesquisa sobre o parque industrial têxtil mineiro, e registra uma realidade favorável no tocante à atualização tecnológica, acima da média nacional, pois cerca de 75% dos equipamentos industriais podem ser considerados atualizados, com a idade média de 8 anos.

Para o BDMG (2000, 18) os equipamentos do setor de fiação apresentam idade média de 7,4 anos e os da tecelagem, 8,5 anos; 27% do total das fábricas apresentam equipamentos antigos – média de 18,3 anos – além de não contarem com qualquer tipo de informatização para controle da produção e qualidade. Já o setor de acabamento é o que exige maiores investimentos e é aquele que mais agrega valor ao produto. Considera-se como atualizado o setor que tenha máquinas fabricadas a partir de 1991. Registra ainda que:

Os índices de produtividade são bastante positivos e vêm apresentando significativas melhorias desde 1997. Cerca de 50% das empresas pesquisadas tiveram aumento de produtividade superior a 20% em 1999 em relação a 1998 e somente 20% delas apresentaram quedas em seus índices. As outras tiveram ganhos na casa dos 10%. De 1997 para 1998 todas tiveram expressivos ganhos de produtividade, sendo a média global de 14%.

Em relação ao desempenho das empresas mineiras, pesquisamos a revista *Balanço Anual*, publicada pelo jornal *Gazeta Mercantil*, que contém os resultados financeiros apresentados pelas maiores empresas do Brasil, segmentadas por setor. Foram consultadas as edições de 1980, 1990 e 2000 e fizemos a estratificação do setor de fiação e tecelagem, no Brasil e em Minas Gerais.

Os resultados dessa análise constam do quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Dados das empresas têxteis mineiras

• Descrição	• 1980	• 1990	• 2000 ¹³
• Número de empresas brasileiras no setor	• 235	• 144	• 70
• Soma da receita líquida das empresas do setor	• 84.014,0	• 21.992,8	• 5.028.245
• Número de empresas mineiras no setor	• 17	• 17	• 14
• Soma da receita líquida das empresas mineiras	• 7.207,1	• 2.582,5	• 1.059.086
• Participação das empresas mineiras na receita líquida das empresas brasileiras	• 8,6%	• 11,7%	• 21,1%
• Moeda utilizada (época)	• CR\$ milhões	• NCz\$ milhões	• R\$ mil
• Relação das cinco maiores empresas de fiação e tecelagem de MG	• Cedro e Cachoeira, Industrial BH, São José, Santanense e S. Elizabeth	• Cedro e Cachoeira, Santanense, Industrial BH, Itaunense e São José	• Coteminas, Cedro e Cachoeira, Santanense, Cataguases e São José
• Posição da Cedro no <i>ranking</i> brasileiro de empresas de fiação e tecelagem	• 10 ^a	• 3 ^a	• 4 ^a
• Posição da Coteminas no <i>ranking</i> brasileiro de empresas de fiação e tecelagem	• 94 ^a	• 47 ^a	• 2 ^a
• Posição da Cataguases no <i>ranking</i> brasileiro de empresas de fiação e tecelagem	• 60 ^a	• 55 ^a	• 19 ^a

Fonte: Revista Balanço Anual do jornal *Gazeta Mercantil*, ed. de 1980, 1990 e 2000 (preparado pelo autor da dissertação).

Na lista das cinco maiores empresas do estado, três delas (Cedro Cachoeira, Santanense¹⁴ e São José¹⁵) mantiveram-se em todas as três edições; uma empresa apareceu nas duas primeiras edições e não mais existe (Cia. Industrial Belo Horizonte); duas empresas apareceram uma vez nas listas de 1980 e 1990, mas também não mais existem (Santa Elizabeth e Itaunense); e duas novas empresas alçaram a lista de 2000 (Coteminas e Cataguases).

Os dados mostram o expressivo crescimento experimentado pela Coteminas, que de 1980 a 2000 passou da 94^a para a 2^a posição no *ranking* de empresas brasileiras do setor (abaixo somente da Vicunha), desbancando a Cedro Cachoeira como empresa líder em Minas Gerais.

A Cataguases apresentou um grande crescimento na década de 1990, mas não tão expressivo quando o da Coteminas.

¹³ Por critérios da revista, na edição de 2000 foram acrescentadas as empresas de confecção ao setor de fiação e tecelagem.

¹⁴ O controle acionário da Santanense foi adquirido em 2004 pela Coteminas

¹⁵ A Cia. São José vem enfrentando várias dificuldades financeiras nestes primeiros anos da década de 2000, a imprensa tem mencionado boatos de sua possível aquisição pela Coteminas, que é sua acionista minoritária.

Já a participação das empresas mineiras no total da receita líquida das maiores empresas selecionadas pela revista cresceu moderadamente na década de 1980 (de 8,6% para 11,7%), mas teve crescimento expressivo na década de 1990 (para 21,1%), em função do próprio crescimento da Coteminas, que sozinha participava com 8,1% do total da receita líquida das maiores empresas do setor em 2000¹⁶.

Marques e Queiróz (2001, p. 10) manifestam opinião similar, registrando que

As empresas (mineiras) que até meados da década de 90 estavam no topo do mercado perderam posição para outras, que em geral eram mais modernas ou que tomaram medidas de modernização no tempo certo. Em Minas Gerais onde o setor é composto por algumas empresas centenárias, pode-se visualizar duas linhas divisórias. Um grupo, composto por empresas mais novas e modernas ou empresas antigas modernizadas, e um outro grupo composto por empresas, ainda bastante atrasadas ou parcialmente modernizadas. Os dois grupos, sem exceção, são administrados por familiares detentores do controle acionário e a quase totalidade das empresas fabrica tecidos de algodão ou mistos ... Falta ao Estado de Minas uma plataforma de confecção de artigos têxteis articulada com os produtores de tecidos e com *tradings*, de forma a se criar um elo aglutinador de toda a cadeia têxtil, visando ao incremento das exportações

4.5 – O futuro da indústria têxtil brasileira

Os estudos mostram que a indústria têxtil brasileira ainda tem muito a mudar, para manter a competitividade sustentada.

Há mudanças a se fazer na forma de relacionamento com os colaboradores, pois Fleury *et al.* (2001) observam que, de um modo geral e com raras exceções, se observa uma baixa propensão a investir em Recursos Humanos, o que representa um contra-senso em relação ao ambiente adequado para construção de ativos intangíveis.

Nos aspectos intrínsecos do negócio, já se observam avanços, pois Prochnik (2002) considera que houve criação de competências relevantes em pelo menos dois casos, cultura do algodão e tecelagem de produtos a base de algodão, em função de um trabalho conjunto governo e empresas, com significativos ganhos para o país em termos de exportação.

¹⁶ Ressalvado que, embora tenha sede em Minas Gerais, parte considerável da produção da Coteminas não é realizada no estado.

Para a criação de outras competências, Prochnik (2002) discute a ampliação da competitividade com base na produção de fibras químicas, considerando o potencial exportador da cadeia e o fato de que os grandes consumidores internacionais não querem ficar dependentes exclusivamente dos asiáticos, colocando o Brasil e México como potenciais áreas de fornecimento no âmbito da Alca.

Monteiro e Santos (2002) colocam que vários desafios tecnológicos que se colocam sobre as múltiplas composições de fibras exigem padrões de qualidade e produtividade, especialmente nas atividades de acabamento, com a aquisição de novos conhecimentos de processos químicos específicos.

Prochnik (2002, p. 47) enfatiza também a crescente importância do setor de confecções que é o que apresenta maior crescimento do comércio internacional, com perspectivas favoráveis para as exportações, mas a grande defasagem tecnológica em que se encontra o setor no Brasil é um ponto a considerar. É característica do setor a existência de pólos de produção e o mais comum é o seu desenvolvimento a partir de iniciativas locais, sendo importante acompanhar e comparar as diversas experiências que estão sendo desenvolvidas no país. Registra ainda que:

Existe uma má distribuição espacial da cadeia têxtil e de confecções, pois o elo de fiação e tecelagem apresenta uma discrepância entre a localização do plantio do algodão (predominância no centro-oeste em função da produtividade do cerrado) e a produção de fios e tecidos (predominância do nordeste com incentivos fiscais e farta mão-de-obra barata) enquanto ... o elo da confecções é migrante, sempre em busca de locais com menores salários, visto que a indústria é de mão-de-obra intensiva e de fácil treinamento.

Para Fleury *et al.* (2001, p. 66)

O grande desafio está na melhor integração entre demanda e oferta internas, que se inicia com uma melhor compreensão da nova dinâmica produtiva de cadeias globais e que vai exigir mudanças de comportamento e adoção de novas técnicas de gerenciamento e de tratamento da informação, no plano das empresas, individualmente e em conjunto.

Para Fleury *et al.* (2001), a maior inserção internacional da indústria brasileira é uma meta fundamental, e as respostas colhidas na pesquisa de campo sobre como proceder para vencer as dificuldades para o aumento de exportações, na perspectiva dos produtores locais, incluem:

- a reconhecida baixa competitividade em preços, a não ser em alguns produtos específicos, em geral ligados às cadeias de fibras naturais;
- o potencial ainda não explorado no mercado interno;
- a falta de escala;

- o pouco conhecimento sobre comercialização no mercado internacional, e
- a falta de mecanismos de financiamento (FLEURY *et al.*, 2001, p. 67).

Para uma melhor análise da conjuntura brasileira de comércio exterior e como a competitividade sustentada da indústria brasileira através de uma maior inserção no comércio internacional de produtos têxteis e confeccionados poderá ocorrer, iremos descrever as barreiras ao livre comercial internacional.

4.5.1 – As barreiras ao livre comércio internacional de têxteis

Para Prochnik (2002), em 1974, o Acordo Multifibras assinado no âmbito do GATT – Acordo Geral de Comércio e Tarifas – fixou regras para a imposição de cotas de importação e exportação e objetivou a contenção das exportações através de cotas e tarifas, com prejuízos para os países em desenvolvimento. Com as distorções provocadas pelas limitações existentes em 1994, ocorreram as primeiras remoções de restrições ao livre comércio, quando o setor têxtil e de vestuário começou a ser adaptado ao Gatt, através do ATV – Acordo de Têxteis e Vestuário –, em que as barreiras não-tarifárias serão eliminadas a partir de 01/01/2005.

4.5.1.1 – Barreiras tarifárias

Prochnik (2002) considera que a cadeia têxtil e confecções – CTC – conta com maior proteção tarifária que o conjunto das demais indústrias, sendo proporcionalmente maior nos países desenvolvidos, em que a participação da CTC na produção e comércio é menor. Outra observação do autor é que as tarifas de importação cobradas pelos países desenvolvidos sobre o vestuário são maiores que para os produtos têxteis, gerando nos países em desenvolvimento a ênfase em produtos menos refinados e, portanto, de menor valor agregado.

Entretanto os países desenvolvidos realizam acordos regionais que concedem preferência tarifária, como os dos EE.UU. com países do Nafta, com Israel e lado oeste do Rio Jordão, com 24 países do Caribe¹⁷ – em 1995, 50% das importações americanas foram provenientes da região – com países andinos¹⁸ e com 17 países africanos¹⁹, e a União Européia, que oferece preferência tarifária para inúmeros países, entre eles se destacam o Leste Europeu e o Mediterrâneo, segundo Prochnik (2002).

4.5.1.2 – Barreiras não-tarifárias

Apesar da remoção de barreiras a partir de 01/01/2005, Prochnik (2002) considera que existem temores de que as quotas sejam substituídas nos países desenvolvidos por outros tipos de barreiras não tarifárias, tais como regras de origem, investigações *anti-dumping* e exigências quanto à proteção do meio ambiente e os padrões de proteção da força de trabalho; outra forma de interferência sobre o livre comércio são os fortes subsídios do governo americano para os plantadores de algodão, pois estima-se que os fazendeiros americanos receberam, em 2001, algo entre 1,7 a 2,0 bilhões de dólares de assistência emergencial.

Prochnik (2002) registra que, aparentemente, os acordos comerciais no âmbito da Alca podem ser vantajosos ao Brasil, pelo acesso a mercados relevantes como os EE.UU., mas criam vantagens comerciais para outros competidores como os países asiáticos. Para os participantes da Cadeia Têxtil e de Confecções, a adesão à Alca e a implantação do acordo tarifário com a União Européia é necessária, pois

... se as empresas dos países concorrentes forem beneficiadas e as brasileiras não, nossa posição competitiva pode se tornar insustentável (PROCHNIK, 2002, p. 1).

4.5.3 – Como a Cadeia Têxtil pode atuar mais no comércio exterior

Segundo a Abit apud Marques e Queiroz (2001, p. 2)

É meta da cadeia têxtil e de confecções elevar as exportações para US\$ 4,3 bilhões/ano, até 2005, levando o Brasil a participar com 1% do comércio mundial de têxteis.

¹⁷ CBERA: Lei de recuperação econômica da base do Caribe de 1989

¹⁸ ATPA: Andean Trade Preferences Act

¹⁹ AGOA: African Growth and Opportunity Act

Prochnik (2002) considera que o Brasil exporta mais produtos têxteis que confecções (que é maior e mais dinâmico), mas este quadro vem mudando, e tanto o mercado americano e o da União Européia continuarão a apresentar boas perspectivas para exportações de países em desenvolvimento, pois suas indústrias vêm perdendo competitividade. Considera que, na União Européia, a maior parcela de importações de produtos têxteis – 63,7% – vem de países em desenvolvimento e desse total, 46,7% provêm da Ásia (dados de 2000). A América Latina participa com apenas 1,19%; no período de 1995-2000 tal participação foi declinante.

Gorini e Siqueira (1997) registram a predominância das exportações de roupas de cama, mesa, banho, tecidos de algodão e peças de vestuário e enfatizam que nossa indústria aumentou sua produtividade, melhorou a qualidade e o Brasil tem custos competitivos em relação aos concorrentes internacionais, principalmente nos itens energia e mão-de-obra, mas ressaltam que existem alguns gargalos que ainda prejudicam nossas exportações e que atingem grande parcela das empresas:

- ausência de parcerias e alianças estratégicas ou ausência de participação em cadeias integradas de empresas, desde o varejo até a produção de fibras;
- baixa informatização, ausência de sistemas de *quick response*, como EDI e ECR;
- dificuldades para produzir em lotes menores e baixa agilidade;
- grande inexperience no mercado internacional, pois poucas empresas são responsáveis pela maior parcela das exportações têxteis nacionais, e
- baixos investimentos para o desenvolvimento de produto e *design* (GORINI e SIQUEIRA, 1997, p. 40).

Quanto ao segmento de confecção, Gorini e Siqueira (1997, p. 40) registram que:

... são baixos os investimentos em modernização tecnológica e a grande informalidade prejudica sua eficiência produtiva, reduzindo o tamanho das empresas e a capacidade de investimento.

Fleury *et al.* (2001) consideram que, no cenário mundial, o que se observa são movimentos de integração de todos os elos da cadeia produtiva, com a passagem do mercado de vendedor para comprador; com isso, a produção passou a ser puxada pelas vendas, invertendo o fluxo anterior. O que se observou nos países desenvolvidos é que as empresas do setor de confecções deslocaram suas atividades, concentrando-se em *marketing*, *design* e desenvolvimento de produtos, e terceirizando a produção; com isso as cadeias produtivas da indústria têxtil-confecções passaram a ser comandadas pelos compradores.

Para Fleury *et al.* (2001, p. 39) na indústria têxtil e de confecções, a *governance* das cadeias produtivas passou a ser exercida por

- produtores com marca (*brand manufacturers*): são empresas que se dedicavam à produção de vestuário, com operações verticalizadas, desde a compra dos tecidos até a comercialização, cujo exemplo mais ilustrativo é o da Levi Strauss & Co. ;
- comercializadores com marca (*marketers*): são fabricantes sem fábricas, cuja competências são o *design* e a comercialização, e as atividades produtivas são subcontratadas; o exemplo mais conhecido é o da Nike , e
- varejistas com marca (*retailers*): são redes de varejo, super e hipermercados, que estão ocupando os espaços, utilizando marcas próprias tal como a C&A.

Nesse contexto, Fleury *et al.* (2001) consideram que as relações em toda a cadeia se modificam e aparecem os fornecedores de pacotes completos – *full package* – produtores que entregam a roupa pronta para o comércio, se responsabilizando por todas as etapas do processo de produção, podendo incluir mesmo a logística de distribuição até o ponto de venda.

4.5.4 – A escolha de estratégias competitivas para inserção internacional

Para Prochnik (2002) o cenário internacional é de crescente liberalização comercial, mas com riscos para a cadeia têxtil/confecções brasileira, pois o que se observa é o agrupamento da concorrência internacional com crescimento do número de concorrentes e diversificação de estratégias de competição. Além disso, as estratégias das empresas dos países mais desenvolvidos buscam:

- inovações tecnológicas (técnicas de gerenciamento da cadeia de suprimentos, ampliação de conteúdo tecnológico nos produtos, automação e escala nos processos);
- inovações mercadológicas, com maior conformidade à moda e às marcas;
- especialização em segmentos mais intensivos em capital, e
- transferência de processos produtivos menos eficientes para países vizinhos.

Já as estratégias das empresas dos países em desenvolvimento mais bem-sucedidos, segundo Prochnik (2002), se caracterizam por

- empregar as mesmas técnicas das empresas dos países desenvolvidos, seguindo-as de perto e a custos mais baixos;
- transferir processos produtivos em que são menos eficientes para países vizinhos ou países vizinhos de seus mercados de exportação, e
- aumentar seu grau de autonomia passando de fornecedores OEM²⁰ para vendedores de desenhos e se possível com marcas próprias.

Para Prochnik (2002), as empresas de países em desenvolvimento com menor renda *per-capita* pretendem:

- ampliar sua participação na produção de etapas mais intensivas de mão-de-obra integrando-se a cadeias internacionais de produção.
- aprimorar paulatinamente os processos e os produtos;
- criar uma base empresarial e expandir suas empresas passando de montadoras para empresas que vendem seus produtos em regime de OEM.

Prochnik (2002) conclui que o Brasil não se encaixa em nenhum dos três grupos acima, sendo um participante menor e pouco moderno.

Para Vermulm (2004, p. 13) a inserção externa brasileira exige ações que

Voltam-se para a expansão sustentada das exportações e ampliação da base exportadora pela incorporação de novos produtos, empresas e negócios e inclui:

- apoio às exportações, com financiamento, simplificação de procedimentos e desoneração tributária;
- promoção comercial e prospecção de mercados;
- estímulo à criação de centros de distribuição de empresas brasileiras no exterior e à sua internacionalização;
- apoio à inserção em cadeias internacionais de suprimentos, e
- apoio à consolidação da imagem do Brasil e de marcas brasileiras no exterior.

²⁰ OEM: do inglês *original equipment manufacturer* que designa a produção para terceiros, e estes colocam a sua marca no produto; no setor de confecções conceito similar é conhecido com *private label*.

Vermulm (2004) ressalta a necessidade de implementação do programa Brasil Exportador, sob a responsabilidade do MDIC e da Apex, que viabilizará aumentar a intensidade tecnológica dos produtos exportados, promoverá a marca nacional e a padronização produtiva.

Já no âmbito de acordos regionais (multi ou bilaterais), Prochnik (2002) considera que, com o fim das quotas a partir de 01/01/2005, o Brasil pode vir a perder parcela dos mercados que já detém para indústrias mais competitivas de outros países, principalmente de países asiáticos. Embora o Brasil tenha bastante a ganhar com exportações competitivas para os seus principais mercados (Mercosul, Alca, União Européia), a nossa dependência em relação a esses mercados vai aumentar; além do mais, os EE.UU. e a União Européia têm preferências comerciais estabelecidas com outros parceiros que não o Brasil, e a tendência é que procurem conceder vantagens a eles.

Prochnik (2002) registra que ao Brasil interessaria ampliar suas exportações para outros países fora desses blocos, sendo que os acordos no âmbito da Alca e da União Européia poderiam ser benéficos, se gerarem algum tipo de vantagem para o Brasil, contra a penetração dos países asiáticos. Ao liberalizar o comércio com as Américas ou União Européia, estes acordos de integração podem se constituir em barreiras contra importações dos países asiáticos, caso em que haveria ganhos para o Brasil.

Podemos concluir que a competitividade internacional da indústria brasileira depende também de fatores externos à empresa, o que exige articulação política coordenada pelo governo.

4.6 – As grandes empresas brasileiras do setor de fiação e tecelagem

A publicação *Valor 1000*, publicada pelo jornal *Valor Econômico* (edição 2004), relacionou as maiores empresas brasileiras, entre elas destacamos as quatro maiores do setor de fiação e tecelagem:

- Vicunha Têxtil, com receita líquida de R\$ 1.405,3 milhões;
- Coteminas, com receita líquida de R\$ 1.116,0 milhões;

- Santista Têxtil, com receita líquida de R\$ 707,2 milhões, e
- Cedro Cachoeira, com receita líquida de R\$ 336,0 milhões²¹.

A Coteminas é uma empresa de fiação e tecelagem, mas seus produtos se destinam prioritariamente ao consumidor final (roupas de cama, mesa e banho, malharia, camisetas, felpudos, etc.). As demais se dedicam a produzir bens intermediários (fios e tecidos acabados) e uma parcela de confecções.

Para a análise que se segue das empresas nos baseamos em Sebrae (2000) e Prochnik (2002).

4.6.1 – A Vicunha Têxtil²²

Segundo Prochnik (2002, p. 86)

Em 2001, a Vicunha Nordeste possuía 17 unidades produtivas, com 16 mil funcionários. Neste ano, ela deu seqüência a um plano de reestruturação de suas fábricas, iniciado em 1996, modernizando-as, com intuito de melhor lidar com os problemas advindos da abertura comercial e da supervalorização do real.

4.6.2 – A Coteminas

Para o Sebrae (2000), a Coteminas – Cia de Tecidos do Norte de Minas – é considerada jovem (23 anos à época do estudo) frente às centenárias Cedro Cachoeira e Hering. Embora nascida em Montes Claros, MG, a Coteminas aproveita-se do baixo custo de salários, incentivos fiscais e energia elétrica no Nordeste brasileiro, onde a empresa concentra sua produção. Um traço marcante na competitividade sustentada da Coteminas é o contínuo processo de grandes investimentos. A estratégia de produção consiste na oferta de produtos de qualidade e baixo preço, combinando altos volumes. A empresa se focou no segmento de roupas de cama, mesa e banho, onde é líder no mercado brasileiro, mediante aquisições de empresas (Artex) ou de marcas de linhas de produtos (adquiriu as marcas Santista, Calfat e Garcia, entre outras, na linha de cama, mesa e banho).

²¹ A cifra constitui a soma da receita líquida das empresas Cedro Cachoeira e Cia. de Fiação e Tecidos Santo Antônio, que é controlada pela Cedro, e que na publicação foram consideradas como empresas independentes.

²² Por razões que ignoramos, os estudos consultados fizeram pouquíssimas referências à Vicunha (hoje a maior empresa do setor), mas talvez à época a sua reestruturação industrial, com fusão de várias empresas, ainda não tivesse sido realizada ou consolidada.

O Sebrae (2000) registra que a importante fusão ocorrida entre a Coteminas e Artex envolveu

- reestruturação geográfica das unidades fabris;
- venda de ativos;
- segmentação de mercados;
- desenvolvimento de novos produtos, e
- negociação de marcas e etiquetas.

O Sebrae (2000) registra que, como consequência, a Coteminas deixou de ser um fabricante de bens intermediários (tecidos) para desenvolver a produção de bens de consumo têxteis finais (camisetas, felpudos, cama, mesa, banho). Além disso, a estratégia de financiamento se baseou em recursos próprios mais lançamentos bem-sucedidos de títulos no mercado internacional, pois foi a primeira empresa têxtil brasileira a lançar suas ações na Bolsa de Nova York, em 1997.

Para o Sebrae (2000), a Coteminas já nasceu dentro do paradigma de competição internacional, enquanto empresas pré-existent no mercado fechado desenvolveram esforços imensos para manter os níveis de concorrência, com elevados investimentos, como no caso da Hering e Cedro Cachoeira.

Para Prochnik (2002, p. 87)

A Coteminas vem buscando parcerias estratégicas no exterior, com o intuito de acelerar o crescimento de suas exportações. ... A empresa já divulgou que trabalha com a possibilidade de formar *joint-ventures* e aquisições no exterior.

4.6.3 – A Santista Têxtil

Gorini e Siqueira (1997, p. 7) registram que

A Alpargatas-Santista²³ – resultante da fusão, em meados de 1994, das unidades produtoras de índigo e brim da São Paulo Alpargatas e da Tatuapé – Moinho Santista, do Grupo Bunge – destina 25% da sua produção às exportações, constituindo a terceira maior produtora de índigo do mundo. A partir da fusão, a nova empresa atingiu competitividade internacional, além de fortalecer-se diante do crescimento da Vicunha – seu principal concorrente nacional.

²³ Depois passou a ser denominada Santista Têxtil

Já o Sebrae (2000) registra também a importância da fusão ocorrida em 1994 e que o conglomerado adquiriu empresas na Argentina e no Chile e, neste caso, com vantagens aduaneiras para o destino de seus produtos para países latino-americanos da costa do Pacífico e costa oeste dos Estados Unidos. O conglomerado detém 4% do mercado mundial de *denim* e realizou vultosos investimentos em modernização das fábricas e firmou parceria com grandes confecções estrangeiras, como a Levi's Company.

Para o Sebrae (2000), sua estratégia fundamental era atingir a eficiência total, na atividade produtiva e nos métodos de gestão. Criou a unidade de tecidos para roupas profissionais para atendimento à linha de uniformes, que atendiam anteriormente postos de gasolina e área militar e se expandiu rapidamente para a indústria automobilística, o turismo, as companhias aéreas e as grandes empresas industriais. A inovação foi a prestação de serviços de assistência técnica tanto às confecções quanto às organizações adquirentes de uniformes, o que se tornou um diferencial para a Alpargatas-Santista.

Para Prochnik (2002, p. 87)

A Santista Têxtil, assim como a Coteminas, está utilizando estratégias de parceria com grandes empresas varejistas para alavancar o desenvolvimento da sua linha jeans no mercado externo ... Esta produção será voltada para os Estados Unidos e Europa.

4.6.4 – A Cedro Cachoeira

Por se tratar da empresa utilizada para o Estudo de Caso, as suas características serão descritas no capítulo 6.

5. Procedimentos metodológicos da pesquisa

A pesquisa objeto desta dissertação é qualitativa de natureza exploratória, com a utilização do Estudo de Caso, caracterizado como projeto de *caso único*, e se justifica pela contemporaneidade dos fenômenos estudados e pouco conhecimento acadêmico acumulado sobre o assunto, segundo Yin (2001).

Com o objetivo de justificar nossa decisão sobre a metodologia utilizada, utilizamos os fundamentos teóricos descritos a seguir.

Para Marconi e Lakatos (2000, p. 28), a Administração se insere no campo das Ciências Factuais Sociais²⁴ e

O conhecimento científico, no âmbito das ciências factuais, caracteriza-se por ser: racional, objetivo, factual, transcendente aos fatos, analítico, claro e preciso, comunicável, verificável, dependente de investigação metódica, sistemático, acumulativo, falível, geral, explicativo, preditivo, aberto e útil.

Segundo Gil (1999), pode-se definir o *método* como caminho para se chegar a determinado fim; e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

Para Gil (1999, p. 43)

A finalidade da pesquisa exploratória é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias tendo em vista a formulação de problema mais precisos com hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores ... e proporcionar visão geral aproximativa acerca de determinado fato; é realizado quando o tema é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis ... a pesquisa qualitativa é usada para melhor conhecer um assunto que não pode ser diretamente observado ou medido.

²⁴ Embora a Administração não conste formalmente da lista das autoras, é nessa essa dedução, por analogia com as ciências ali incluídas, tais como Direito, Economia, Política e Sociologia.

Salomon (2001) define que

Pesquisas exploratórias e descritivas são as que têm por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis (SALOMON, 2001, p. 158)

... os estudos de caso revelam o interesse voltado para o histórico e desenvolvimento de pessoas, família, grupo, instituição social, comunidade, e estudada interação dos fatores que produzem mudança (SALOMON, 2001, p. 161).

Gil (1999, p. 73) considera que

O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como

- explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
- explicar variáveis causais de determinados fenômenos em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamento e experimentos .

Para Yin (2001)

O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas (YIN, 2001, p. 23)

... a utilização da metodologia de estudo de casos é sugerida quando o pesquisador precisa analisar as questões que são colocadas pela investigação, tornando-se adequado responder questões do tipo ‘como’ e ‘por quê’ (YIN, 2001, p. 24).

... a metodologia de estudo de casos é aplicável sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2001, p. 28)

... existem preconceitos ao estudo de caso, quais sejam:

- falta de rigor metodológico;
- dificuldade de generalização científica, e
- tempo dedicado à pesquisa (YIN, 2001, p. 28)

... as críticas possam estar sendo mal direcionadas e que devemos trabalhar arduamente para superar tais problemas (YIN, 2001, p. 35).

5.1 – O objeto da pesquisa

A unidade escolhida para o estudo de caso foi a Cia. de Fiação e Tecidos Cedro Cachoeira²⁵, e a abrangência da pesquisa envolveu as questões estratégicas da empresa, focando as decisões adotadas no passado recente e os resultados obtidos.

A fase exploratória de desenvolvimento da pesquisa foi orientada para compreender e discutir os métodos de gestão e o processo decisório da Cedro na busca da sua competitividade.

Não foram definidas as hipóteses de trabalho *a priori*, pois o objetivo não foi a verificação de hipóteses, mas gerá-las.

5.2 – O desenvolvimento da pesquisa

O trabalho se desenvolveu obedecendo às seguintes fases:

5.2.1 – Revisão da literatura

Nesta fase, foi possível identificar e conhecer o referencial teórico aplicável às características e atributos que possam nortear a ação empresarial para a construção de um ambiente de competitividade sustentável.

Segundo Gil (1999), a pesquisa bibliográfica permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla que poderia pesquisar diretamente; além disso, a leitura de material selecionado permite a identificação das informações e dados constantes dos materiais e relevantes para a pesquisa, mediante o estabelecimento de relações entre o problema proposto e a análise da consistência dos dados apresentados.

Portanto foi realizado um resgate da bibliografia existente a respeito dos temas estratégia e competitividade, para a análise das características e atributos desejáveis para a empresa objeto do estudo de caso.

Adicionalmente, foi necessário também identificar e conhecer os principais conhecimentos disponíveis sobre o setor têxtil no Brasil e no mundo, bem como realizar a análise documental de vários documentos existentes na empresa, relacionados com o tema do trabalho, e que foram:

- Relatório final do trabalho de consultoria realizado pela Booz, Allen & Hamilton, como propósito de formulação do Redesenho Estratégico, em 2001.
- Orçamento da Cia. Cedro Cachoeira para o ano de 2004.
- Relatório anual de 2003 da Cia. Cedro Cachoeira.
- Apresentação realizada em 17/08/04 sobre o desempenho da Cia. no ano de 2003 e 1º sem/2004, para os membros da Apimec-MG – Associação dos Analistas e Profissionais de Investimentos do Mercado de Capitais – Seccional de Minas Gerais.

Além disso, não há como negar que este trabalho contém muitas informações que compõem a memória do mestrando, por ter participado de importantes eventos ocorridos na Cia., durante os anos de 1993 a 2004.

5.2.2 – Preparação e realização de entrevistas

O passo seguinte foi preparar as entrevistas, cujo conteúdo está descrito no Anexo D, e realizar a leitura dos documentos internos para conhecer com mais profundidade a empresa em seu contexto de atuação competitiva, características internas e formas como ela se relaciona no seu mercado, bem como os resultados alcançados.

Segundo Selltiz *et al.* apud Gil (1999, p. 117)

... enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.

²⁵ O mestrando trabalha na Cia. Cedro Cachoeira desde 1993, ocupando o cargo de gerente de Tecnologia da Informação; além das ações empreendidas em sua área de responsabilidade gerencial, liderou projetos ligados ao processo de transformação e adequação do modelo de gestão da Cia. tais como: Gerenciamento Matricial (Gestão de Custos), Supremacia do Mercado pela Excelência (Gestão pela Qualidade) e Redesenho Estratégico, empreendidos entre 2000 e 2002.

Foi utilizada a técnica de entrevistas por pauta, realizadas face a face, que

... se guia por uma relação de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso (GIL, 1999, p. 120).

As pessoas escolhidas para serem entrevistadas foram os membros da diretoria e alguns gerentes ocupantes de cargos-chave na empresa; a escolha das pessoas a serem entrevistadas se deu em função do seu grau de participação nos processo de formulação, decisão e implementação de estratégias.

As entrevistas objetivaram identificar o pensamento de seus principais dirigentes em relação à estratégia e competitividade, buscando-se também avaliar o alinhamento entre o referencial teórico aplicável e a prática de gestão estratégica dos negócios.

Para a preparação das entrevistas, pautamo-nos nas observações de Gil (1999), que recomenda:

- clareza;
- fácil entendimento;
- questões não-ameaçadoras, e
- engajamento rápido e manutenção do interesse pelos respondentes.

As entrevistas foram semi-estruturadas e conduzidas pelo mestrando individualmente com cada entrevistado, o que lhe permitiu realizar intervenções e colocação de questões correlacionadas com aquelas em discussão, no decorrer das entrevistas.

Na fase de realização das entrevistas, os respondentes foram estimulados a darem respostas completas e o registro das entrevistas se fez por meio de gravador.

As gravações foram transcritas para documentos de texto no computador.

5.2.3 – Análise dos dados, redação final e conclusões

As respostas contidas nos textos foram depuradas, com a retirada de partes repetitivas. As idéias principais de cada entrevistado foram então agrupadas por tema ou questão. Cada grupo de idéias apresentadas por todos, referentes a cada questão, foi então concatenado, para que fosse gerado uma seqüência logicamente encadeada das mesmas, analisadas em seu conjunto, cuja interpretação permitiu a identificação de ações empreendidas pela Cedro Cachoeira, bem como o respectivo conjunto de idéias co-relacionadas e os aspectos realmente significativos para o caso em questão.

Tais ações foram então colocadas em ordem cronológica, e todas as descrições das mesmas foram resumidas, gerando um texto consistente com as respostas obtidas, em função da interpretação realizada.

Finalmente, foram elaboradas as conclusões, registradas nos capítulos seguintes.

6. A Cedro Cachoeira

Vaz (1990) registra que a Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira²⁶ é empresa mineira com 132 anos de existência ininterrupta, e é a mais antiga empresa do setor têxtil brasileiro, ainda em funcionamento; a administração familiar trouxe a empresa até os dias de hoje, continuando o controle acionário na mão da 6ª geração dos herdeiros dos fundadores.

Segundo a revista *Valor 1000*, edição de 2004, o conjunto Cedro Cachoeira + Cia. de Fiação e Tecidos Santo Antônio – empresa controlada pela Cedro (na publicação foram consideradas como empresas independentes) apresentou uma receita líquida de R\$ 336,0 milhões, o que lhe daria a posição 503º no *ranking* das empresas nacionais; se considerarmos somente as do setor de fiação e tecelagem, a empresa ocupa a 4ª posição no Brasil e a 2ª em Minas Gerais.

A revista *Exame – Melhores e Maiores* de 2003 elegeu a Cia. Santo Antônio como tendo obtido o melhor desempenho do setor de confecções e têxteis, em 2002. A análise é realizada anualmente e as melhores de cada setor são identificadas por meio de uma avaliação de excelência empresarial.

Para o Sebrae (2000, p. 246), a Cedro Cachoeira realizou importantes medidas para se ajustar ao novo desafio competitivo provocado pela década de 1990.

As mais importantes medidas foram os planos de modernização industrial, racionalização do trabalho e da gestão com redução de custos em todos os setores da empresa, a melhoria da qualidade dos produtos, a re-orientação da empresa para o cliente, criando serviços de assistência técnica para os mesmos ... A Cedro Cachoeira foi considerada a empresa líder nas reformas, pois de 1991 a 1999²⁷ a Cedro Cachoeira aumentou a produção de 1.000 para cerca de 3.500 toneladas/mês de matéria-prima.

²⁶ Tradicionalmente, a empresa tem sido conhecida como Cedro Cachoeira, mas ocorre um processo recente de caracterizar seu nome como Cedro.

²⁷ Portanto, numa época de grandes transformações a que foi submetido o setor têxtil, como visto em parágrafos anteriores, a Cedro conseguiu não só sobreviver, como crescer de forma sustentada.

Um dos quesitos mais importantes da modernização foi a reforma do relacionamento empresa-cliente, verificado em muitas empresas e, no caso da Cedro Cachoeira

... houve uma mudança total do sistema de vendas, com a criação de centros regionais de vendas onde ficam os representantes, que garante proximidade com os clientes; o uso de computadores portáteis – *lap-tops* – pelos vendedores e a informatização de todo o ciclo comercial permitiu ao vendedor melhor acompanhar o cliente na reposição de estoques e fornecimento contínuo de tecidos (SEBRAE, 2000, p. 247).

O Sebrae (2000) registra outra reforma importante empreendida pela Cedro Cachoeira foi a racionalização do processo logístico, com a criação de centrais de distribuição que otimizaram a localização de estoques, concentrando os pedidos e gerando rapidez no faturamento, expedição e distribuição dos produtos, com entregas mais tempestivas aos pedidos dos clientes. Todo o processo de atendimento ao cliente desde a visita do representante passando pela programação da produção e a centralização do faturamento e expedição se fez através de sistema informatizado *on-line*, que foi fator fundamental para melhoria do atendimento à clientela, pois quaisquer informações solicitadas são prontamente atendidas a partir do sistema.

Sobre a Cedro Cachoeira, o Sebrae (2000, p. 246) considera que

... com maquinário moderno, redução dos postos de trabalho e aumento do nível de qualificação dos empregados, houve uma melhoria significativa na produtividade da mão-de-obra.

Além disso, o Sebrae (2000) considerou que, para o futuro, as questões-chave para a Cedro Cachoeira são:

- necessidade de capital de giro;
- recuperação dos investimentos para financiar aquisição/renovação de maquinário importado de padrão internacional;
- o uso de tecnologia da informação (inclusive com maquinário informatizado);
- aperfeiçoamento dos processos administrativos e de controle de produção, produtividade e qualidade, e
- relacionamento com fornecedores e com clientes, visto que o mercado é ávido por padrões de qualidade, presteza na entrega, segurança no atendimento.

Para o Sebrae (2000), todas essas melhorias exigem sistemas informatizados e elevado nível de tecnologia da informação.

6.1 – O pioneirismo da fundação

A história da Cedro é a história da industrialização do Estado de Minas Gerais, e os dados abaixo são de Mascarenhas (1972) e Vaz (1990):

A primeira fábrica de tecidos foi idealizada em 1868 em Taboleiro Grande, hoje Caetanópolis, interior de Minas Gerais, quando os irmãos Antônio Cândido, Bernardo (então com 21 anos de idade) e Caetano Mascarenhas criaram a firma Irmãos Mascarenhas, para tal fim.

Em 27/09/1870 foi firmado o contrato de compra dos equipamentos têxteis, procedentes de Nova Jersey, EE.UU. Em setembro de 1871 aportou no Rio de Janeiro o veleiro que trouxe o maquinário dos EE.UU., contendo cerca de 250 toneladas de equipamentos.

O transporte se fez por estrada de ferro (trecho entre Rio de Janeiro e Entre Rios, hoje Três Rios, RJ), carroções (trecho entre Três Rios e Juiz de Fora, quando já existia a estrada União e Indústria) e cerca de 200 carros de boi (trecho entre Juiz de Fora e Taboleiro Grande). Todo o percurso levou cerca de dois meses para ser concluído.

A denominada Fábrica do Cedro foi inaugurada em 12 de agosto de 1872. À época, já existiam 4 indústrias têxteis no Brasil, que não sobreviveram.

Com o sucesso do empreendimento, outros três irmãos dos proprietários da fábrica do Cedro (Victor Mascarenhas, Dr. Pacífico Gonçalves da Silva Mascarenhas, Francisco de Paula Mascarenhas) e Luiz Augusto Viana Barbosa criaram, em 29/10/1873, outra firma em Curvelo, MG, denominada Mascarenhas Irmãos e Barbosa com o objetivo de estabelecer outra fábrica de tecidos.

Embora tenha sido um empreendimento independente da fábrica do Cedro, os sócios contaram com a importante ajuda de Bernardo Mascarenhas, que tomou todas as providências relativas à escolha e aquisição dos equipamentos, a maioria de origem inglesa.

Esta segunda fábrica foi denominada Fábrica da Cachoeira e teve início de funcionamento em 23/01/1877, em Curvelo, MG.

Com o passar do tempo, os sócios de ambas as firmas viram os ganhos de sinergia que poderiam ser obtidos através de uma operação conjunta entre as duas fábricas e, em 04/04/1883, ocorreu a assembléia de fundação da Cia. de Fiação e Tecido Cedro e Cachoeira, resultante da fusão das duas firmas.

A Cia. foi organizada na forma de sociedade anônima e, segundo o historiador Pedro Calmon, a Cedro teria sido a primeira empresa de capital privado ainda em atividade a se instalar no país.

Os estatutos sociais foram publicados no *Diário Oficial do Império do Brasil* em 25/04/1883.

Cabe registrar que, conforme Mascarenhas (1972), Bernardo Mascarenhas era dotado de espírito empreendedor e visionário, pois, após ter sido o primeiro presidente da Cedro, em 1889 mudou-se para Juiz de Fora para encontrar campo para alargar suas atividades e dar satisfação aos seus impulsos vocacionais, onde implantou mais uma fábrica de tecidos e teve participação importante em outros grandes empreendimentos locais como a construção da primeira usina hidroelétrica da América Latina – Juiz de Fora foi iluminada com energia elétrica antes mesmo do Rio de Janeiro – a criação do Banco de Crédito Real e da Academia do Comércio da cidade.

6.2 – A implantação e manutenção do Museu Têxtil²⁸

Para garantir às novas gerações a possibilidade de um olhar para esse passado carregado de paixão, orgulho e compromisso, a Cedro criou em 1983 e mantém o Museu Têxtil Décio Mascarenhas, em Caetanópolis a 100 km de Belo Horizonte, que é aberto à visitação pública.

Montado no casarão onde funcionou o primeiro escritório da companhia em 1872, o museu abriga máquinas, livros, documentos, produtos têxteis e diversas peças que sintetizam a trajetória da Cedro e do seu próprio setor.

²⁸ Para descrever este tópico foram transcritas informações disponíveis em <<http://www.cedro.ind.br>>.

6.3 – O parque industrial atualizado²⁸

Para suportar a produção da sua diversificada linha de produtos, a Cedro conta atualmente com um parque fabril composto por cinco unidades industriais localizadas nas cidades de Sete Lagoas, Caetanópolis e Pirapora, todas no estado de Minas Gerais; o maquinário tem elevado grau de modernidade.

A capacidade instalada de produção anual é de 168 milhões de m² de tecidos, e o consumo de algodão é de 44 mil toneladas/ano.

A produtividade medida em faturamento por empregado passou de R\$ 95 mil em 1999 para R\$ 123 mil em 2003, sendo esperado atingir R\$ 162 em 2004. Tais ganhos de produtividade não decorrem do simples aumento de preços dos produtos, mas de todo um processo de inovação que vem gerando lançamentos de produtos com maior valor agregado.

Para assegurar a qualidade dos produtos, a excelência no atendimento e a expansão permanente do seu parque fabril, a Cedro mantém uma política fundamentada em tradição, versatilidade e tecnologia.

6.4 – O cuidado com o meio ambiente²⁸

Preocupada com o impacto dos resíduos gerados pelo processo produtivo sobre o meio ambiente, a Cedro começou a tratar seus efluentes líquidos em 1988. O sistema é utilizado nas fábricas de Sete Lagoas e Pirapora, onde existe o processo de acabamento (etapa do processo no qual são utilizados muitos produtos químicos no processamento dos tecidos).

Com a ETE – estação de tratamento de efluentes – é possível tratar os resíduos e devolver a água limpa ao meio ambiente, sem poluição ou quaisquer outros danos.

Atualmente, a Cedro está implantando o Sistema de Gestão Ambiental, e com isso está se preparando para obter a certificação ISO-14001.

6.5 – A linha de produtos²⁸

A Cedro produz uma ampla linha de tecidos tanto para o segmento de moda, quanto para o de uniformes e roupas profissionais. Utiliza diversos tipos de fibras, conferindo aos produtos estilo, conforto, durabilidade e praticidade.

A linha moda é composta de tecidos coloridos (22% do faturamento) e *denim* – tecido apropriado para confeccionar roupas do tipo *jeans* – e que responde por 47% do faturamento.

A linha profissional (32% do faturamento) é composta de tecidos para uniformização, produzidos com a mais alta tecnologia, garantindo durabilidade, resistência, conforto e segurança. A Cedro oferece tecidos adequados para as mais diferentes aplicações, com diversos acabamentos especiais.

Nos últimos cinco anos, a Cedro lançou 189 novos produtos.

A qualidade da linha profissional é atestada pela norma internacional ISO 9001:2000 e tem a aprovação das grandes marcas internacionais.

6.6 – A estrutura comercial e de atendimento²⁸

Para comercializar a sua produção, a Cedro dispõe de escritórios regionais em 10 estados brasileiros: Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Goiás, Pernambuco, Ceará, Santa Catarina e Paraná, além de escritórios em Genebra, na Suíça e representações comerciais na Europa, Ásia, Américas do Norte, Central e do Sul (Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela).

A exportação responde por 16% do faturamento.

Duas centrais de distribuição totalmente informatizadas, localizadas em Contagem e em Pirapora, Minas Gerais, garantem a excelência no atendimento ao cliente e a entrega dos produtos, no menor prazo, em qualquer parte do país ou do exterior.

Com o foco no cliente, a Cedro possui o SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente – que oferece, em tempo real, informações financeiras, previsões de entregas de produtos, além de gerar uma pesquisa permanente de grau de satisfação.

7. A atuação da Cedro nas últimas décadas

Após a realização das entrevistas, o seu conteúdo foi analisado e será apresentado neste capítulo. Iremos descrever as várias ações e eventos que a Cedro empreendeu, nas últimas décadas e que foram preponderantes para a manutenção da sua competitividade. Tais ações, fontes das principais mudanças e transformações, estão descritas em ordem cronológica da sua realização.

7.1 – A estratégia mercadológica nas décadas entre 1950 e 1990

7.1.1 – A ênfase em um só produto – décadas de 1950 a 1980

Conforme Mascarenhas (1972), no início da década de 1950, a Cedro, com o objetivo de obter melhor produtividade através da simplificação dos processos industriais, decidiu produzir somente um único artigo, a chita, pois percebera que as grandes empresas abandonavam tal produto; com isso, passou a competir no mercado com maior escala, abandonando os demais produtos, como flanela, zefir, trançado, etc. A produção somente da chita durou toda a década de 1950, ao final da qual a Cedro percebeu a necessidade de criar um produto com maior valor agregado e desenvolveu uma popeline a que chamou cedroline; e que foi campeã de vendas por cerca de duas décadas e meia, tendo sido descontinuado em meados da década de 1980.

Mascarenhas (1972) registra que até fins da década de 1970, a Cedro estava preparada para produzir somente tecidos estreitos. O cedroline era uma popeline estreita, com cerca de 80 centímetros de largura. Quando percebeu a mudança do mercado, que passou a demandar tecidos mais largos para camisaria, a Cedro realizou reformas para alargamento dos teares²⁹, começando, então, a produção de uma popeline larga, em fins da década de 1970 e início da década de 1980. Mesmo produzindo o cedroline mais largo, ainda assim, com a estratégia de um produto só, a Cedro obteve padronização, custos baixos, escala de produção, e alcançou excelentes resultados, que geraram prosperidade por um longo período (de 1950 a 1990).

²⁹ Segundo registros internos da Cedro, o alargamento dos teares se iniciou com o aproveitamento das laterais e compra dos fabricantes da expansão do módulo central; posteriormente a Cedro passou a importar teares modernos.

Segundo Vaz (1990), com tais resultados, a Cedro expandiu suas atividades, distribuiu dividendos, se capitalizou para adquirir uma fábrica em 1978 (fábrica de Paraopeba), e ainda construir duas novas, na década de 1980 (uma em Caetanópolis, outra em Pirapora, na região da Sudene).

7.1.2 – A diversificação de produtos a partir da década de 1980

As novas fábricas suportaram o início de uma nova estratégia, que foi a diversificação dos produtos, pois a empresa sentiu que o mercado exigia ofertas diferenciadas.

A partir da década de 1980, a Cedro afastou-se do conforto de um único tecido e passou a produzir duas novas linhas de produtos: o *denim*, tecido destinado à produção de roupas *jeans*, e o tecido destinado à roupa profissional.

O início do ciclo de vida dos novos produtos ocorreu de forma prudente, com uma produção pequena, que ia aumentando na medida em que o cedroline ia diminuindo de volume.

Naquele momento a Cedro passou de fato a competir com as grandes fábricas da época, como a Alpargatas e a Santista.

A Cedro foi muito bem sucedida na produção de *denim*, tanto que, em 1997, inaugurou em Pirapora-MG uma fábrica exclusivamente para produzi-lo, saindo de uma produção mensal de 800 mil metros para uma capacidade atual de 3,2 milhões de metros.

Com o tecido destinado à roupa profissional (uniformes), embora ressaltando que não existem estatísticas confiáveis, em 2004 a Cedro se considera líder deste segmento de mercado, competindo com a Santista e a Santanense.

Em todos esses movimentos estratégicos de adequação de seus produtos às exigências do mercado existente, a Cedro realizou investimentos e ajustes em seu parque industrial, sempre visando otimizar o processo industrial (até meados da década de 1990), e se voltando para o mercado, com sua abertura na década de 1990, quando se acirrou a competição com produtos importados.

Também, a partir da década de 1990, a Cedro desenvolveu muitos produtos para o setor de moda.

7.2 – O processo de modernização na década de 1990

7.2.1 – A introdução de maquinário moderno

Com a ênfase em uma linha diversificada de produtos (moda, *denim*, tecido profissional), a Cedro passou a usar maquinário mais sofisticado, importando teares com tecnologia a jato de ar, e filatórios do tipo *open-end*, que eram os mais modernos disponíveis no mercado internacional.

A relação de substituição observada era de um tear moderno para dez teares obsoletos, que passaram a ser desativados. Com isso, a Cedro experimentou uma grande redução da sua força de trabalho e, conseqüentemente, dos seus custos, mas aumentou os valores de investimentos, reforçando, assim, a sua característica de indústria intensiva em capital.

Tal processo tem sido constante desde então, e na década de 2000 os volumes de investimentos em maquinário sempre atualizado são superiores aos valores contabilizados a título de depreciação.

Esse processo de substituição de maquinário, ocorrido a partir da década de 1990, recebeu internamente o nome de modernização, que foi muito salutar para sustentar a competitividade da Cedro, mas que apresentou resultados indesejáveis, tais como a grande redução da força de trabalho (atualmente são cerca de 3000 colaboradores, contra um volume de 6000 em fins da década de 1980), bem como o fechamento de três fábricas, em meados da década de 1990.

Os dirigentes consideram que a Cedro dispõe de tecnologia moderna necessária às suas atividades industriais, já que a tecnologia existente atende às necessidades de mercado e está comparável com os seus grandes concorrentes.

Entendem, também, que novas ações de modernização precisam ser empreendidas, principalmente um processo de reestruturação industrial, com maior concentração de fábricas, que permitirá uma maior escala de produção e conseqüente redução de custos.

7.2.2 – O processo de informatização

Quatro importantes projetos tiveram curso também na década de 1990, a saber:

- informatização dos dez escritórios regionais de vendas, espalhados pelo Brasil, em 1994;
- automação da força de vendas, em 1995;
- implantação da Central de Distribuição, totalmente informatizada, em 1997;
- implantação do Serviço de Atendimento aos Clientes, também informatizado, em 1997.

Pela sua abrangência e importância, iremos destacar os projetos descritos a seguir.

7.2.2.1 – A automação da força de vendas

Em 1995, para buscar maior agilidade no processo de atendimento aos clientes, a Cedro desenvolveu um sistema informatizado de vendas, baseado em microcomputador portátil (denominado, então, *lap-top*, e atualmente *note-book*).

Cada vendedor passou a dispor de um aparelho, que disponibiliza o acesso a um banco de dados local, com todas as informações relevantes sobre seus clientes. Cada vendedor atende cerca de 30 a 40 clientes, e o sistema permite o acesso a dados de pedidos, estoques, linhas de produtos, fichas técnicas, com as cores e estampas, pedidos pendentes, embarques realizados, situação financeira e limite de crédito do cliente, duplicatas pagas ou em aberto, etc.

Adicionalmente, o sistema permite o registro e entrada de dados de novos pedidos, bem como inclusão e alterações de dados cadastrais.

Além do sistema residente no *note-book*, foi aprimorado o módulo de administração comercial, aliado à informatização dos escritórios regionais de vendas espalhados pelo Brasil, de forma que toda a estrutura comercial da empresa, formada pela diretoria, gerentes nacional e regionais, vendedores e representantes, assistentes de vendas, pessoal de *marketing* e de gerência de produtos, além de promotores de vendas, passou a ter acesso a uma única fonte de dados do processo comercial, de forma *on-line*.

Diariamente, o vendedor estabelece uma conexão telefônica com o computador central da Cedro, e o sistema realiza a sincronização completa das informações entre o banco de dados central e o banco de dados local, no *note-book*.

Com isso o atendimento aos clientes melhorou sensivelmente, pois passaram a perceber a maior presença da Cedro, bem como a melhor prestação no fornecimento de informações relevantes do relacionamento comercial com a Cedro.

7.2.2.2 – A implantação da Central de Distribuição

Também com o objetivo de melhor atender a clientela, a Cedro construiu, em 1996, a sua central de distribuição – CD, localizada em Contagem, na região metropolitana de Belo Horizonte, onde foi centralizada toda a expedição de produtos.

A construção da Central de Distribuição foi o passo inicial para a Cedro implementar seu processo de logística de distribuição, como forma de melhor administrar as entregas dos produtos e o nível de serviço aos clientes.

Até então a expedição dos produtos se fazia diretamente a partir das fábricas. Tal processo não era otimizado, pois cada fábrica realizava sua própria lógica de entregas, normalmente seguindo o fluxo de produção. Além disso, as fábricas não dispunham de espaço para realizar as entregas no ritmo desejado pelos clientes, pois os tecidos eram produzidos na sequência de cores.

Tal método atendia aos clientes atacadistas, para os quais o ritmo de entrega não era relevante; mas as confecções esperavam receber todo o lote de cores simultaneamente, quando, então, iniciavam o processo de corte das peças.

A central de distribuição passou a operar como um pulmão da entrega. As fábricas despachavam os tecidos para a CD no ritmo da produção. A CD os armazenava, e só embarcava para os clientes quando o pedido estava de acordo com os requisitos de entrega.

Para tanto, as operações de recepção, manuseio, armazenamento e embarque dos produtos passaram a ser feitos por moderno sistema informatizado, que gerencia todo o processo, otimizando o faturamento e a entrega ao cliente, bem como auxiliando as transportadoras a também melhorar seus processos de distribuição.

O sistema informatizado da Central de Distribuição permite à Cedro monitorar melhor a prestação de serviços das transportadoras, tentando assegurar qualidade no transporte e pontualidade na entrega para o cliente.

No momento anterior à CD, os problemas de entregas eram uma fonte crônica de reclamações dos clientes; com a CD, o nível de reclamações reduziu substancialmente, melhorando muito a imagem da Cedro no mercado.

De uma certa forma, a Cedro já se antecipava aos sinais do mercado que mudava, passando a atender o cliente de acordo com seu interesse, que decidia em que hora e em que ritmo desejava a entrega. Com isso a Cedro deixou de empurrar a produção ao mercado atacadista, passando a ser puxada pela clientela da confecção.

7.3 – A mudança da estratégia comercial

A informatização dos principais processos de atendimento à clientela (escritórios regionais, força de vendas, central de distribuição e SAC) permitiu que a Cedro, em 1997, mudasse totalmente a sua estratégia comercial, como descrito a seguir.

Até meados da década de 1990, as vendas da Cedro se concentravam no segmento atacadista, que realizava a distribuição dos produtos. Tal situação se caracterizava por

- baixo número de clientes (certa de 300);
- estrutura mais simplificada de atendimento;
- elevado nível de volume de compras por cliente;
- elevado risco na concessão de crédito, dada concentração em poucos clientes, e
- declínio das margens de lucro, após o Plano Real.

Com a estabilização da moeda, praticamente extinguiu-se a especulação com os estoques, que o setor atacadista realizava. Tal prática, consubstanciada nas chamadas compras em função das viradas de tabela (de preços) era favorável a ambas as partes, pois assegurava para a fábrica um fluxo equilibrado de produção e vendas e resultava em bons lucros para o comerciante.

Como as tabelas de preço não mais viravam, reduziu-se enormemente o lucro especulativo dos atacadistas e, como estes agregavam pouco valor à operação, passaram a reivindicar maiores descontos para realizar as compras em volumes.

A Cedro percebeu que, com todo o aparato informatizado que dispunha, poderia atender diretamente o setor de confecções, conseguindo praticar preços mais elevados, embora com aumento dos custos e complexidade operacional. Para as confecções também a nova abordagem era favorável, pois conseguiria adquirir os tecidos com preços mais baixos do que os praticados pelo atacado.

Tal mudança, entretanto, geraria uma situação paradoxal, no risco de créditos dos clientes, visto que esses riscos aumentariam, pois cresceria muito o número de clientes, e a concessão de crédito deveria ser bem mais cuidadosa; entretanto, tais riscos estariam favorecidos pela maior diluição entre um contingente muito grande de clientes.

De fato, o número de clientes ativos cresceu rapidamente de 300 para cerca de 5.000. No início, a Cedro experimentou níveis mais altos de inadimplência da clientela muito pulverizada ao longo do território nacional e de difícil administração.

Para atenuar essa situação, a Cedro realizou muitas melhorias nos seus processos de análise e concessão de crédito, aprimorando a coleta de dados cadastrais dos clientes, informatizando todo o histórico de pontualidade e agregando também informações cadastrais de serviços especializados (como o Serasa) com conexão eletrônica com os bancos de dados de clientes. Para os maus pagadores, a Cedro passou a ser mais severa, negando fornecer os produtos quando o cliente não apresentava um histórico mais favorável de pontualidade.

Com isso, no período de 1999 a 2004, o índice de inadimplência, computado no dia seguinte ao vencimento da duplicata, reduziu-se de mais de 6% do valor da carteira de títulos para cerca de 0,9%, e a meta para o ano de 2005 é reduzir para 0,75%.

Com a nova estratégia de *by-pass* do setor atacadista, a Cedro realizou um encurtamento da cadeia, que no setor têxtil é reconhecida como longa. Embora assumindo mais riscos, a estratégia se mostrou bem-sucedida, pois aumentou em muito a sua visibilidade no mercado. De um contingente de cerca de 10 vendedores, a equipe de vendas rapidamente evoluiu para cerca de 100 representantes autônomos, que passaram a dispor de informatização para bem realizar os seus trabalhos.

A Cedro passou a estar muito mais próxima aos clientes, conseguindo conhecer melhor as suas necessidades, preparando-se, então, para atendê-las e desenvolvendo um relacionamento de qualidade com eles.

7.4 – Redesenho estratégico

Em 2001 a Cedro contratou a Booz, Allen & Hamilton, empresa internacional de consultoria, para avaliar e elaborar o Redesenho Estratégico da Cia. Através de metodologia própria, a consultoria levantou dados internos e externos, provocou debates entre os dirigentes e elaborou um documento de conclusões e recomendações, além de propor vários planos de trabalho, conforme descrito a seguir.

O trabalho registrou a seguinte visão estratégica para a Cedro:

- importância do algodão;
- posicionamento estratégico da Cedro no mercado brasileiro;
- necessidade de aumento das exportações da Cedro (Santista: 50% – Vicunha: 7%);
- crescimento da Cedro, e
- constatação das lacunas existentes: qualidade, logística e inovação.

Foi proposto o cronograma de implementação da estratégia, em que, no período inicial de 12 a 18 meses, o foco deveria estar na consolidação das capacitações necessárias aos mercados interno e externo, com os seguintes objetivos:

- desenvolver e consolidar capacitações críticas que permitam crescimento sustentável e rentável;
- manter participação no mercado doméstico—no mínimo, e
- aumentar volume de exportação para América do Sul e Leste Europeu.

Para o período seguinte, com duração entre 42 a 48 meses, o foco seria no crescimento nos mercados interno e externo, com os seguintes objetivos:

- crescimento a taxas superiores as do mercado visando ao ganho de escala com rentabilidade;
- aumento de participação no mercado doméstico, e
- aumento acelerado da exportação, incluindo, possivelmente, outras geografias além de América do Sul e Leste Europeu.

Foi constatada a necessidade de crescimento da Cedro e, para tanto, foi recomendado o posicionamento em aumento em valor agregado dos produtos Cedro, por meio de flexibilização, expansão da capacidade e modernização. O cenário de maior valor agregado aparentava melhor atender as necessidades e objetivos da Cedro através de

- crescimento sustentado nos mercados interno e externo;
- *mix* de produtos adequado – inovação, ou capacidade de copiar produtos rapidamente, o que permite competitividade dos produtos nos mercados interno e externo;
- maior valor agregado dos produtos, que permite a captura de parte do *premium* de preços da Santista (que era a líder de preços no mercado brasileiro), e
- obtenção de receitas de R\$ 500 milhões em 5 anos (2006).

Entretanto, constatou-se que a cultura conservadora e centralizada dificultava a adoção de uma estratégia mais dinâmica e flexível e os seguintes desafios foram propostos

- capacitação mais eficiente das áreas de *Marketing*, Desenvolvimento de Produtos, Exportação e Assistência Técnica;
- flexibilidade e agilidade fabril para produção de partidas menores;
- logística mais eficiente e melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos;
- mudança para cultura inovadora e focada em resultados em oposição a uma cultura conservadora e focada em receitas;
- melhoria de qualidade como condição *sine-qua-non* para o futuro sucesso da Cedro.

Outra recomendação foi no sentido da orientação do foco na melhoria da qualidade dos produtos Cedro para que se atinja o nível considerado adequado pelos clientes e consiga capturar ao menos parcialmente o *premium* de preços da Santista.

Para a consultoria, a Cedro precisava passar por um processo agressivo de mudança cultural – portanto era imprescindível que seus processos, incentivos, capacitações e comunicação fossem redefinidos visando à adequação de pessoas e rotinas ao novo imperativo estratégico de crescimento, a saber:

- os processos devem permitir a obtenção dos objetivos estratégicos;
- os incentivos, baseados em sistemas de remuneração, desenvolvimento de carreira e treinamento devem ser implementados de forma a motivar a atuação dos funcionários em linha com os imperativos estratégicos;
- as capacitações do pessoal são necessárias aos imperativos estratégicos e devem ser medidas através do desempenho dos funcionários na execução de processos sob sua responsabilidade, e
- a transparência na comunicação de desempenhos e resultados individuais e agregados são importantes para alimentar uma atitude de melhoria contínua, bem como a abertura de canais de comunicação para que os funcionários apresentem idéias para resolução de problemas do dia-a-dia.

Para a implementação da nova estratégia, a Cedro também precisava investir em processos de gestão e desenvolvimento de pessoas, bem como acompanhar detalhadamente a evolução dos indicadores do negócio de forma que potenciais desvios pudessem ser identificados antecipadamente e correções e ajustes fossem realizados.

O passo seguinte foi a elaboração de um macroplano de ação, com priorização dos investimentos e início imediato de implementação. Para tanto foram criadas as seguintes Frentes de Trabalho, cada uma sob a responsabilidade de um diretor e ou gerente (quadro 7).

Quadro 7 – Frentes de trabalho do Redesenho Estratégico

Frentes	Objetivos
Indicadores de Gestão	Estabelecer indicadores básicos, metas e responsabilidades. Implantar processo de acompanhamento estruturado. Formatar metodologia de gestão continuada.
Inovação e <i>Marketing</i>	Reestruturar a estrutura comercial. Estabelecer aproximação do mercado. Desenvolver inteligência de mercado/ inovações.
Exportação	Estabelecer planos de crescimento e expansão para o mercado externo, incluindo a exportação de roupas (projeto <i>full-package</i>). Implantar estrutura e organização adequadas. Desenvolver processos para acompanhamento contínuo dos mercados-alvo.
Logística	Implantação do PCP e do sistema de planejamento avançado de logística. Implantação da logística integrada. Estabelecimento de melhores prazos e qualidade no atendimento. Capacitação logística para atender o mercado externo.
Gestão pela Qualidade	Estabelecer indicadores e processos de medição. Estabelecer os principais focos de melhoria. Re-certificar as normas ISO. Implantar melhoria contínua e treinamento.
TI – Tecnologia da Informação	Diagnosticar as necessidades de sistemas. Implantar sistemas estratégicos (logística integrada e informatização industrial, dentro do sistema de planejamento avançado, ou gerenciamento da cadeia de suprimentos – SCM ³⁰ , sistema de gestão integrada – ERP ³⁰ , e sistema gestão do conhecimento do mercado – CRM ³⁰). Estabelecer plano emergencial para sistemas de suporte e interfaces.

Fonte: Relatório da Booz Allen & Hamilton, elaborado no final do projeto de Redesenho Estratégico (resumido pelo autor da dissertação).

³⁰ Em inglês: SCM – Supply Chain Management. ERP – Enterprise Resources Planning. CRM – Customer Relationship Management.

Decorridos três anos após a sua elaboração, constatou-se que muitos dos objetivos foram atingidos, principalmente nas Frentes de Logística, Qualidade e Exportação (que neste período cumpriu as metas previstas, mas já está claro que não as cumprirá em 2005 e 2006, devido à não-implantação do *full-package*).

A frente de TI conseguiu vencer os desafios previstos, como a informatização da cadeia de suprimentos e gestão da produção (conforme descrito no tópico mais adiante, com o sistema de planejamento avançado), faltando ainda a implantação de sistema integrado de gestão – ERP e de Gestão do Conhecimento do Mercado – CRM, estando previstas a sua modelagem em 2005 e implementação no primeiro trimestre de 2006.

A frente de Inovação teve resultados considerados medianos, conforme descrito em um tópico mais adiante. E a de Indicadores de Gestão teve poucos resultados, devido à principal dificuldade, que foi o não-avanço nas mudanças culturais e na melhoria da capacidade de gestão de pessoas.

A boa notícia é que se estima que, em 2004, as receitas deverão atingir um valor próximo a R\$ 500 milhões, meta que será, então, alcançada com dois anos de antecedência, considerando os valores correntes. O aumento no faturamento se deveu, essencialmente, por meio de produtos de maior valor agregado, que era também uma meta importante no Redesenho Estratégico.

À época da realização da pesquisa, o diretor presidente cogitava realizar outro ciclo de planejamento estratégico.

7.5 – Programas de melhorias na gestão de custos e qualidade

O diretor presidente declarou que ouve falar em redução de custos na Cedro, de forma sistemática, desde o primeiro dia em que começou a trabalhar, no ano de 1970. Ele declarou que a gestão de custos é igual unha, que está sempre crescendo e você tem de estar cortando continuamente.

Além do mais, a Cedro sempre demonstrou grande tradição de austeridade. Em 2001, houve a substituição do diretor presidente, que manteve a mesma filosofia de austeridade, mas com uma preocupação de modernizar a gestão.

A modernização industrial, realizada na década de 1990, reduziu enormemente os custos, pois passou-se de um quadro de 5.500 empregados para 2.000 e poucos e ainda aumentou a produção em cerca de 7%.

Mas ocorreram no período grandes pressões pela busca de uma forte competitividade, porque houve a abertura do mercado e, desde o Plano Real até hoje, o índice de aumento de preços na indústria têxtil praticamente foi zero, o que representou forte pressão nos custos.

Além do mais, o tecido brasileiro tem pouco valor agregado e o fator custo é preponderante em um país de baixo poder aquisitivo.

7.5.1 – Gerenciamento matricial de despesas

Foi a partir de 2001 que a Cedro contratou a FDG³¹ para implantar uma metodologia de gestão denominada gerenciamento matricial de despesas, conforme descrito no Anexo E.

Para que a metodologia funcionasse adequadamente na Cedro, foi preciso informatizar todo o processo para abrir os gastos de todas as áreas para todos os envolvidos, o que acabou por representar o envolvimento de um número grande de pessoas, gerando a disseminação de todas as informações de custos. Com isso, todos os gestores passaram a melhor gerir os gastos. A Cedro, então, absorveu esta tecnologia.

O gerenciamento matricial permitiu uma maior eficiência e eficácia na gestão de custos. O que não significa que a empresa não tinha antes a gestão de custos. Simplesmente o processo passou a ser sistematizado.

³¹ FDG – Fundação de Desenvolvimento Gerencial, sucedida pelo INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial.

O diferencial na realidade é a metodologia de apuração e análise. O que foi realmente uma inovação para a Cedro foi o fato que o gerenciamento matricial representa hoje um forte ciclo de planejamento orçamentário.

Com a ajuda do gerenciamento matricial, a Cedro tem feito um esforço muito grande nos últimos anos para se ajustar a uma estrutura internacional de custos.

Um fator muito importante é justamente trabalhar o pacote de matéria-prima, no caso, o algodão, que representa cerca de 48% do custo de produção, através de um melhor gerenciamento do consumo e do seu aproveitamento, melhorando inclusive a utilização de resíduos que o processo industrial gera.

Atualmente a geração de resíduo gira em torno de 5 a 5,5% do total de consumo de algodão, quando antes do gerenciamento matricial o número apresentava uma média entre 8 a 8,5%. Os 2,5% a 3% de redução do resíduo representam cerca de 1,2% a 1,5% no custo total da Cedro.

Os três pacotes seguintes em ordem de importância na composição dos custos industriais são os de pessoal, utilidades e insumos, que também são analisados e melhorados em profundidade.

A energia tem se transformado, nos últimos anos, em um item relevante. A metodologia do gerenciamento matricial transformou a gestão das utilidades, e ganhos expressivos também se verificaram.

Portanto, tal metodologia é importante para os gestores da Cedro saberem o que é que cada um está fazendo para melhorar o seu desempenho em custos na companhia de um modo geral, pois passou a ser sistematizado o acompanhamento dos objetivos e metas.

A questão do gerenciamento matricial também foi muito importante para que houvesse maior controle de custo, não é nem tanto a redução de custo, mas uma melhor gestão que leva à redução de custo.

No comparativo de custos entre os anos de 2002 e 2003, verificou-se que o gerenciamento matricial gerou um ganho da ordem de R\$ 13,5 milhões, o que se deduz que, em relação à gestão de custos, a empresa deu um salto muito grande em um horizonte de três anos, pois o gerenciamento matricial fez as pessoas serem empurradas para uma bem-afinada gestão de custos.

Entretanto, a Cedro também percebeu que o grande redutor de custos é a ocupação dos seus ativos industriais. A maior utilização do maquinário representa na prática uma redução de custo, pois, quanto mais bem ocupado estiver o equipamento, menor será o custo por unidade produzida.

Se a fábrica estiver com a sua capacidade de produção cheia, a Cedro terá melhores índices de qualidade e de custos, pois o seu fluxo será mais linear. Mas este tema será discutido nos tópicos seguintes, com o sistema de planejamento avançado da produção.

7.5.2 – Programa de gestão pela qualidade

A Cedro também implementou, a partir de 2002 com a ajuda da FDG, um programa de gestão pela qualidade, que denominou “Supremacia no mercado pela excelência”.

A Cedro vinha se preocupando com a melhora na qualidade do produto desde a década de 1990, com a abertura do mercado. Mas foi somente com a contratação da consultoria externa que ocorreram resultados palpáveis, com a mudança da cultura para uma mentalidade voltada para a qualidade.

O pressuposto vigente é que a qualidade determina a decisão de compra, por parte dos clientes, a partir da percepção de qual é o valor da qualidade proporcionada pela Cedro, dentro de uma visão abrangente: qualidade intrínseca do produto, qualidade no serviço, qualidade no atendimento.

No momento anterior, a qualidade dos produtos da Cedro estava determinada pelo mercado interno brasileiro, que era muito menos exigente do que o mercado internacional. E isso fez com que as empresas, de maneira geral, se acomodassem neste quesito. A Cedro entende que, ainda hoje, é possível vender com baixa qualidade a clientes que decidem a compra em função somente do preço, mas estes clientes dão pouco lucro. Se a Cedro deseja maior lucratividade, ela deverá ter capacidade para atender aos requisitos de clientes mais exigentes, mas que pagam um sobrepreço para dispor de mais qualidade.

Portanto, a política de qualidade da Cedro está orientada para que, enquanto houver por parte do mercado uma demanda que atribua à qualidade do produto e do serviço um valor adicional, este valor continuará a ser demandado e isso faz a companhia continuar prosperando.

Mas a Cedro considera que qualidade tem a ver com regularidade e com conformidade, dentro de processos bem definidos, tomando por base a avaliação e a percepção que o cliente tem dos produtos e serviços.

Para isso a qualidade depende muito das atitudes das pessoas, que precisam saber se todos estão entendendo o que estão fazendo, e por que estão fazendo. Quais são as condições que se tem para fazer aquilo, e se o que se está fazendo está dentro do esperado e, além disso que seja algo espontâneo de todos. Portanto, a qualidade depende das pessoas, pois quem faz qualidade são as pessoas e as pessoas têm suas próprias limitações, suas percepções, que nem sempre são unânimes em um grupo.

Portanto, cria-se um clima de maior percepção, no sentido de mexer com as emoções das pessoas, pois daí é que se obtêm resultados concretos. É a questão do respeito e da comunicação em via dupla, com a valorização do que foi feito. E a orientação daquilo que não foi feito, e por que não foi feito.

Dessa forma o entendimento é que a qualidade acontece de forma espontânea, pois não adianta pretender implantar qualidade por meio de decreto. O essencial é criar uma clima apropriado de confiança para que a comunicação flua de forma natural, e as pessoas exercitem a habilidade de lidar com os problemas visando à sua solução. Tal clima deverá ocorrer para todas as pessoas, desde o chão de fábrica. Então a qualidade passa por recursos humanos, por entendimento, por percepção, e deve emanar da própria gestão dos administradores.

Novas habilidades foram exigidas na gestão de pessoas, para a implementação de processos de melhoria contínua nas atividades industriais, com o pessoal sendo treinado e habilitado para compartilhar as informações, na busca constante do aprimoramento.

A consultoria da FDG entrou abordando o processo de gestão, através do uso de ferramentas estatísticas para avaliação e controle do processo. O trabalho envolveu, também, uma pesquisa com os clientes sobre a qualidade da Cedro, realizada em junho de 2002.

Tal pesquisa mostrou que a Cedro ficou classificada em média, na 3ª posição em relação às principais características do produto, comparativamente com os concorrentes diretos. Mas, na segunda pesquisa realizada em agosto de 2004, a Cedro foi considerada melhor nos itens preferidos pelos clientes. O que mostrou o acerto do projeto.

O trabalho foi feito em todas as fábricas, com o envolvimento de um número considerável de funcionários. Mas o projeto não pode parar, é preciso continuar com o trabalho, aprofundando a motivação de pessoal, o treinamento do gerenciamento da rotina e várias outras medidas na busca da excelência. O sentimento dos dirigentes é que o projeto foi implantado, porém entre implantar e se ter excelência, existe uma distância grande. De fato constata-se que a excelência ainda não foi atingida.

Para o gerente de uma das fábricas, com um sólido programa de qualidade, muda-se o sentido da cobrança por melhores resultados. Ao invés de o gerente ficar cobrando os operários, agora são os operários que cobram os gerentes, naquelas ações que estão fora de seu controle. O processo passa a ser gerenciado pelo pessoal de chão de fábrica, gerando muito mais comprometimento.

Com relação à qualidade intrínseca, a Cedro percebeu que houve ganhos significativos, pois ,segundo depoimento do pessoal de exportação, o que é embarcado para o mercado externo hoje é muito melhor do que há dois anos atrás, pois a qualidade tem melhorado bastante.

Outro indicador é que, em 12 meses (de setembro de 2003 a agosto de 2004), o nível médio de aproveitamento de tecido de primeira qualidade passou de 88,8% para 91,8%, tendo sido observado em junho de 2004 o índice de 92,1%, que foi o recorde em toda a história da Cedro.

E os três pontos percentuais observados em um ano representam um acréscimo de faturamento de cerca de 240 mil metros por mês.

A atuação da Cedro tem como referencial os preços de mercado. Apesar de já ter as características de qualidade de seus produtos reconhecidas pelos clientes, o preço praticado ainda não é de líder de mercado. A Cedro considera que ainda é cedo para passar a capturar a recompensa em preços por ter uma qualidade reconhecida.

Mas isso certamente irá acontecer em médio prazo.

7.6 – Sistema de planejamento avançado

Em 2003, a Cedro decidiu modelar e implantar um sistema informatizado de planejamento avançado das suas operações. Com a criação da Diretoria de Logística em 2002, o objetivo foi integrar, de forma eletrônica, o planejamento e execução dos processos de vendas e produção. Além disso, o sistema deveria gerar conhecimento necessário para a redução dos estoques de matéria-prima, produtos intermediários e produtos finais.

Em março de 2003, foi criada a Gerência da Demanda, com o objetivo de modelar os processos e selecionar o pacote de sistemas. Tal pacote consistiu de um *software* de previsão da demanda, a partir dos dados históricos de vendas de cada produto, que são tratados, estatisticamente, para prever sazonalidades, desvios, ciclo de vida, etc.

A projeção da demanda gerada pelo sistema é, então, avaliada por toda a equipe da área comercial, incluindo gerentes de produtos, representantes, gerentes de vendas e diretoria e é, então, ajustada de acordo com a estimativa resultante do consenso entre todos.

Definida a previsão de vendas, outro sistema denominado *Planner* gera o plano-mestre de produção, avaliando ainda estoques existentes, pedidos, etc. O *software* utiliza técnicas de simulação e projeções, envolvendo as capacidades finitas e os conceitos emanados da Teoria das Restrições³², de forma a indicar os gargalos e outros entraves à produção bem-sucedida das vendas projetadas, e então replanejar a produção.

³² Vide Anexo F.

Aprovado o plano-mestre, uma terceira funcionalidade do sistema, denominado *Scheduler*, realiza a distribuição da produção entre todas as fábricas, que utiliza técnicas ainda mais refinadas de otimização da seqüência de produção, gerando as ordens de trabalho para cada etapa do processo produtivo, de cada produto, em cada célula de produção.

Uma quarta funcionalidade do sistema, denominada CCF – Controle do Chão de Fábrica –, desenvolvida sob medida para a Cedro, realiza o acompanhamento de toda a execução da produção, orientando os operadores na seqüência dos trabalhos e registrando volumes produzidos, tempos de preparação e execução, e também as ocorrências na qualidade, ou o eventual mau-funcionamento das máquinas.

Os dados de apontamento da produção e dos estoques retornam então para *Scheduler* e depois para o *Planner*, que inclui novos pedidos ou novas previsões de vendas, e reprocessa todo o ciclo, de forma a manterem-se permanentemente atualizados os bancos de dados dos processos, pro meio dos quais se podem informar com mais precisão as datas de atendimento aos pedidos dos clientes.

A implantação do sistema se iniciou em maio de 2004, e encontrava-se em curso no momento da realização da pesquisa.

Na opinião dos dirigentes, a Cedro investiu no planejamento e controle da produção para evitar a incerteza, otimizar a produção e reduzir seus estoques de insumos, produtos intermediários e finais. Entretanto, já se pode observar uma melhoria nas entregas, que está hoje mais consistente.

Em relação ao *software*, acredita-se que o planejamento da produção deixou de ser feito de forma artesanal e muito sujeito a erros, evoluindo para um processo muito mais consistente e científico.

O sistema permite atender às expectativas dos dirigentes e da área comercial em ter as fábricas produzindo a plena carga. O pessoal da área industrial observou que, gradativamente, todo o parque industrial está sendo ocupado de forma otimizada. Muitas vezes, a ocupação das máquinas acontecia, mas não de forma otimizada, ora gerando estoques, ora atrasando as entregas aos clientes.

O *software* foi considerado pelo gerente da fábrica como imprescindível para se ter, além de melhor ocupação das máquinas, uma melhoria na qualidade dos produtos, pois evita-se aquele pára e recomeça, que muito prejudica o fluxo regular da produção.

Outro entendimento dos dirigentes da Cedro é que a indústria têxtil brasileira ainda tem de melhorar em termos de logística. A Cedro tem sido afetada, não porque os concorrentes estão melhores nesse sentido, mas porque os clientes estão demandando mais. Querem a quantidade certa, na hora certa, com qualidade assegurada e custos baixos.

Além da competição pelo preço, o mercado certamente irá competir pelo tempo, pois a Cedro terá de entregar rápido. A entrega certa na hora certa representa um fator importante para melhoria dos custos dos clientes, que também não querem e não podem suportar o ônus de carregar estoques elevados. A adoção de técnicas de gestão do tipo *just-in-time* na cadeia de suprimentos dos clientes da Cedro exige maior agilidade para identificar as necessidades do cliente, processar os pedidos e realizar a entrega rapidamente.

Com o sistema, os dirigentes constataam que a Cedro está mais preparada para essa exigência.

Por meio do sistema de planejamento da produção, a Cedro está reproduzindo em um *software* as condições e capacidades fabris de atendimento ao mercado. Se tais condições não estiverem adequadas, a Cedro dispõe agora de instrumento capaz de avaliar com maior rapidez as possibilidades de investimento em flexibilidade e capacidade produtiva, pois as simulações das demandas podem ser logo feitas.

Em poucas semanas após, a implantação do sistema, o pessoal da fábrica percebeu que a produção passou a fluir de uma maneira mais linear ao longo do mês, com a eliminação daqueles volumes de produção que se concentravam no final de mês.

Os dirigentes da área industrial consideram condição *sine-qua-non* dispor de informações precisas sobre as datas de produção e atendimento aos pedidos, pois a programação é feita de forma sistêmica.

A Cedro está preparada para fabricar em lotes cada vez menores com uma variedade de produtos cada vez maior – a que denomina *customização* em massa, situação que acarreta uma complexidade operacional muito grande.

Os dirigentes afirmaram que a produção da Cedro no mês de agosto foi maior do que a do mês de julho, que foi maior do que a do mês de junho, que foi maior do que a do mês de maio, quando se implantou o sistema. Em agosto, ocorreu um recorde de produção, sem ter havido investimento no aumento da capacidade produtiva.

A expectativa do diretor de logística é que a Cedro irá alcançar rapidamente um planejamento bem feito, acompanhado de uma execução também bem feita e, assim, os estoques, que no início do ano de 2004 eram em torno de 17 milhões de metros, em setembro estavam próximos de 11 milhões, podendo chegar a algo em torno de 6 a 7 milhões de metros, sem perder a capacidade de atendimento ao mercado. Tal meta está definida para um horizonte de tempo de cerca de 2 anos.

7.7 – Investimento em capital intelectual

A Cedro vem realizando investimento em melhorias em suas capacitações, através da busca, treinamento, aplicação e avaliação de modernas técnicas de análise empresarial. Entre tais iniciativas, iremos destacar os dois projetos seguintes.

7.7.1 – Gerenciamento matricial de receitas

Na época da realização da pesquisa (agosto-setembro de 2004), a área comercial da Cedro estava iniciando um projeto de Gerenciamento Matricial de Receitas, que também é uma metodologia do INDG, similar ao de despesas, mas com a visão analítica das receitas.

O projeto prevê que, mensalmente, todas as vendas realizadas são tratadas estatisticamente, visando identificar desvios em relação aos valores previstos.

Todos os clientes são classificados em faixas de valores de capacidade de compra e com isso as gerências de vendas podem identificar quais clientes, ou quais produtos em quais clientes, ou por representante, ou por região de vendas, que estão abaixo ou acima das faixas esperadas.

Se os valores praticados estão abaixo das faixas, há que se fazer um trabalho de reverter tal situação, pois isso representa perda de lucratividade.

Os dirigentes da Cedro aguardam com grande expectativa o desenvolvimento do projeto, que já se mostra muito promissor, embora ainda sem dados concretos de ganhos. Mais uma vez ocorre a busca por melhores resultados em seus negócios, de forma a se obter mais prosperidade para a Cedro.

7.7.2 – Contabilidade de ganhos, com base na Teoria das Restrições

Outro projeto que se iniciava no momento desta pesquisa é o da Contabilidade de Ganhos, a ser desenvolvido com a ajuda do consultor e professor Thomas Corbett, especialista no assunto.

Trata-se de uma metodologia de análise dos resultados da empresa, para identificar os seus gargalos e melhorar a produtividade geral de todo o sistema empresarial, ao invés do método tradicional de otimizar as partes, que se mostra insuficiente, de acordo com a Teoria das Restrições, cujos fundamentos estão descritos no Anexo F.

É o mesmo embasamento teórico aplicada no *software* de planejamento avançado, já descrito em tópico anterior.

A metodologia de análise da Contabilidade de Ganhos poderá gerar ótimos resultados na redução de estoques, melhoria da produtividade e dos processos dentro da fábrica, propiciando aumento de capacidade produtiva, diminuição do prazo de entrega e melhores níveis de serviço ao cliente.

Procura identificar os produtos que mais contribuem para a lucratividade da empresa, com a análise da contribuição e da lucratividade de propostas de clientes; além disso, avalia os produtos de maneira a otimizar a capacidade de gerar lucro e desenvolver estratégias lucrativas de crescimento compatíveis com a sua capacidade produtiva.

Os dirigentes da Cedro estão conscientes de que, com a implementação do *software* de planejamento avançado, muitos dos resultados já apareceram. Mas este projeto irá detalhar mais a análise dos gargalos da Cedro (sejam na produção, sejam nas vendas, sejam nos processos de apoio), o que irá gerar um refinamento maior nos ganhos e aumentar a capacidade competitiva da Cedro.

Entretanto, os resultados ainda não estão medidos, dado que o projeto está em fase inicial.

7.8 – Inovação

A pesquisa mostrou que a inovação é um tema muito importante na agenda de transformação da Cedro. Muitas vezes, as pessoas conectam a inovação ao processo de desenvolvimento de produtos, mas isso seria limitar o conceito de inovação.

Nos últimos dez anos, a Cedro realizou um número grande de inovações em seu modelo de gestão e isso não se mostrou somente na área de produtos, embora também ali o desenvolvimento tenha sido marcante.

Mesmo no tema de desenvolvimento de produtos persistem divergências sobre a melhor forma de a Cedro se posicionar no mercado.

Há um consenso forte de que a Cedro registrou um grande crescimento na sua linha de artigos, pois foi a empresa que mais cresceu em relação ao lançamento de novos produtos, ressalvado que se tratava de produtos de larga aceitação no mercado, fabricados por outras tecelagens.

O mercado de tecidos está ligado à moda que tem tendências e isso pressupõe um processo permanente de inovação de produtos, que, muitas vezes, precisa ser acompanhado de investimentos em ativos que permitam uma adequação a essas novidades.

Usualmente, as fontes de novidades são obtidas em viagens internacionais, quando a Cedro participa de feiras internacionais, tais como a *NetWork*, a *Premiere Vision*, a *ColombiaTex*, e outras que se realizam no circuito internacional. No momento do desenvolvimento da pesquisa, a Cedro estava participando de uma feira em Moscou, e daí a duas semanas em outra, em Xangai, na China.

Embora não seja um consenso absoluto, a maioria dos dirigentes da Cedro pensa que a Cedro não é uma empresa lançadora de moda. Na realidade ela busca as tendências no mercado e procura adaptar o seu *portfólio* a essas tendências. Então é muito claro que ela tenha de estar sempre na moda, mas não lançando moda, pois esta não é a sua vocação, por não ser um atelier de *design*.

Na realidade, o processo de inovação da Cedro em relação a produtos tem a ver com a capacidade de perceber o que o mercado precisa e trazer a inovação para dentro. Nem por isso ela deixa de ser inovadora na medida em que tem de internalizar métodos, medidas, processos, insumos, etc., sempre em novas configurações.

O entendimento do diretor presidente é que a inovação não deve existir somente na criação de produtos, mas em toda a empresa, que deve estar preparada sempre para o novo, pois o mundo atual exige da empresa um perfil inovador.

Cita como um bom exemplo a história dos fundadores da Cedro: Bernardo Mascarenhas, Antônio Mascarenhas e Caetano Mascarenhas. Eles foram inovadores, pois deixaram de ser pecuaristas, donos de terras para serem industriais.

Ele menciona a necessidade de mudança por parte das pessoas, pois cada um tem a sua cota-parte de responsabilidade e deve ser inovador ao seu turno. Essa inovação também pode ocorrer através de recrutamento de pessoas de fora, que vêm colocar vida nova na empresa, por terem outras vivências, outras percepções.

Por outro lado, algumas pessoas consideram que a Cedro tem o seu pessoal ainda muito ligado à rotina. A rotina segura as pessoas, o que gera uma série de amarras que fazem com que o processo de inovação seja mais lento e difícil. É a cultura. É o medo de mudar. É o medo de fazer coisas diferentes.

Também consideram que, para a inovação ocorrer, é necessário um clima de liberdade, em que as pessoas não tenham medo de assumir riscos, porque só não erra quem não faz.

A questão da inovação de produtos tem a ver com uma escolha que a empresa faz, pois ninguém sabe *a priori* se aquele tecido vai ou não vai ser bem-sucedido no mercado. Corre-se o risco de gastar dinheiro, de colocar máquina funcionando, gastar algodão e o produto não ser bem-sucedido. Então é importante ter consciência de que alguma coisa pode dar errado.

As pessoas concordam que, mesmo para ser seguidora, ela tem de ser ágil, pois a moda é muito rápida, não se pode dar ao luxo de ficar esperando as coisas acontecerem.

A resposta está na agilidade da empresa em responder a essas tendências do mercado. Precisa existir um processo de sinergia muito grande e a resultante é uma inovação maior. E esta agilidade precisa permear em toda a empresa, no entrosamento para a definição do que fazer, e para obter velocidade no desenvolvimento.

Mas alguns acham que o calcanhar de Aquiles da Cedro está na inovação, pois, embora tenha tentado ser uma empresa inovadora, o melhor que se conseguiu foi ser um modesto seguidor.

Como a velocidade de desenvolvimento de produtos não correspondia à expectativa externa da empresa, foi criada, em 2002, uma gerência de desenvolvimento de produtos, para que o processo ocorresse de forma sistêmica. Mas tal iniciativa não foi bem sucedida, pois o primeiro gerente não conseguiu os resultados esperados. No início de 2004 um outro gerente foi recrutado no mercado e está responsável pela área desde então. Ainda é cedo para avaliar os resultados.

Outro ponto importante foi o redesenho do processo, ocorrido há poucos meses, em que as responsabilidades da área de *marketing* (ligada à área comercial) e de desenvolvimento de produtos (ligada à área industrial) foram muito bem definidas, pois o papel de cada gerência está bem configurado, mostrando em qual parte do processo cada um tem de atuar.

O fluxo do processo de desenvolvimento de produtos foi revisto e reorientado, com a definição clara de todas as etapas do processo, desde a captação das necessidades, a formalização das especificações, o desenvolvimento industrial do processo, os testes das especificações, até a aprovação e formalização do produto.

Tais iniciativas deverão prover os resultados esperados, pois a situação atual está muito adversa, visto que, durante os últimos quatro anos e meio, a Cedro lançou quase 190 produtos novos, mas nos últimos 12 meses nenhum lançamento novo foi feito.

Outra questão importante é como a inovação e o lançamento de novos produtos deverão ocorrer no futuro. Para o Diretor responsável pela área comercial, a Cedro não está inovando no conceito da moda, mas está inovando nos seus processos e na capacidade que as pessoas têm de absorver os novos conhecimentos e novas tecnologias. Ele não acredita que as tecelagens vão ser inovadoras em época alguma, pois quem vai liderar o processo de inovação serão as indústrias químicas, sejam as de fibras sintéticas ou as de corantes e pigmentos.

A indústria têxtil está muito pulverizada e, dificilmente, irão aparecer gigantescas indústrias mundiais, pois as indústrias químicas já são mundiais e elas têm um poderio de pesquisa que empresas como a Cedro não têm.

As indústrias de maquinário têxtil já se unem com as indústrias químicas, de tal forma que uma grande vertente do processo de inovação será liderado pelos fornecedores da indústria têxtil. A outra vertente será liderada por grandes marcas. Será necessário se alinhar aqui, no Brasil, com a Zoomp, com a Forum e, no exterior, com a Levi's, a Wrangler, a Zara, a Diesel. Se a Cedro tiver um pé na Diesel aqui, no Brasil, terá também um pé no mundo. A Diesel é uma empresa mundial que está em qualquer lugar do mundo.

Nesse universo, os *players* são poucos. São as grandes marcas, os grandes grupos químicos, os fabricantes de teares e de filatórios. É um universo de empresas que, provavelmente, não passam de 30, em âmbito global.

Basta a Cedro formalizar parcerias com os fornecedores e grandes marcas com liderança global e se adequar internamente.

Apesar de toda a divergência, certamente salutar para a Cedro, o que os indicadores dos últimos anos da Cedro mostram é que, apesar de todas as dificuldades e percalços, o faturamento dela cresceu proporcionalmente em relação à produção física em metros de tecidos, revelando que houve um aumento no valor agregado dos produtos, gerando mais receita por metro.

E isso é fruto de desenvolvimento de produtos, aliado ao processo da qualidade, pois o mercado já não aceita aumento de preços sem a contrapartida em inovação, em qualidade, ou em serviços.

7.9 – Gestão de pessoas

Também na área de gestão de pessoas se observaram algumas transformações marcantes. Os dirigentes mostram-se mais exigentes com a qualificação profissional do pessoal e menos complacentes com pessoas inadequadas.

O programa de *trainees* foi iniciado em 2001, está na sua 3ª edição e já apresentou bons resultados, com processos mais severos de seleção e treinamento de pessoal novo. Alguns dirigentes entendem que a Cedro só deve contratar novos funcionários através do processo de *trainees*. Isso representa uma mudança no paradigma anterior, que era contratar pessoal com base em avaliação psicológica, ou apenas por ter experiência na área têxtil. Entende-se que é melhor treinar o candidato para ele assumir uma função.

Os dirigentes esperam que a seleção de pessoal seja mais cuidadosa, pois a Cedro deve selecionar o pessoal mais preparado, com mais estudo, para poder absorver com mais facilidade toda essa gama de conhecimentos que a Cia. está incorporando, em todas as áreas, pois para quem não tem estudo é muito difícil.

Alguns observam o aparecimento de profissionais com um alinhamento maior, uma melhor capacidade de gestão. Outros consideram muito importante a preparação das lideranças para lidar com as pessoas, que são diferentes entre si; todas pensam diferente, e os líderes devem buscar a convergência do pensamento e da percepção de todos para o resultado comum da empresa.

O gerente de Recursos Humanos destacou que a Cedro está passando por uma transição, vindo de um modelo de gestão extremamente centralizado, em que vigorava na fábrica o papel do feitor, para um ambiente de maior confiança e comunicação mais livre na empresa.

Foram dados destaques para o papel dos líderes, que devem prover as condições para criar o clima de maior comprometimento e menor medo de assumir riscos. Numa cultura inovadora, é essencial que se considerem riscos nas decisões, mas isso é algo que, na Cedro, as pessoas não gostam muito de assumir.

Para o diretor presidente, as pessoas devem ousar, mas o gerente de Recursos Humanos considera que isso vai ocorrer com mais intensidade na medida em que seja formada uma nova massa crítica do corpo gerencial. O risco é inerente e o gerente tem de se conscientizar de que ele tem de correr riscos e isso ocorrerá, ainda, com atritos e conflitos, até que a nova cultura esteja estabelecida.

Alguns gerentes observaram que, atualmente, já se conseguem perceber alguns setores que já arriscam com mais facilidade; e pessoas mais questionários são vistas de uma maneira mais natural do que no passado.

Para o gerente de Recursos Humanos, hoje o gerente ou o supervisor não precisa ficar preocupado com o que o chefe dele vai pensar ou deixar de pensar, como prevaleceu durante toda a década de 90. A pessoa não trabalhava para a empresa, trabalhava para o chefe. E evidentemente que agradava ou desagradava, dependendo do seu estilo e do estilo do chefe. Hoje mudou, apesar de ainda persistir um sistema de críticas muito presente. Mas a possibilidade de argumentação é maior. E a Cedro está mais impessoal do que já foi no passado. Este é um avanço não sistematizado e foi ocorrendo por mudanças nos setores.

O clima de confiança e comunicação mais fluida que alguns dirigentes esperam dos líderes deve servir para que as pessoas se agrupem para resolver os problemas de trabalho, sem medo de gerar novas idéias, novas formas de trabalhar, que devem ser compartilhadas com todos. É sempre bom as pessoas estarem ligadas a seus parceiros, a seus colegas.

A facilidade de compartilhamento e a difusão da informação é importante para criar esse clima de confiança, que é propício à inovação. Muitos observam que houve uma melhoria de comunicação nos diversos níveis da empresa, nos últimos anos, com um aumento da comunicação e também uma maior abertura para a inovação e participação em todos os níveis.

O gerente de Recursos Humanos considerou também que, mesmo com um processo de maior democratização, todas as pessoas devem ser sempre desafiadas, pois, se não forem, a tendência é a acomodação. Sem o desafio permanente para as pessoas, a cultura de mudança não se estabelece.

7.10 – Atuação internacional

Para o diretor presidente, a Cedro tem de ser competitiva, embora seja difícil ser competitivo num país não-competitivo. O Brasil está numa posição singular, pois a produção têxtil está estável já há alguns anos. Em função das crises todas, houve redução do poder aquisitivo e o mercado interno caiu demais. Agora, temos uma expectativa de crescimento do PIB um pouco acima de 4%, o que certamente irá gerar uma dinâmica maior no mercado interno.

Como forma de se manter competitiva e, também, para a geração de riqueza em moeda forte, para assegurar a importação de tecnologia fabril, a Cedro tem realizado ações visando a sua maior inserção em mercados internacionais, através da exportação de tecidos. Além disso, está realizando estudos para avaliar a possibilidade de exportar roupas prontas, através do *full-package*, conforme descrito nos tópicos seguintes.

7.10.1 – Exportação de tecidos

A Cedro tem atuado no mercado externo através de exportação de tecidos, e a América Latina é a região de maior peso no faturamento. As razões são a proximidade física e a ocorrência das mesmas estações do ano que no Brasil (exceto pelo México), pois o produto é sazonal e é importante ter o produto certo na hora correta. Além disso, são países que não produzem tecidos, mas têm uma indústria de confecções para o mercado local.

Para países como a Argentina e o Chile, a realização de vendas se faz por meio de um representante local, que conhece a língua, conhece a cultura, conhece o mercado, conhece a situação financeira e faz as pesquisas locais.

Já outros mercados menores como a Bolívia a atuação se faz através de um distribuidor local, pois são mercados em que as confecções locais não são grandes e não conseguem formar um pedido de tamanho suficiente para que se possa fazer um embarque internacional.

Já a Europa Ocidental adquire roupa nos países da Europa do Leste, tais como República Tcheca, Hungria, Polônia, Sérvia-Montenegro e Turquia, em função da proximidade. O que também é o caso de países do norte da África, tais como Tunísia e Marrocos, que começam a se tornar exportadores de confeccionados para a Europa.

Para atender tais mercados, a Cedro abriu em Genebra um escritório sem gente, só existe a razão social registrada. Como o tempo de produção no Brasil mais o tempo de transporte é de cerca de 75 a 90 dias, a Cedro opera com um armazém alfandegado e consegue, então, entregar como se a fábrica estivesse lá.

Todos os serviços de armazenamento, movimentação de cargas e emissão de documentos são terceirizados, e as instruções são dadas por correio eletrônico ou telefone, como se estivesse localizado aqui ao lado. Assim, obtém-se uma grande eficiência nesse processo.

Para os países da Ásia, a Cedro ainda não dispõe de uma atuação específica. A China é o segundo maior importador de tecidos do mundo e se mostra como um mercado excepcional. Ao que tudo indica, a China, pela quantidade e custo da sua mão-de-obra, vai se tornar um grande exportador de roupa pronta, com tecidos que ela mesma fabrica ou vai comprar fora. Esta pode ser uma oportunidade para a Cedro, embora vá competir com outros países asiáticos, e a distância física pode ser um fator dificultador.

Já em relação à Alca as expectativas da Cedro são muito boas, pois o setor têxtil brasileiro com certeza se beneficiará, porque o EE.UU. são um grande consumidor, com renda. E poderemos suprir esse mercado com confecções, sejam produzidas no Brasil, ou em países da América Latina e Caribe.

Existem dificuldades de entendimento entre os formuladores do bloco mas certamente vai haver equilíbrio nessa negociação. A Cedro acredita que a Alca não existe sem o Brasil, e também que o Brasil não vai ficar fora da Alca. O Brasil terá de participar do bloco, pois a tendência é a formação de blocos.

Se o Brasil for participar da Alca, passará a ter muita facilidade de circular dentro do maior mercado do mundo, pois a Alca, hoje, é maior do que a União Européia. Além disso, não viverá sozinha, ela se relacionará com a União Européia. Esta é a expectativa da Cedro.

7.10.2 – Exportação de peças de vestuário (*full-package*)

A Cedro tem constatado que mercados com maior poder aquisitivo e com grande capacidade de consumo são os Estados Unidos e Europa Ocidental, regiões que não têm mais custo de mão-de-obra para serem produtores de tecidos ou de roupas, e estão cada vez mais comprando roupa pronta.

Portanto, se a Cedro quiser exportar com maior lucratividade, terá forçosamente, de passar a produzir roupa e exportar para tais países. Uma das formas de entrar nesses mercados é por meio das grandes cadeias de varejo e ou grandes marcas internacionais, como a J.C.Penney, a Zara, a Levi's, a Lee, a Wrangler, e outras mais. Mas isso significa lidar com o setor de confecção ou *full-package*, que ainda é muito artesanal, e é uma questão polêmica, dentro da Cedro.

Alguns dirigentes entendem que o Brasil já é um grande confeccionista, com fartas ofertas de matéria-prima e mão-de-obra, e domina a tecnologia para atendimento aos mercados mais avançados. O que é necessário para a Cedro é realizar o investimento necessário para a produção de roupas, com custo e qualidade compatíveis com as exigências internacionais.

Com a implantação da Alca, a Cedro poderia realizar parcerias bem-sucedidas com países como a Colômbia, o México e outros da região do Caribe. Se a Alca não acontecer, então a produção teria de ser realizada aqui, no Brasil.

Outra opinião predominante é que a Cedro não pode atuar somente como produtora de tecidos, pois isso poderá hipotecar o seu futuro, pois estar inserido na moda é um destino que a Cedro realmente não terá como evitar, se quiser buscar lucratividade e valor agregado aos tecidos que produz. A exportação de roupas seria o grande motor de expansão da empresa,

Para os dirigentes favoráveis ao *full-package*, constata-se que o Brasil é mais competitivo que o México, e já dispõe das ferramentas de gestão aplicáveis a uma indústria de vestuário moderna, com orientação a custos e qualidade, bastando lançar mão dos recursos existentes.

Outro ponto a favor é que o *full-package* é um caminho de internacionalização e redução de custo considerado muito interessante. Se a Cedro conseguir dominar a tecnologia do *full-package*, poderá montar uma confecção em qualquer lugar do mundo. Basta ter o capital intelectual necessário.

Não se consegue transferir uma tecelagem para qualquer outro lugar do mundo de forma rápida, pois trata-se de processo considerado difícilimo e muito complicado. Entretanto, se a Cedro vier a dispor da tecnologia necessária para a produção de roupas, poderá montar uma confecção em qualquer outro país que disponha de condições adequadas e será muito competitiva.

As razões são os grandes avanços nos meios de comunicação, tecnologia da informação e dos meios de transporte, que permitem montar uma confecção na América Central e administrá-la como se fosse no interior de Minas, pois os países da América Central estão se transformando em pólos de confecção.

Com o *full-package*, a Cedro absorveria mais um elo na cadeia têxtil e estaria mais perto do mercado consumidor, o que reforçaria em muito a sua atuação nas áreas de fiação e tecelagem.

Mas persistem muitos argumentos contra o investimento em confecção, pois dada a informalidade que se supõe existir na indústria brasileira do vestuário, não vale a pena o investimento para atender ao mercado brasileiro. A operação, fatalmente, não seria lucrativa para a Cedro.

Nos últimos anos, a Cedro entrou no mercado de concorrências de uniformes de órgãos governamentais, como os Correios, Forças Armadas, Polícias Militares dos estados. Para tanto, terceirizou a produção de roupas, mas recentemente decidiu sair desse negócio, por considerá-lo pouco lucrativo e muito disputado.

Outro ponto contra é que a Cedro não tem a competência essencial para ser um fabricante bem sucedido de peças do vestuário, atividade que não faz parte do seus *core-business*. Trata-se de um negócio novo e diferente para a Cedro, e isso comporta riscos. Melhor seria direcionar seus investimentos para a expansão da atividade de tecelagem, deixando o vestuário para outras empresas que dispõem de mais vocação para o negócio.

De mais a mais, a Cedro não deveria investir em marca, e esta é incontestavelmente a tendência dos produtores de roupas – investir em marca ou estar atrelado a uma cadeia de uma marca específica. A Cedro teria de fazer uma escolha: ou produzir tecidos ou gerenciar uma marca, pois a tendência é pela segmentação e especialização, e não pela verticalização.

Outra opinião é que a venda de roupas no mercado externo também não é fácil, exigindo características de agilidade, flexibilidade e níveis de custos muito compatíveis, com altos volumes de produção, para ter sucesso no empreendimento.

Talvez mudar para a indústria de vestuário seja um passo muito grande para a Cedro. E era esperado, à época da realização da pesquisa, que a Cedro tomaria uma decisão a respeito do *full-package*, e não era sabido qual a tendência de tal decisão.

8. Resultados da pesquisa

Procuramos sintetizar neste capítulo os resultados da pesquisa. São os seguintes, no nosso entendimento, os fatores determinantes que levaram a Cedro a se manter competitiva nas últimas décadas:

8.1 – Gestão de custos

Segundo o conceito de Porter (1980) sobre **liderança em custo**, ou o similar de Treacy e Wiersema (1995) (**excelência operacional**), a empresa obtém ganho através da experiência e da alta escala de produção, com cuidadoso controle dos custos operacionais. Isso exige boa capacidade de engenharia de processo, supervisão intensa da mão-de-obra e produtos projetados para fácil fabricação; os processos devem ser bem estruturados, e a organização e responsabilidades são baseadas em metas quantitativas.

A Cedro sempre demonstrou austeridade na sua gestão, orientada pela idéia permanente de **custos reduzidos**. As ações específicas, como a substituição/expansão de maquinário moderno, desde meados dos anos 1980, vêm proporcionando aumento do volume de produção e redução no número de empregados. Ainda atenta à redução de custos, a empresa implantou o Gerenciamento Matricial de Despesas, em 2001, cujo acompanhamento sistemático de metas quantitativas produziu resultados mensuráveis nestes três últimos anos, conforme descrito em 7.5.1.

8.2 – Gestão de qualidade

Porter (1980) considera que, na estratégia por diferenciação, a empresa pode oferecer **qualidade** mais alta e serviços específicos únicos, e tais fatores melhoram o desempenho, podendo justificar preços mais altos. Para Ferraz, Kupper e Haguenaer (1997), em indústrias tradicionais como as têxteis, a **qualidade** é fonte de vantagem competitiva.

A partir da abertura do mercado brasileiro, a Cedro passou a se preocupar mais com a **qualidade** de seus produtos, cujos requisitos foram mais exigidos pelo mercado. Somente a partir de 2002, com a implantação do programa de Gestão pela Qualidade, é que melhores resultados foram alcançados. Além da melhor conformidade às especificações, a empresa aprimorou a prestação de serviços aos clientes, tais como assistência técnica na utilização dos produtos Cedro.

O programa promoveu também mudanças na cultura interna, que passou a dar mais importância à busca contínua de melhores resultados. No período de 12 meses entre 2002 e 2003, o aproveitamento de tecidos de 1ª qualidade subiu em 3%. Com o mercado reconhecendo a melhor qualidade, a Cedro poderá capturar melhores preços como prêmio decorrente dos ganhos percebidos pelos clientes.

8.3 – Inovação

Os conceitos de Porter (1980) e Treacy e Wiersema (1995) sobre liderança e excelência em produto pressupõe grande habilidade em *marketing*, com ênfase em **inovação** e uso de tecnologia, através de pessoas talentosas e inventivas; a gestão viva do ciclo de vida de produto é essencial.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a empresa deverá estabelecer a articulação da estratégia com os processos de novos produtos, com o desenvolvimento de conceito estratégico de **inovação**, envolvendo os principais fornecedores desde o início. Também consideram fundamental a criação e manutenção de uma cultura inovadora, com redução da burocracia e dos bloqueios de comunicação. Para Tidd, Bessant e Pavitt (1997), a **inovação** pressupõe o aprendizado constante com as experiências de sucessos e fracassos.

Nas décadas de 1980/90, a Cedro saiu de uma estratégia de um só produto, de baixo valor agregado, mas de ótimos resultados, que garantiu a sua prosperidade e financiou a sua expansão, para ampliar a linha de produtos e entrar no segmento de moda, a partir dos anos 1990.

No Redesenho Estratégico (2001), foi dada muita ênfase na **inovação**, com produtos de maior valor agregado. Tal estratégia gerou resultados palpáveis, pois a Cedro aumentou bastante o seu faturamento, sem aumento proporcional nos preços ou nos volumes produzidos, ou seja, a Cedro desenvolveu, produziu e vendeu artigos de maior valor agregado.

Mas a pesquisa constatou uma insatisfação da empresa com o processo de **inovação** em produtos, pois observa-se ainda muita burocracia e bloqueios de comunicação entre as áreas envolvidas. A área comercial lamenta o fato de não ter sido lançado nenhum produto novo nas duas últimas edições semestrais do catálogo.

Por outro lado, observa-se uma preocupação de todos com a atual situação e, certamente, podem-se esperar mudanças e melhorias em futuro próximo. Mas no momento não nos é possível chegar a conclusões sobre o processo de inovação na Cedro.

8.4 – Capital intelectual

Para Hamel e Prahalad (1995) a competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologia que permite à empresa oferecer determinados benefícios aos clientes e constituem, na essência, o aprendizado coletivo da organização.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a empresa dispõe de propriedades que dificilmente são copiadas, em razão dos custos envolvidos e dos possíveis conhecimentos tácitos diretamente relacionados, e que são difíceis de reproduzir. As capacidades dinâmicas são as habilidades da empresa em integrar e re-configurar as suas competências internas e externas na realização de mudanças em seu ambiente.

Os autores consideram ainda que os processos empresariais se revestem de coordenação/integração das atividades (que é um conceito estático), de aprendizado (um conceito dinâmico, intrinsecamente social e coletivo), e de re-configuração/transformação, que é a habilidade de perceber a necessidade de re-configurar a estrutura de recursos, acompanhada da transformação conseqüente.

As capacidades e competências se resumem em processos construídos através de posicionamentos e caminhos, que podem gerar vantagem competitiva; mas estas podem perder seu valor estratégico caso se tornem de fácil reprodução.

Stewart (1998) definiu que o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, e é capaz de proporcionar vantagem competitiva e o comparou com o chamados ativos físicos, ou tangíveis – imóveis, fábricas, veículos, maquinário, dinheiro – ressaltando as diferenças.

A Cedro demonstrou dispor de uma competência essencial, que é a flexibilidade. Tal competência se traduz na capacidade de se adequar, com bons resultados, aos desafios apresentados pela constante dinâmica do mercado nas últimas duas décadas.

Com iniciativas como a informatização da área comercial, incluindo a automação da força de vendas e a implantação da Central de Distribuição, a Cedro melhorou suas competências em logística por meio da transformação de processos e aumento do aprendizado coletivo, em tópicos como as iniciativas recentes (planejamento avançado da produção, gerenciamento matricial de receitas e contabilidade de ganhos).

Com isso a Cedro dá continuidade ao processo de expansão contínua do seu **capital intelectual**, como forma de criar novas habilidades, ou de re-configurar habilidades existentes, gerando capacidades dinâmicas para, cada vez mais, enfrentar os desafios que se colocam na busca de sobrevivência e prosperidade.

8.5 – Atendimento aos clientes

Para Porter (1980) a estratégia de enfoque resulta numa forma de diferenciação para **atender** melhor as necessidades dos clientes; Treacy e Wiersema (1995) complementam este conceito, através da disciplina de **intimidade com clientes**, na qual a empresa cria um clima de proximidade e confiança no **atendimento aos clientes**, que retribuirão com a sua fidelidade.

Além disso, Hamel e Prahalad (1995) afirmam que os setores não evoluem, mas existem empresas dispostas a modificar a atual ordem, desafiar as práticas aceitas, redesenhar as fronteiras e definir novas expectativas de atendimento.

A Cedro, quando deixou de atender o mercado via o setor atacadista e passou a vender diretamente às confecções, organizou-se para estar mais próxima dos clientes, criando intimidade com eles e tendo confiança nos negócios, com a busca de melhores formas de atendimento as suas necessidades. Essa proximidade permitiu aumentar a lucratividade, pois os preços praticados aumentaram para a Cedro e diminuíram para as confecções, pois o elo atacadista só agregava custos.

O aumento da complexidade operacional não representou uma ameaça à nova estratégia, pois os custos não aumentaram na mesma proporção. Além disso, ao realizar o *by-pass* do atacado, a Cedro modificou a ordem vigente, redesenhando as fronteiras e definindo novas formas de atendimento.

8.6 – Internacionalização

Segundo Kotabe e Helson (1998), os processos de **expansão para mercados internacionais** obedecem a critérios internos e específicos da empresa (tais como objetivos, necessidades de controle do negócio, recursos e competências disponíveis) e externos (características do mercado a ser abordado, níveis de risco do empreendimento, regulamentações governamentais que podem restringir ou incentivar, ambiente competitivo local e infraestrutura disponível). As formas de abordagem podem ser através de exportação direta ou indireta, com parceiros, licenciamentos e franquias, *joint-ventures*, estabelecimento de subsidiárias e de alianças estratégicas.

A Cedro tem buscado a colocação de seus produtos no mercado internacional, e tem feito o seu dever de casa, com resultados satisfatórios. Prova disso é que as metas quantitativas previstas para os anos de 2002 a 2004 foram atingidas. Todavia, existem dúvidas quanto às metas a partir de 2005, que pressupunham aumento das exportações em função do *full-package*, que não está estruturado.

As estratégias utilizadas são aplicáveis às características de cada mercado (exportação através de representantes ou distribuidores, no caso da América Latina; estabelecimento de subsidiária na Europa, para distribuir rapidamente para o Leste Europeu), aliadas à prospecção de novos mercados.

Essa atuação apresenta iniciativas conservadoras, sem incluir outras possibilidades mais avançadas, como alianças estratégicas com empresas de outros países ou mesmo distribuição de produtos de outros fabricantes nos mercados onde atua.

8.7 – Quadro resumo – Ações *versus* fatores determinantes

O quadro 8 a seguir resume as ações efetuadas pela Cedro, e, para cada ação, a quais são os fatores determinantes; o seu atributo – se a ação foi **viabilizadora** ou se foi **diferenciadora** – bem como a base teórica e respectivo(s) autore(s).

Quadro 8 – Ações *versus* fatores determinantes, com atributos das ações e base teórica

Ação	Fatores determinantes	Atributo da ação	Base teórica
Opção por um só produto	Gestão de custos	Viabilizadora	Decisão estratégica – empresa não vacilante – Porter (1980)
			Controle cuidadoso dos custos operacionais, eficácia operacional, máxima padronização do processo, produtos planejados para fácil fabricação, e supervisão intensa da mão-de-obra – Porter (1980)
			Excelência operacional – Treacy e Wiersema (1995)
			Padrões de concorrência – Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997)
Diversificação de linha de produtos	Inovação	Diferenciadora	Engenharia do produto – Porter (1980) Ênfase em inovação e excelência em produtos – Treacy e Wiersema (1995)
Modernização industrial	Gestão de custos	Viabilizadora	Boa capacidade de engenharia de processos, controle cuidadoso dos custos operacionais, eficácia operacional e supervisão intensa da mão-de-obra – Porter (1980)
			Padrões de concorrência – Ferraz, Kupper e Haguenauer (1997)
Automação da força de vendas	Atendimento	Viabilizadora	Cooperação com canais – Porter (1980)
			Intimidade com clientes – Treacy e Wiersema (1995)
			Capacidades dinâmicas e ativos tecnológicos – Teece, Pisano e Shuen (1997)
Implantação da Centra de Distribuição	Atendimento	Viabilizadora	Reestruturação do setor em novo espaço competitivo – Hamel e Prahalad (1995)
			Intimidade com clientes – Treacy e Wiersema (1995)
			Ativos tecnológicos – Teece, Pisano e Shuen (1997)
Mudança na estratégia comercial	Atendimento e atuação internacional	Diferenciadora	Reestruturação do setor em novo espaço competitivo – Hamel e Prahalad (1995)
			Intimidade com clientes – Treacy e Wiersema (1995)
			Ativos tecnológicos – Teece, Pisano e Shuen (1997)

			Criação e manutenção de competências – Barney (1991), Hamel e Prahalad (1995), Ferraz, Kupper e Haguenaue (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1998), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Fleury e Fleury (1999)
Redesenho estratégico	Capital intelectual	Viabilizadora	Atributos e formulação de estratégia – Andrews (1980)
			Forças competitivas – Porter (1980)
			Equilíbrio entre fatores internos e externos – Ferraz, Kupper e Haguenaue (1997)
			Escola de posicionamento e 5 P's da estratégia – Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000)
Gestão matricial de despesas	Gestão de custos e capital intelectual	Viabilizadora	Controle cuidadoso dos custos operacionais – Porter (1980)
			Metas quantitativas – Treacy e Wiersema (1995)
			Padrões de concorrência – Ferraz, Kupper e Haguenaue (1997)
			Criação e manutenção de competências – Barney (1991), Hamel e Prahalad (1995), Ferraz, Kupper e Haguenaue (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1998), Teece <i>et al.</i> (1997) e Fleury e Fleury (1999)
Gestão pela Qualidade	Gestão pela qualidade e capital intelectual	Viabilizadora	Qualidade total – Porter (1980)
			Padrões de concorrência – Ferraz, Kupper e Haguenaue (1997)
			Criação e manutenção de competências – Barney (1991), Hamel e Prahalad (1995), Ferraz, Kupper e Haguenaue (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1998), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Fleury e Fleury (1999)
Sistema de planejamento avançado	Capital intelectual	Diferenciadora	Criação e manutenção de competências – Barney (1991), Hamel e Prahalad (1995), Ferraz, Kupper e Haguenaue (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1998), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Fleury e Fleury (1999)
			Inserção de técnicas de SCM – <i>Supply chain management</i> – HAMMOND (2001)
Gestão matricial de receitas	Capital intelectual	Diferenciadora	Criação e manutenção de competências – Barney (1991), Hamel e Prahalad (1995), Ferraz, Kupper e Haguenaue (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1998), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Fleury e Fleury (1999)
Contabilidade de ganhos	Capital intelectual	Diferenciadora	Criação e manutenção de competências – Barney (1991), Hamel e Prahalad (1995), Ferraz, Kupper e Haguenaue (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1998), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Fleury e Fleury (1999)
Inovação	Inovação	Diferenciadora	Ênfase em inovação e excelência em produtos – Treacy e Wiersema (1995)
			Gerenciamento da inovação – Tidd, Bessant e Pavitt (1997)
			Criação e manutenção de competências – Barney (1991), Hamel e Prahalad (1995), Ferraz, Kupper e Haguenaue (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1998), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Fleury e Fleury (1999)

9. Conclusões

Dentro dos padrões de concorrência descritos por Ferraz, Kupper e Haguenaue (1997), a Cedro se enquadra entre as indústrias tradicionais, nas quais a **qualidade** é fonte de vantagem competitiva, e os fatores internos relevantes se expressam na gestão, com controle de qualidade e dos custos e ganhos de produtividade.

A Cedro é produtora de *commodities*, na medida em que o seu produto não é diferente dos de seus concorrentes, pois o algodão é o mesmo, as máquinas de fiar e tecer são as mesmas, e a forma de construí-lo não é diferente.

Os produtos são caracterizados por serem indiferenciados pelos atributos intrínsecos a eles ou pela marca. Então, a vantagem competitiva sustentada pela Cedro está suportada pela forma como seus recursos internos têm sido utilizados para atender aos clientes e se adaptar em função das mudanças necessárias, face às novas condições do mercado e da economia, nas duas últimas décadas.

Nesse período a Cedro experimentou um crescimento muito grande em seu contexto empresarial. As ações descritas, no capítulo anterior, mostram que conseguiu migrar de uma linha de produtos de menor valor agregado para produtos de maior lucratividade. Com a estabilização da moeda, deixou de atender ao atacado, que era algo simples de ser feito, mas que gerava menores margens, para se dirigir ao mercado confeccionista, que exigiu maior complexidade operacional. Tais ações foram bem-sucedidas e geraram aumento do capital intelectual.

O Estudo de Caso da Cedro mostrou que a **flexibilidade** é a sua *competência essencial* (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Tal competência tem se manifestado na sua forma de se adaptar de maneira inovadora, e implementar mudanças significativas no seu modelo de negócios. Tal como sugerido pelos autores, a Cedro também realizou mudanças no seu setor, pelo menos quando redirecionou o atendimento do setor atacadista para o confeccionista.

De certa forma, a *competência essencial* da Cedro é a sua capacidade de adaptação às mudanças externas, vindas e ainda por virem, pois algumas foram percebidas antes de se tornarem reais. Tal competência se revestiu dos atributos descritos por Barney (1995) quanto ao *valor, raridade, inimitabilidade e substitutibilidade*, e por Rumelt (1997), quanto à *consistência, consonância, vantagem e viabilidade*.

Além disso, tomando-se como base o que foi descrito por Itami (1987), a Cedro alcançou algo como a *adequação estratégica dinâmica*, em que seus ativos invisíveis, difíceis de acumular, geraram resultados para a empresa, no curso das ações de adequação.

Pode-se registrar um processo de acumulação de capital intelectual, pois de todas as ações empreendidas nas últimas duas décadas, somente a modernização industrial não estava diretamente ligada ao capital intelectual; mas dadas as características de comunicação existentes, tal acumulação se expressou através da criação do *conhecimento tácito*, como descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), entre as pessoas-chave nos vários fatos geradores de mudanças, mas principalmente no chão-de-fábrica, permitindo produzir mais da mesma tecnologia. Nosso entendimento é que o baixo nível de mudanças de pessoas (*turn-over*) foi fator preponderante para a acumulação desse conhecimento tácito e suas conseqüências nas ações realizadas pela Cedro.

Também podemos afirmar que, conforme anunciou Barney (1991), a Cedro vem utilizando os seus recursos e suas capacidades internas de forma eficiente para enfrentar as forças competitivas descritas por Porter (1980).

Portanto, o uso apropriado dos recursos e das suas capacidades, de forma dinâmica, geraram na Cedro os processos organizacionais descritos por Teece, Pisano e Shuen (1997) como *coordenação/integração, aprendizado e reconfiguração/transformação*.

Ressalvamos que a Cedro não foi original quando empreendeu a automação da sua força de vendas, ou quando criou a central de distribuição, pois outros concorrentes já tinham tomado tais iniciativas antes da Cedro, como a Santista. A Cedro foi uma seguidora, mas colocou inovação e transformação na iniciativa que outros iniciaram. O que foi inovador na Cedro e que lhe confere um caráter único foi a forma como tais ações foram realizadas.

Ao informatizar seus processos de vendas e de distribuição, a Cedro não só mudou a tecnologia, mas também a ideologia vigente; ao invés de simplesmente encapsular a ideologia anterior em um novo ambiente tecnológico, conferiu mais valor ao atendimento aos clientes, visando ser puxada por eles, ao invés de empurrar sua produção.

Nestes primeiros anos da década de 2000 a Cedro tem empreendido várias iniciativas inovadoras até para o setor têxtil, que permitiam elevar o seu capital intelectual, visando melhorar as capacitações de seus quadros gerenciais. Isso se fez com a obtenção de conhecimento explícito, através de metodologias externas (planejamento avançado da produção, gerenciamento matricial de despesas e receitas, teoria da restrições). Estas, ao invés de apenas serem mais um modismo, causaram reconfigurações para fazer frente aos desafios da empresa, promoveram mudanças de conceitos e cultura e aumentaram o seu valor.

Já a inovação empreendida no desenvolvimento de produtos apresentou resultados importantes nos últimos três anos, mas ainda de uma forma não-constante, como previsto no redesenho estratégico, frustrando as expectativas dos dirigentes, o que certamente acarretará mudanças no processo na busca de resultados mais constantes.

A Cedro obteve, nos últimos três anos, bons resultados com a maior exposição ao mercado internacional, aumentando suas exportações e cumprindo as metas estabelecidas no redesenho estratégico. Mas não há segurança que tal processo vá se sustentar nos próximos anos, principalmente porque a questão do *full-package* não está resolvida.

9.1 – Desafios estratégicos

Além da questão do *full-package*, a Cedro irá enfrentar, em futuro próximo, alguns desafios estratégicos, como o fim do Acordo Têxtil e Vestuário, gerado no âmbito do GATT, a ocorrer a partir de 01/01/2005.

Os dirigentes da Cedro entendem que o Brasil dispõe de uma economia têxtil desenvolvida e robusta para atender o seu mercado interno. Além disso a empresa nunca precisou de barreiras quantitativas para proteger o mercado brasileiro, pois somos competitivos aqui dentro.

Mas os países asiáticos como Índia, China e Paquistão irão disputar o mercado internacional, em um contexto de preços subsidiados pelos respectivos governos, cujos objetivos estratégicos se voltam mais para gerar moeda forte para suportar suas importações do que para a competitividade das suas indústrias têxteis. Pode-se deduzir, seguramente, que vai haver uma queda de preços no mercado internacional. E não existe outra forma de enfrentar essa ameaça a não ser com o aumento da competitividade da Cedro.

Outro grande desafio estratégico está relacionado ao uso de matéria-prima, que se divide em algodão e fibras químicas. Existe a predominância do uso do algodão na produção da Cedro, em que ela é competitiva. Mas os países mais desenvolvidos estão sinalizando com o uso mais intenso das fibras químicas, e a Cedro terá de criar competitividade se quiser atuar naqueles mercados.

Tal situação se agrava no caso brasileiro, pois o país vem perdendo competitividade nas fibras químicas, embora a Cedro possa se abastecer com fornecedores da Ásia. A criação de competências no uso de fibras químicas, certamente, exigirá investimentos de capital porque os equipamentos são outros e a tecnologia é diferente, exigindo muita criação de conhecimento para dominá-la.

Uma estratégia intermediária seria a distribuição, no Brasil, de tecidos asiáticos, feitos a partir de fibras químicas. A Cedro sempre comercializou os seus próprios produtos e para isso criou competências inegáveis nos processos de vendas e distribuição de tecidos no mercado nacional e de países próximos. Por que não usar tais competências para distribuir tecidos de outras procedências ? Este é um paradigma importante que poderá ser mudado.

Como visto, todos os desafios estratégicos que se colocam para a Cedro exigem maior competitividade e mais investimentos; além disso, ela terá de crescer, pois continuará em um setor de capital intensivo, e o ganho de maiores escalas é fator gerador de menores custos e maior produtividade.

É fundamental para uma empresa do porte da Cedro ser reconhecida como sendo de classe mundial. Isso pressupõe crescimento e modernização contínua.

Existem várias alternativas de crescimento, seja através de alianças e fusões com outras empresas, seja através de lançamento de ações, com a busca de sócios estratégicos, pois é razoável supor que os acionistas controladores não dispõem de todo o capital necessário.

Em ambos os casos, existe o risco de perda da sua identidade ou do *status quo* da sua composição societária e, devido a longa tradição, esta é uma decisão difícil de ser tomada, por envolver valores e crenças familiares que não estão diretamente relacionados com o negócio.

Portanto, a Cedro enfrenta vários dilemas e deverá realizar escolhas cujos resultados são incertos, como incertas eram as decisões feitas em anos anteriores. A competência essencial de se adequar satisfatoriamente às mudanças será um fator de sucesso nessas decisões. Mas não custa lembrar que, para Porter (1996), estratégia é também decidir o que não fazer.

9.2 – Limitações

O presente estudo de caso possui limitações e seus resultados não devem ser generalizados, pois a Cedro se caracteriza por ter seu passado ininterrupto de sucesso, apresentando, a nosso ver, uma competitividade sustentada até então.

Mas tal situação é derivada de uma configuração única de inúmeros fatores, dificilmente reproduzível em outras empresas, mesmo que similares.

Embora este estudo de caso possa ser aplicável a outras empresas do setor de fiação e tecelagem brasileiro, o caráter quase único da Cedro é um fator que delimita a abrangência desta dissertação.

9.3 – Futuros estudos

Entendemos que o tema objeto deste Estudo de Caso pode ensejar um maior aprofundamento nas relações de negócios entre a indústria de fiação e tecelagem, e a indústria de confecções no Brasil, com vistas a melhorar a competitividade desse elo, e explorar melhor as relações do *full-package*, que nos parece ser o futuro dessas duas indústrias.

Além do mais, outros estudos poderão tentar estabelecer a eventual correlação entre a competitividade e a existência de uma gestão mais moderna e mais ousada de recursos humanos, em indústrias tradicionais, como as do setor têxtil.

10. Referências

- ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção disponível em <<http://www.abit.org.br>>, acesso em 25/07/2004
- ABRAVEST – Associação Brasileira do Vestuário disponível em <<http://www.abraviest.org.br>>, acesso em 29/08/2004
- ANDREWS, Kenneth (1980) O conceito da Estratégia Empresarial, *in*: MINTZBERG, Henry e QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARNEY, Jay R. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* (17, 2, 1991, p. 99-120).
- BARNEY, Jay R. *Looking Inside for Competitive Advantage*, Academy of Management Executive, 9:4., 1995.
- BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. *Panorama Têxtil*. Belo Horizonte, 2000.
- CALMON, Pedro. *História Social do Brasil*, 4ª ed., 3º tomo, p. 168-169, apud MASCARENHAS (1972:introdução).
- COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar – Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. 9ª ed., Rio de Janeiro:Rocco, 2000.
- COUTINHO, Luciano *et al.* *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: Competitividade do Complexo Têxtil*. Ministério de Ciência e Tecnologia – MCT, Campinas, 1993.
- DRUCKER, Peter F. Rumo a nova organização. *In: A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*, HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall e BECKHARD, Richard, Editores. São Paulo: Editora Futura, 1997.
- DUGUID, Paul, BROWN, John S. Estrutura e Espontaneidade, *in: Gestão Estratégica do Conhecimento*. (org. FLEURY, Maria T.L. e OLIVEIRA JR., Moacir M.) São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- ELFRING, T., VOLBERDA, H. W. *News directions in strategy beyond fragmentation*, Londres: Sage.
- FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David, HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil: Desafios competitivos para a Indústria*, Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa, FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.
- FLEURY *et al.* *A competitividade das cadeias produtivas da indústria têxtil baseadas em fibras químicas*. Fundação Vanzolini (contratado do BNDES), 2001.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- GORINI, Ana Paula F. *Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no mundo: Reestruturação e Perspectivas*, BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, set. 2000, p. 17-50.
- GORINI, Ana Paula F., SIQUEIRA, Sandra Helena G. *Complexo Têxtil Brasileiro*, BNDES Setorial, Rio de Janeiro, 1997.

- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. (1990) *A competência básica da organização*. Harvard Business Review, maio-jun, 1990.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. (1995) *Competindo pelo futuro*. (Trad.: Outras Palavras) Rio de Janeiro: Ed. Campus. 1995.
- IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. *Grandes Empresas Industriais Nacionais e Estrangeiras: Participação no Comércio Exterior Brasileiro*, São Paulo, 2002.
- ITAMI, Hiroyuku. *Mobilizing Invisible Assets*, 1987, apud Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000).
- ITMF – International Textile Manufacturers Federation, sítio da Internet <http://www.itmf.org>, acesso em 23/07/2004.
- KOTABE, Massaki, HELSEN, Kristiaan. *Administração de Marketing Global*, 1998. São Paulo: Atrlas, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica*, 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- MARQUES, Frederico M., QUEIRÓZ, Maria Eugênia S. *Comportamento da Indústria Têxtil*. BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. Belo Horizonte, ago. 2001.
- MASCARENHAS, Geraldo M. *Centenário da Fábrica do Cedro – Histórico – 1872 a 1972*, edição particular da Cia. de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira, Belo Horizonte, 1972.
- MINTZBERG, Henry, ALLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *Safari da Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico*. (Trad. Nivaldo Montingelli Jr.). Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTEIRO Filha, Dulce C., SANTOS, Ângela M.M.M. *Cadeia Têxtil: Estruturas e Estratégias no Comércio Exterior*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 15, mar. 2002, p. 113-136.
- NONAKA, Ikutiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento nas empresas – Como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação*. 10ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- NUMAGAMI, T. OHTA, T., NONAKA, I. 1989 in *Self-renewal of Corporate Organizations: Equilibrium, Self-sustaining and Self-renewing Models*. Monografia, University of California, Berkeley. No. OBIR-43, apud Nonaka e Takeuchi (1997).
- OLIVEIRA, Maria Helena. *Análise Conjuntural do Setor Têxtil*. BNDES, Informe Setorial, Rio de Janeiro, n. 8, nov. 1995.
- OLIVEIRA, Maria Helena. *Principais Matérias Primas utilizadas na Indústria Têxtil*. BNDES, Informe Setorial, Rio de Janeiro, n. 15, mar. 1997, p. 71-109.
- OLIVEIRA, Maria Helena, RIBEIRO, Ana P.A. *Análise Conjuntural da Indústria Confeccionista Brasileira*, BNDES, Informe Setorial, Rio de Janeiro, n. 9, jan. 1996.
- PENROSE, Edith T. *The Theory of the Growth of the firm*. New York: Willey, 1995, apud Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000).
- POLANYI, Michel, 1958. *Personal knowlegde*. Chicago: University of Chicago Press.
- PORTER, Michael E. (1979) Como as forças competitivas moldam a Estratégia. In: *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. (Trad.: Afonso Celso da Cunha Serra). Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

- PORTER, Michael E. (1980) *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga). 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. (1985) A Cadeia de Valores e a Vantagem Competitiva. In: *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, cap. 2. 1985.
- PORTER, Michael E. (1991) Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, 95-117.
- PORTER, Michael E. (1996) O que é Estratégia. In: *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. (Trad. Afonso Celso da Cunha Serra). Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- PROCHNIK, Victor. *Estudo de Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: Impactos das zonas de Livre Comércio – Cadeia: Têxtil e Confecções*. Unicamp, Campinas, 2002.
- RUMELT, Richard R. (1997) Avaliando a Estratégia dos Negócios. In: MINTZBERG, Henry, QUIN, J.B. *O processo da Estratégia*, Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SALOMON, Dêlcio Vieira. *Como fazer uma monografia*. 10ª ed. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2001.
- SEBRAE. *Cadeias Produtivas – Têxtil*, em parceria com a CNI – Confederação Nacional da Indústria e CNA – Confederação Nacional da Agricultura, 2000.
- SHAPIRO Carl. A theory of business strategy, 1989, *RAND Journal of Economics*, 20 (1), p. 125-137.
- STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*. 10ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEECE, David J., PISANO, Gary, SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 18:7, 1997, 509-533.
- TETHER, B.S., COMBS, R. W., METCALFE, J. S. *What characteristics enable a firm to be innovative?* ESCR – Centre for research on innovation and competition – CRIC, University of Manchester, 1997.
- TIDD, Joe, BESSANT, John, PAVITT, Keith. *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 2ª ed., England: John Wiley & Sons Ltd., Baffins Lane, Chichester. West Sussex, 1997.
- TREACY, M., WIERSEMA, F. *The discipline of Market Leaders*. Addison-Wesley, 1995.
- ULRICH, David. *Os Campeões de Recursos Humanos – Inovando para obter os melhores resultados*. 4ª ed. São Paulo: Ed. Futura, 1998.
- VAZ, Allison M. *Cia. Cedro Cachoeira: história de uma empresa familiar*. Belo Horizonte, 1990.
- VERMULM, Roberto. *A Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior*. IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, São Paulo, jul. 2004.
- WERNERFELT, Birger. (1984) A resource-based view of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5, 1984, p. 171-180, apud Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000).
- WERNERFELT, Birger. (1995) The resource-based view of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*. 16, 1995, p. 171-174, apud Mintzberg, Allstrand e Lampel (2000).
- WRIGHT, Peter et al. *Administração Estratégica – Conceitos*, São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Anexo A – O modelo de cinco forças competitivas de Porter

O modelo de cinco forças competitivas de Porter (1980, p. 22-48) é baseado em

- rivalidade entre as empresas existentes, que concorrem em uma indústria;
- ameaça de novos entrantes potenciais;
- poder de negociação dos fornecedores;
- poder de negociação dos compradores, e
- ameaça de produtos ou serviços substitutos.

São descritas seis fontes principais de barreiras à entrada, que são:

- economias de escala;
- diferenciação de produtos;
- custos de mudanças;
- acesso aos canais de distribuição;
- desvantagens de custo independente de escala, e
- política governamental.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes irá depender de fatores como:

- concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- crescimento lento da indústria;
- custos fixos ou de armazenamento altos;
- ausência de diferenciação ou custos de mudança, e
- capacidade aumentada em grandes investimentos.

Já o poder de negociação dos compradores é influenciado pelos seguintes fatores:

- ele está concentrado ou adquire grandes volumes;
- o volume das compras é significativo nos seus próprios custos;

- os produtos comprados são padronizados ou não diferenciados;
- os custos de mudança por parte do comprador são poucos;
- o comprador consegue lucros baixos, e
- existe a capacidade de integração para trás por parte dos compradores.

O poder de negociação dos fornecedores depende dos seguintes fatores:

- o grupo fornecedor é dominado por poucas companhias;
- o grupo fornecedor não enfrenta outros produtos substitutos;
- a indústria não é cliente importante para o grupo fornecedor;
- o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- os produtos são diferenciados, e
- o grupo fornecedor é uma ameaça de integração pra frente.

Anexo B – A organização que aprende

Rumo à organização que aprende³³

Para muitos estudantes de estratégia, o Santo Graal é uma organização capaz de aprendizado cumulativo e auto-renovação constante. Essa organização combina flexibilidade com eficácia. Ela é capaz de aprender com a experiência sem ser por esta apanhada e pode alavancar este aprendizado no mercado. Esta assim chamada "organização que aprende" representa a mais plena expressão da escola de aprendizado.

Ela se esforça para tornar o aprendizado organizacional central, ao invés de uma atividade accidental que, muitas vezes, não é usada. O caráter básico da organização que aprende pode ser expresso nos seguintes princípios:

1 . As organizações podem aprender com o fracasso tanto quanto com o sucesso, ou mais.

As organizações que aprendem combatem a tendência natural para enterrar o fracasso e esquecê-lo o mais cedo possível. Com frequência, o fracasso é oneroso, mas as organizações que aprendem entendem que uma parte dos custos pode ser recuperada pela consideração cuidadosa das deficiências ocultas.

2. Uma organização que aprende rejeita o ditado "se não está quebrado, não conserte".

Todos os processos que regulam o trabalho na organização podem ser melhorados, mesmo quando parecem superficialmente eficientes. A fonte das melhorias, muitas vezes, está enterrada dentro da maneira existente de se fazer as coisas. Uma organização que aprende realiza um reexame periódico de sistemas, rotinas e procedimentos para descobrir se eles ainda executam funções necessárias e devem ser mantidos. Novas tecnologias, novos conhecimentos e novas práticas, com frequência, permitem que as organizações re-projetem rotinas para torná-las mais eficientes e eficazes.

3. As organizações que aprendem assumem que os gerentes e trabalhadores mais próximos do projeto, da fabricação, distribuição e venda do produto, muitas vezes, sabem mais a respeito dessas atividades do que seus superiores.

Mobilizar este conhecimento é uma alta prioridade para a organização que aprende. Normalmente, isto é feito com base em equipes nas quais os membros da organização podem trocar e partilhar seus conhecimentos. Essa partilha é combinada com uma política de portas abertas que encoraja os trabalhadores e supervisores a trazer os problemas à atenção dos altos gerentes.

³³ Artigo de autoria de Joseph Lampel, extraído do livro *Safári da Estratégia*, de Henry, Bruce e Lampel, (2000, p. 160).

Finalmente, e talvez o mais importante, os gerentes precisam aprender a arte de fazer perguntas, as quais são melhor feitas próximo às operações. Numa organização que aprende, os gerentes adquirem o costume de andar pela empresa e interagir com seus subordinados em seus cenários de trabalho.

4. Uma organização que aprende busca ativamente transferir internamente conhecimento de uma parte para outra, para assegurar que conhecimentos relevantes encontrem seu lugar na unidade organizacional que deles mais necessite.

Isto significa encorajar interações formais através de reuniões sociais, rotação de pessoal entre unidades e criação de equipes de projetos multifuncionais ou multiunidades.

5. As organizações que aprendem despendem muita energia olhando para fora de seus limites em busca de conhecimento.

Elas aprendem com clientes, fornecedores e concorrentes. No passado, as organizações tendiam a limitar suas interações com os clientes na pesquisa de *marketing*, e a interação com os fornecedores aos canais formais. Entretanto, cada vez mais as empresas têm ampliado essas interações, trazendo essas pessoas para os processos de desenvolvimento e projeto. As organizações podem aprender com seus concorrentes pela engenharia reversa de produtos, pela prática do *benchmarking* e do exame das políticas e culturas das suas rivais.

A organização que aprende é a antítese das antigas organizações burocráticas: ela é descentralizada, encoraja comunicações abertas e encoraja as pessoas a trabalhar em equipes.

A colaboração substitui a hierarquia e os valores predominantes são de aceitação de riscos, honestidade e confiança. De fato, o quadro que emerge tem uma estranha semelhança com as visões utópicas dos reformadores sociais da virada do século e, na prática, podem-se mostrar igualmente difíceis de criar e sustentar.

A dificuldade, porém, não deve mascarar um importante aspecto da organização que aprende que, muitas vezes, é perdido no exagero que cerca este conceito desde que ele foi popularizado pela obra de Peter Senge (1990): As organizações que são capazes de aprender com sua experiência saem-se melhor do que aquelas que simplesmente se adaptam aos seus ambientes.

Em resumo, as capacidades melhor propiciadas por esse aprendizado organizacional não resultam meramente em produtos melhores e lucros mais altos; elas também aumentam a capacidade da organização para tirar proveito de condições, externas em rápida mudança.

Suas estratégias são suficientemente abertas para aceitar o inesperado; assim, sua capacidade de aprendizado organizacional pode lidar com situações em rápida mudança.

Anexo C – Fontes utilizadas para o análise do setor têxtil

Para a adequada análise do setor têxtil e de confecções, foram utilizados os seguintes estudos e relatórios, e demais fontes de dados:

a) O **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira** – Competitividade do Complexo Têxtil, publicado pelo Ministério de Ciência e Tecnologia – MCT, através da Financiadora de Estudos e Projetos – Finep, dentro do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – PADCT, cuja Comissão de Coordenação foi composta por Luciano G. Coutinho (Instituto de Economia da Unicamp), João Carlos Ferraz (Instituto de Economia Industrial da UFRJ), Abílio dos Santos (Fundação Dom Cabral) e Pedro da Motta Veiga (Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior), Campinas, 1993.

b) O relatório **Cadeias Produtivas – Têxtil**, sobre estudo realizado pelo Sebrae em 2000 com o objetivo de avaliar a “Eficiência Econômica e a Competitividade da Cadeia Têxtil Brasileira, em parceria com a CNI – Confederação Nacional da Indústria, e CNA – Confederação Nacional da Agricultura.

c) O relatório final do estudo **A competitividade das cadeias produtivas na indústria têxtil baseadas em fibras químicas**, publicado pela Fundação Vanzolini, com a seguinte equipe: Afonso Fleury (coordenador), Maria Tereza Fleury, Davi Nakano, Juan Ricardo Cruz Moreira, Leonardo Tanaka, Ricardo Galassi e Sandro Márcio da Silva, São Paulo, em novembro de 2001.

d) O relatório **Estudo de competitividade das Cadeias Integradas no Brasil**, elaborado pelo consultor Víctor Prochnik e publicado em dez/2000 pelo Instituto de Economia da Universidade de Campinas, com apoio do MDIC – Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e Comércio, do MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia e da Finep – Financiadora de Estudos e Projetos, no âmbito do ECCIB - Estudo da Competitividade das Cadeias Integradas Brasileiras.

e) Diversos estudos publicados pelo **BNDES Setorial** nos anos de 1995, 1996, 1997, 2000 e 2002, sobre o Setor Têxtil.

f) Estudos publicados pelo **BDMG** em 2000.

g) Relatórios publicados em 2002 e 2004 pelo **Iedi**³⁴

h) Acessos a diversos sítios na Internet de organismos tais como **ITMF**³⁵, **Abit**³⁶ e **Abravest**³⁷, bem como das empresas Cedro Cachoeira, Coteminas, Santista Têxtil e Vicunha Têxtil.

i) Acesso a diversos relatórios e documentos internos da Cedro Cachoeira.

³⁴ O Iedi – Instituto de Estudos e Desenvolvimento Industrial – foi criado em 1989 e reúne atualmente 45 empresários representantes de grandes empresas nacionais, que conceberam um instituto privado de estudos sobre a indústria e o desenvolvimento nacional. Seus trabalhos ressaltam a responsabilidade do setor privado e da empresa na condução do desenvolvimento industrial em parceria com o Estado. Estudou e formulou recomendações de aperfeiçoamentos e reformas em muitas áreas, Apresentou ao governo e à sociedade propostas de política de desenvolvimento industrial para o Brasil. Ultimamente, vem se debruçando sobre a questão externa, publicando vários trabalhos a esse respeito. Sítio <http://www.iedi.org.br>, acessado em 25/07/04.

³⁵ ITMF “International Textile Manufacturers Federation”, entidade fundada em 1904 e com sede em Zurique na Suíça; é uma associação internacional das indústrias têxteis com objetivo de informar os associados a respeito de pesquisas, estudos e publicações, contribuindo para o crescimento e prosperidade da indústria (ITMF, 2004).

³⁶ Abit – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, disponível em <<http://www.abit.org.br>>

³⁷ Abravest – Associação Brasileira do Vestuário, disponível em <<http://www.abravest.org.br>>

Anexo D – Entrevistas

1 – Público a ser entrevistado:

- Diretor presidente
- Diretor responsável pela área comercial
- Diretor responsável pela área industrial
- Diretor responsável pela área logística
- Diretor responsável pela área administrativa financeira
- Diretor adjunto da área industrial
- Diretor adjunto responsável pelas vendas no mercado interno
- Diretor adjunto responsável pelas vendas ao mercado externo (exportação)
- Gerente de *marketing*
- Gerente de desenvolvimento de produtos
- Gerente Industrial
- Gerente do Sistema de Gestão
- Gerente de RH

Total de entrevistados: 12 diretores e gerentes.

2 – Formato da entrevista:

Baseado em questionário semi-estruturado, com as questões a seguir, com duração prevista de uma hora para cada entrevistado.

3 – Temas objeto da pesquisa

3.1 – Gestão de Custos

A produto da Cedro é o tecido, cuja característica básica é ser uma *commodity*, isto é, tende a ser indiferenciado pela marca ou por outros atributos, e em que o preço é um item importante na decisão de compra do cliente. Além disso, diferentemente de outros segmentos da indústria têxtil (por exemplo roupa de cama, mesa e banho, em que se observa um processo de concentração de empresas), o segmento de tecelagem ainda é bastante pulverizado, o que gera mais competição pelo preço. Como agir para manter suas margens e competir no mercado em que a disputa básica é o preço?

Questões:

- Como a Cedro tem sido afetada pelo mercado na questão dos preços dos produtos ?
- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para redução dos seus custos ?
- Que resultados foram obtidos com tais ações?
- P que se espera fazer nos próximos anos para a redução de custos?

3.2 – Gestão da qualidade

Também a qualidade intrínseca do produto torna-se uma exigência cada vez maior do consumidor. O método de melhoramento contínuo preconiza o questionamento constante dos processos industriais e adaptações necessárias, com o pessoal treinado e habilitado a trabalhar com o compartilhamento das informações para a obtenção de constantes aprimoramentos.

Questões:

- Como a Cedro tem sido afetada pelo mercado na questão das exigências cada vez maiores pela qualidade intrínseca dos produtos ?
- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para a melhoria da qualidade, em relação aos processos?

- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para a melhoria da qualidade, em relação à preparação do pessoal aos métodos do sistema de gestão pela qualidade ?
- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para a melhoria da qualidade, em relação aos investimentos em equipamentos e acessórios industriais visando à melhoria da qualidade?
- Que resultados foram obtidos com tais ações?
- O que se espera fazer nos próximos anos para a melhoria contínua da qualidade?

3.3 – Inovação

O mercado de tecidos também exige novidades nos produtos, de forma a fornecer tecidos e cores que acompanhem as tendências da moda. Isto pressupõe um permanente processo de inovação, seja nos lançamentos de produtos, seja na aquisição de ativos que permitam a adaptação dos equipamentos industriais às novidades do mercado, seja na habilitação das pessoas a serem encorajadas a fazerem as coisas de forma diferente, sem perder o foco do mercado.

Questões:

- Como a Cedro tem sido afetada pelo mercado na questão da oferta ao mercado de produtos inovadores *versus* os produtos básicos?
- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para a oferta de produtos novos, envolvendo ações de *marketing*, para se adequar às tendências do mercado da moda?
- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para a oferta de produtos novos, envolvendo ações de P&D, para se adequar às tendências do mercado da moda?
- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para a oferta de produtos novos, envolvendo ações de ajustar o parque industrial, para se adequar às tendências do mercado da moda?
- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para a oferta de produtos novos, envolvendo ações de habilitação das pessoas, para se adequar às tendências do mercado da moda?
- Que resultados foram obtidos com tais ações?

- O que se espera fazer nos próximos anos em relação à inovação e adequação ao mercado da moda?

3.4 – Atendimento

Com a abertura do mercado têxtil ocorrida na década de 90, quando se verificou um grande aumento da competição em toda a cadeia têxtil, os clientes da Cedro (ramo de confecções) também foram obrigados a reduzir custos e melhorar a qualidade. Um fator importante para a melhoria dos custos dos clientes Cedro é a gestão de estoques. A tendência é a adoção de técnicas de gestão do tipo *just-in-time* na cadeia de suprimentos das empresas de confecções. Isso pressupõe, por parte dos fornecedores de tecidos, uma agilidade na identificação das necessidades de compras dos clientes, nas questões de processamento de pedidos (análise de crédito, por exemplo), bem como entrega rápida.

Questões:

- Como a Cedro tem sido afetada pelo mercado na questão da agilidade no atendimento e entrega dos seus produtos?
- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para redução dos estoques de seus clientes, através da agilidade do processo de atendimento?
- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para redução dos seus estoques (tanto de insumos quanto produtos intermediários e finais)?
- Que resultados foram obtidos com tais ações?
- O que se espera fazer nos próximos anos para o aumento da agilidade no atendimento, bem com a redução de *lead-time*?

3.5 – Otimização da cadeia têxtil

Existem fatores estruturais que dificultam a competitividade da indústria brasileira (tais como a carga tributária e as altas taxas de juros); tais fatores, por se constituírem externalidades à empresa, ficam fora do seu controle direto. Entretanto, algumas ações podem ser adotadas para neutralizar ou reduzir tais fatores, tais como o encurtamento da cadeia têxtil em que a Cedro está inserida (e possível redução da carga tributária), através da extensão da cadeia de suprimentos, através de parcerias com fornecedores (por exemplo, algodão, o principal item de custo de matéria prima) e com clientes (integração de cadeias).

Questões:

- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para fortalecer relações com fornecedores visando à redução da carga tributária?
- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para fortalecer relações com fornecedores visando à redução de custos da cadeia logística (como a reposição em regime de *just-in-time*)?
- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para fortalecer relações com fornecedores visando ao aumento de qualidade?
- Que resultados foram obtidos com tais ações?
- O que se espera fazer nos próximos anos para a redução de custos?

3.6 – Internacionalização da Cedro

Com as grandes mudanças verificadas no comércio mundial, a partir da década de 1990, é de se esperar que as empresas brasileiras busquem a inserção internacional, seja para ampliar os seus horizontes de vendas, seja pela busca de competitividade, pois, estando habilitadas a competir no exterior, as empresas certamente poderão suportar a competição de empresas externas no mercado nacional; além disso, a tecnologia têxtil atualmente é proveniente do exterior, e a atualização do parque industrial exigirá sempre a disponibilidade de divisas em moeda forte.

Questões:

- Como a Cedro tem sido afetada no mercado externo em relação à competitividade de seus produtos?
- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para aumentar a sua presença no mercado externo?
- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para a obtenção de alianças estratégicas (seja com empresas brasileiras ou com empresas locais) como forma de abordar certos mercados externos?
- Que resultados foram obtidos com tais ações?
- O que se espera fazer nos próximos anos para o aumento da presença dos produtos Cedro no mercado externo?

3.7 – A Cedro e os blocos econômicos regionais: Alca, Mercosul e UE

É sabido que, para o setor têxtil brasileiro, a Alca deverá ser um instrumento de potencial de aumentos dos negócios, e a adesão do Brasil será benéfico para o país.

Questões:

- Que ações a Cedro tem realizado nos últimos anos para se preparar para a inserção do Brasil na Alca?
- Quais são as expectativas da Cedro quanto à viabilização da Alca para o setor têxtil brasileiro?

Anexo E – Gerenciamento Matricial de Despesas ou Orçamento Matricial

A metodologia foi desenvolvida pela Fundação de Desenvolvimento Gerencial, que se inicia com um processo de agrupamento das despesas com características afins em pacotes.

Além disso, a empresa é dividida em entidades, dentro da estrutura organizacional (diretorias, gerências, etc.) e cada entidade tem o seu gestor que realiza a visão vertical na hierarquia da organização.

Todas as despesas são orçadas e contabilizados por conta, centro de custos, pacotes e os diversos níveis de entidades.

Cada pacote tem o seu gestor com visão horizontal nas entidades (por exemplo, ligadas a uma diretoria), e também um gestor corporativo, cuja atribuição é analisar e avaliar desvios nas despesas orçadas, de forma a identificar quais anomalias.

Tal avaliação é feita no sentido horizontal da organização, cruzando todas as entidades e buscando padrões de comportamento reducionistas em todas as áreas da empresa que possam ser seguidos em nível geral.

O cruzamento das duas visões (vertical, em nível de entidade, e horizontal, em nível de pacote) é que representa a característica matricial da metodologia e implementa um cruzamento no sistema de gestão.

Com isso, aumenta-se o número de pessoas envolvidas no processo de formulação e controle orçamentário.

As despesas variáveis, isto é, que dependem dos volumes variáveis de produção ou consumo, são parametrizadas de forma a se ter um padrão de gastos que possa ser comparado. O processo de reduzir os níveis de gastos se denomina passar a régua.

Além disso, as despesas passam a ser analisadas sob duas ópticas: a óptica do consumo, sobre a qual normalmente o gestor tem controle, e a óptica do preço, que depende do mercado ou da forma de negociação e nem sempre está sob controle do gestor. Então busca-se a redução tanto do consumo quanto do preço, o que gera ganhos expressivos.

Anexo F – Teoria das Restrições³⁸

A TOC³⁹ teve início na década de 70, quando o físico israelense, Eliyahu Goldratt, se envolveu com os problemas da logística de produção.

Goldratt elaborou um método de administração da produção totalmente novo, e ficou intrigado com o fato de os métodos da administração da produção tradicionais não fazerem muito sentido lógico.

O método elaborado foi muito bem sucedido, e outras empresas se interessaram em aprender a técnica. Goldratt então se dedicou a elaborar mais o seu método e a disseminá-lo. No começo da década de 80 escreveu um livro sobre sua teoria. O livro, "A Meta", foi escrito na forma de um romance e mostra a dificuldade de um gerente de fábrica em administrar sua empresa.

No desenrolar da história o gerente vai descobrindo os princípios da teoria de Goldratt e a empresa recupera sua competitividade. O sucesso do livro foi, e ainda é, enorme. Muitas empresas leram o livro e começaram a aplicar os princípios da TOC o mais rápido possível. No livro, Goldratt critica os métodos de administração tradicionais.

Muitas empresas que implementavam a logística de produção de Goldratt melhoravam tão significativamente a produção que problemas começavam a aparecer em outras áreas da empresa. Goldratt elaborou soluções para outras áreas das empresas, como logística de distribuição e gerenciamento de projetos.

Porém ele sabia que as empresas precisavam de algo mais fundamental que apenas soluções prontas: toda vez que uma empresa aplicava as soluções que ele tinha criado ela dava um salto em competitividade, mas depois estagnava. Ele então decidiu ensinar às pessoas o raciocínio lógico que usava para resolver problemas. Para ele, as empresas precisavam aprender a resolver seus próprios problemas para que pudessem garantir o seu futuro, para que pudessem melhorar continuamente. Goldratt explicitou as ferramentas de raciocínio lógico que usava intuitivamente e passou a ensiná-las a partir de 1991.

³⁸ Dados transcritos do sítio da Internet <http://www.corbett-toc.com/port/tocintro.htm>, acesso em 30/10/2004.

³⁹ Do inglês *Theory of Constraints*

Hoje em dia a TOC é composta de dois campos, os Processos de Raciocínio de um lado, e os aplicativos específicos (como logística de produção) do outro.

Os processos de raciocínio da TOC ultrapassaram os limites da Administração e são usados em muitas outras áreas do conhecimento humano, eles formam a base de toda a TOC.

Esse histórico da TOC explica por que muitos ainda a consideram como apenas aplicável à produção. O livro "A Meta", que até agora tem sido o maior divulgador da teoria, é baseado nos problemas de logística de produção, enquanto que os Processos de Raciocínio vieram muito tempo depois e ainda não foram tão divulgados e implementados.

Para tentar superar esse obstáculo na disseminação da TOC como um todo, Goldratt escreveu, em 1994, um outro livro (no mesmo estilo de "A Meta") "Mais Que Sorte ... um processo de raciocínio". Dessa vez elaborando a história em torno dos problemas mais estratégicos das empresas, usando os Processos de Raciocínio.

Uma das grandes contribuições da TOC é o seu processo de otimização contínua (que é a base de todos os aplicativos da TOC). Esse processo de otimização contínua contém 5 etapas

- 1. IDENTIFICAR a restrição do sistema.
- 2. EXPLORAR a restrição do sistema.
- 3. SUBORDINAR tudo o mais à decisão acima.
- 4. ELEVAR a restrição do sistema.
- 5. Se num passo anterior a restrição for quebrada, volte ao passo 1.

MAS não deixe que a INÉRCIA se torne a restrição do sistema. Usando esse processo podemos enfocar nossos esforços nos poucos pontos de um sistema que determinam seu desempenho (nas suas restrições), e assim podemos melhorar significativamente seu desempenho no curto prazo. Restrição aqui quer dizer: "qualquer coisa que impeça um sistema de atingir um desempenho maior em relação à sua meta."

Com essa definição podemos dizer que todo sistema tem uma restrição, caso contrário seu desempenho seria infinito (a lucratividade da empresa seria infinita.)

Um ponto extremamente importante é o passo 5, onde Goldratt diz para tomar cuidado com a nossa inércia. O que ele sempre diz é que a grande maioria das empresas não têm restrições físicas (como um gargalo na fábrica) mas sim têm restrições políticas. O que ele quer dizer com isso é que a maior parte das vezes o que limita o desempenho de um sistema é a nossa inércia. Nossa inércia é a restrição do sistema (para uma discussão sobre esse ponto leia meu artigo: "Mudanças de Paradigma."). Foi para lidar com essa inércia que ele criou os Processos de Raciocínio da TOC.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)