

Estratégia Competitiva e Posicionamento Estratégico: Um Estudo Exploratório no Setor de Confecções em Campina Grande - PB

Lucyanno Moreira C. de Holanda

lucyanno@gmail.com

Gesinaldo Ataíde Cândido

gacandido@uol.com.br

Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), - Campina Grande, PB, Brasil.

GEGIT – Grupo de Estudos em gestão, Inovação e Tecnologia – UFCG, Campina Grande – PB, Brasil

RESUMO

A indústria têxtil brasileira foi fortemente afetada pela abertura comercial ocorrida a partir dos anos 1990, a qual reconfigurou o ambiente competitivo nacional, e vem exigindo, desde então, uma postura mais profissional de gestão por parte dos executivos. Nesse escopo, destaca-se a necessidade de formulação de estratégias que assegurem uma posição sustentável para os participantes do setor. Para tanto segundo PORTER (1980), faz-se necessário proceder a uma análise detalhada das forças que atuam nos ambientes competitivos dos vários setores para, em seguida, adotar um critério para o necessário posicionamento estratégico da organização. Em Campina Grande, Paraíba, a indústria de confecção responde por uma fatia importante da economia regional e exerce forte influência social no seu entorno, fazendo-se necessário o entendimento acerca da dinâmica das forças competitivas daquele mercado, bem como das intenções estratégicas dos gestores das empresas nele atuante. A pesquisa realizada é caracterizada como um estudo exploratório, tendo sido utilizado os métodos quantitativos e qualitativos, apresentando como resultado a identificação e análise das cinco forças das estratégias genéricas. As forças mais atuantes nas empresas foram: rivalidade entre os concorrentes; poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores. E as forças menos atuantes foram: A pressão dos produtos substitutos e ameaça de novos entrantes. Já a estratégia genérica identificada e adotada pelas empresas estudadas trata-se da estratégia de custos.

Palavras-Chave: Estratégias Empresariais, Modelo Porteriano e Arranjo Produtivo Local.

1. Introdução

Diversos especialistas como ANSOFF (1977), PORTER (1980), HAMMEL e PRAHALAD (1997) e CHANDLER (1999) vêem a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por um setor ou um produto. Essas características relacionam-se ao desempenho no mercado ou à eficiência técnica dos processos produtivos adotados pelo setor.

A visão de se estabelecer estratégias dentro de uma perspectiva sistêmica, ou seja, considerando todas as forças e fatores que interagem com a organização, encontra amparo na abordagem de PORTER (1980), que afirma existir forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos no setor industrial. Nesta abordagem, as cinco forças existentes, quais sejam: clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e produtos substitutos, são considerados todos competidores, que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial.

Essa abordagem não só adota a perspectiva sistêmica de análise do ambiente concorrencial, como propõe diagnósticos específicos para cada setor de atividade, com base nos quais os executivos passariam a estabelecer suas estratégias. Assim, a tarefa preliminar à

formulação da estratégia seria estudar o setor de atividade, identificar a natureza das forças e a forma como elas atuam nesse ambiente competitivo específico, para em seguida, desenvolver uma visão, montar e gerir as estratégias julgadas convenientes.

Diante dessas considerações iniciais, o presente estudo tem por objetivo identificar, classificar e posicionar as estratégias adotadas pelas empresas participantes do APL de confecções em Campina Grande – PB, utilizando o modelo das cinco forças e de estratégias genéricas preconizados por MICHAEL PORTER (1980).

Além desta parte introdutória, o artigo aborda no seu referencial teórico os principais conceitos sobre Estratégia, a Tipologia das Cinco Forças de Michael Porter e As Três Estratégias Competitivas Genéricas. Em seguida, são explicitados os procedimentos metodológicos e após a apresentação e análise dos resultados obtidos, seguido das considerações finais.

Fundamentação Teórica

2 Estratégia

Estratégia é uma palavra de origem grega, milenar, que inicialmente não foi empregada no campo dos negócios. *Strategus*, para os gregos antigos, significava o general superior, ou generalíssimo e *strategia* significava a arte deste general. Na obra “A Arte da Guerra” de SUN TZU (1988) diz-se que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos. O autor privilegiava aspectos mais humanos do que técnicos na condução da estratégia: liderança, honestidade e moral combinados pela capacidade de ser flexível e adaptável.

No entanto, é a partir dos anos 60 que o termo estratégia adquire maior relevância e com possibilidades de aplicação nas organizações, dado o incremento da complexidade do ambiente organizacional e as suas implicações nas formas de gestão. Neste sentido, MINTZBERG (2000) propõe uma tipologia que consolida todos os enfoques e abordagens da estratégia e suas múltiplas formas de aplicação no contexto organizacional, através da proposição de dez escolas, são elas:

- ✚ A escola do Design – Formulação de estratégia como um processo de concepção;
- ✚ A escola do Planejamento – Formulação de estratégia como um processo formal;
- ✚ A escola do Posicionamento – Formulação de estratégia como um processo analítico;
- ✚ A escola Empreendedora – Formulação da estratégia como um processo visionário;
- ✚ A escola Cognitiva - Formulação da estratégia como um processo mental;
- ✚ A escola do Aprendizado - Formulação da estratégia como um processo emergente;
- ✚ A escola do Poder - Formulação da estratégia como um processo de negociação;
- ✚ A escola Cultural – Formação de estratégia como um processo coletivo;
- ✚ A escola Ambiental - Formulação da estratégia como um processo relativo;
- ✚ A escola da Configuração - Formulação da estratégia como um processo de Transformação;

Essas dez escolas estão organizadas em três grupos. As três primeiras são de natureza prescritivas, mais preocupadas como as estratégias devem ser formuladas e como são formuladas. As seis escolas seguintes fazem parte do segundo grupo e consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. Já o último grupo é composto por uma única escola (configuração), que combina as características de todas as outras escolas.

A escola do posicionamento (*positioning School*) surge nos anos 80, tendo como grande expoente Michael Porter. A principal abordagem dessa escola trata-se das estratégias

genéricas, através da análise de situações formalizadas da indústria. Para PORTER (1985) a empresa alcança uma vantagem competitiva sustentável caso consiga desempenhar as atividades organizacionais e produtivas com custos menores do que a concorrência, ou de forma única e diferenciada que gere valor para os compradores a ponto de levá-los a pagar mais caro pelo produto (*Premium*).

Partindo do objetivo geral de seus estudos, PORTER (1980), define o posicionamento estratégico, como sendo a capacidade da empresa em realizar suas funções de forma diferente da concorrência ou de produzir algo reconhecido pelos compradores como diferente ou único.

Definido o tipo de posicionamento, a natureza da competição pode ser avaliada em função de cinco forças: (1) Poder de barganha dos fornecedores; (2) Novos entrantes; (3) Poder de barganha dos clientes; (4) Produtos substitutos e (5) Competidores. A intensidade de cada força é que vai determinar as habilidades das empresas em obter ganhos sobre o investimento do custo do capital, já a estrutura da indústria é que vai influenciar na intensidade de cada uma das cinco forças, ou seja, algumas estruturas industriais geram a competição por preços, com margens mais baixas ou mais altas.

2.1 A TIPOLOGIA DAS CINCO FORÇAS DE MICHAEL PORTER

Os conceitos básicos de estratégias competitivas estão associados a duas questões centrais: a atratividade do setor e a posição da empresa dentro dele. Para PORTER (1980), estas duas questões sofrem influências de cinco forças competitivas, que são: (1) rivalidade entre os concorrentes, (2) as ameaças dos novos entrantes, (3) a pressão dos produtos substitutos, (4) o poder de negociação dos fornecedores e (5) o poder dos compradores.

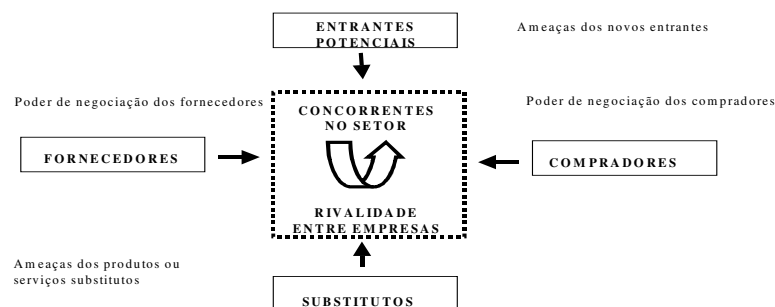


Figura 2. Forças que Governam a Competição em um Setor Industrial
Fonte: PORTER (1980)

Partindo desse contexto, o objetivo estratégico da empresa é buscar uma posição no setor para se defender contra as forças e influenciá-las a seu favor.

2.2 AS TRÊS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

A questão central da estratégia competitiva depende da posição relativa dentro da indústria ou setor que pertence a empresa. Com base nesse pressuposto, PORTER (1980) descreve estratégia competitiva como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa.

Num sentido mais amplo, o mesmo autor aponta a existência de três estratégias genéricas, internamente consistentes e potencialmente poderosas para se criar uma posição defensável em longo prazo e superar os concorrentes, que são: (1) liderança no custo total, (2) diferenciação e (3) enfoque.

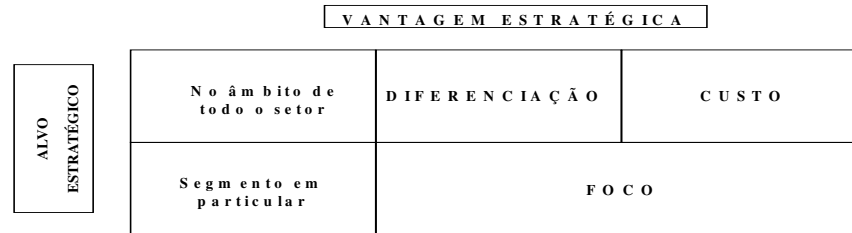


Figura 3: Três Estratégias Genéricas.

Fonte: PORTER (1980)

A empresa que se posiciona no meio dessas escolhas (*stuck in the middle*), posição esta que não se configura em uma estratégia genérica, mas sim, em ausência de um posicionamento bem definido, que tende a levar as empresas ao fracasso. DESS E DAVIS (1984) lembram, porém, que o fato de uma empresa possuir um posicionamento classificado como *stuck in the middle* não significa que ela não utilize métodos e armas competitivas típicas, mas apenas que sua estratégia carece de consistência interna como um todo.

3 Metodologia da Pesquisa

O método de pesquisa desenvolvido busca aliar as concepções teóricas relativas ao tema e as necessidades práticas da coleta de dados. A pesquisa realizada pode ser caracterizada como sendo um **estudo exploratório**, definido por MARCONI E LAKATOS (1990) como sendo o tipo de pesquisa em que, a partir de um problema formulado, familiariza o pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para realização de futuras pesquisas para modificar ou clarificar conceitos. Para os fins desta pesquisa foram utilizados métodos **quantitativos** e **qualitativos** para analisar todas as inter-relações entre as variáveis pesquisadas.

Em função dos objetivos propostos foram necessárias evidências empíricas secundárias, principalmente qualitativas, sobre a atuação das cinco forças preconizadas por PORTER (1980), quais sejam: entrantes potenciais, fornecedores, compradores, substitutos e concorrentes e das estratégias genéricas adotadas: diferenciação, enfoque e custo nas empresas que compõem o APL de confecções em Campina Grande - PB.

Tais fontes foram acessadas com base em técnicas de pesquisa, dentre as quais: acesso, coleta, tratamento e análise de dados referentes a relatórios de pesquisa realizado no APL de confecções em Campina Grande - PB, especificamente: CAVALCANTI FILHO e MOUTINHO (2004) e VIANA (2005), além da utilização da figura 8, o qual inclui questões relacionadas ao conjunto de variáveis, consideradas muito importante para cada tipo de estratégia genérica na perspectiva de DIAS, BARREIRA E SARAIVA (2003).

Tipos de Estratégia	MUITO IMPORTANTE
DIFERENCIAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver Novos Produtos 2. Serviços ao Cliente. 3. Inovar Processos de Manufatura. 4. Identificação da Marca. 5. Atender Mercados Geográficos Específicos. 6. Produzir para o Mercado de Preço Alto. 7. Investir em Propaganda 8. Imagem Dentro do Setor
CUSTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiência Operacional. 2. Controle da Qualidade de Produtos. 3. Manter Altos Níveis de Estoques. 4. Preços Competitivos. 5. Controle de Canais de distribuição. 6. Evitar Financiamentos, Factoring e Descontos de Cheques ou Duplicatas. 7. Inovar Processos de Manufatura.
FOCO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serviço ao Cliente. 2. Identificação da Marca. 3. Atender Mercados Geográficos Específicos. 4. Investimento em Propaganda.

Figura 4: Avaliação de Instrumento de Acordo com o Tipo de Estratégia

Fonte: Adaptado de DIAS, BARREIRA E SARAIVA (2003)

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo temático, procurando compreender as inferências dos relatórios sobre o APL de confecções acerca da atuação das cinco forças e das estratégias genéricas preconizadas por PORTER (1980).

Já a escolha das empresas que compõem a amostra dessa pesquisa ocorreu semelhante a amostra do relatório sobre o setor de confecções em Campina Grande de CAVALCANTI FILHO e MOUTINHO (2004). As informações contidas no relatório sobre as empresas de confecções foram obtidas junto à Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (FIEP) e Sindicato de Vestuário da Paraíba (SINDVEST), no qual são discriminadas as características das empresas do APL de confecções. Considerando que o conjunto das empresas que formam o APL na região é homogêneo, ou seja, não existem diferenças significativas entre elas em termos de perfil, formas de atuação e níveis de competitividade, para a definição da amostra da pesquisa optou-se pela amostragem não probabilística do tipo intencional. Neste sentido, a população é composta de acordo com o quadro 1.

Quadro 1: População e Amostra da Pesquisa

Instituições	Cadastradas	Localizadas
FIEP (1997)	98	14
SINDVEST (2002)	35	7
TOTAL	133	21

Fonte: CAVALCANTI FILHO E MOUTINHO (2004)

A população das empresas cadastradas nas instituições FIEP (1997) e SINDVEST (2002) são de aproximadamente 133 empresas cadastradas (não repetidas). Já as empresas localizadas e pesquisadas são 21 que correspondem a 16% do total da população. Assim, do total de empresas localizadas e pesquisadas aproximadamente 33% são pequenas empresas e os demais 67% compõem as microempresas, uma vez que as médias e grandes empresas estão ausentes.

Resultados

4 Identificação e Análise das Cinco forças de Porter

A partir da identificação das cinco forças competitivas dispostas nas figuras 5, 6, 7, 8, e 9 foi possível analisar como essas atuam nas empresas estudadas participantes do APL de confecções em Campina Grande.

1ª Força - RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

As empresas concorrentes do APL de Campina Grande estão identificadas conforme a figura 5.

FORÇA	IDENTIFICAÇÃO
CONCORRENTES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas do APL de Caruaru – PE; ▪ Empresas do APL de Santa Cruz do Capibaribe – PE; ▪ Empresas formais localizadas em Campina Grande - PB, João Pessoa - PB, Guarabira - PB e Alcantil - PB. ▪ Empresas informais

Figura 5: Identificação da Força - Rivalidade Entre os Concorrentes

Fonte: Elaboração Própria

A análise dos dados aponta que a força **Rivalidade entre os Concorrentes** é a que mais incide, já que as empresas pesquisadas participantes do APL de confecções de Campina Grande – PB concorrem com várias empresas localizadas na Paraíba (João Pessoa, Guarabira e Alcantil) e com os APL's do agreste Pernambucano (Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe).

Como concorrem diretamente com o APL de confecções de Campina Grande, os dois APL pernambucanos apresentam as mesmas características em relação ao segmento de atividade e padrão da qualidade de seus processos e produtos gerando inúmeras disputas por melhores posições.

As empresas localizadas em João Pessoa, Guarabira e Alcantil são considerados as três aglomerações no estado da Paraíba que concorrem com APL campinense. Essas por terem como principais produtos os fardamentos, as bermudas e moda masculina, a competição só acontece com pequena parcela das empresas de Campina Grande, não gerando acirradas disputas e/ou retaliações de ambas as partes.

Já as empresas informais, apesar de apresentarem qualidade inferior nos seus produtos, também podem ser caracterizadas como concorrentes. Elas apresentam como vantagem em relação às empresas de confecções do APL campinense, o não pagamento de impostos e baixa remuneração paga aos funcionários, o que gera um produto final bem mais barato.

2ª Força - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

O poder de negociação dos fornecedores acontece no APL de confecções segundo a figura 6.

FORÇA	IDENTIFICAÇÃO
FORNECEDORES (Insumos, Máquinas e Equipamentos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas do eixo sudeste-sul do Brasil (São Paulo - SP e Santa Catarina - SC) – Tecidos e malhas; ▪ Empresas regionais (Campina Grande – PB, João Pessoa – PB, Recife - PE e Santa Cruz de Capibaribe – PE) – Tecidos e malhas; ▪ Empresas regionais (Campina Grande – PB) – Máquinas e equipamentos ▪ Empresas do eixo sudeste-sul do Brasil (São Paulo – SP) – Insumos ▪ Empresas regionais (Campina Grande – PB) – Insumos.

Figura 6: Identificação da Força - Poder de Negociação dos Fornecedores

Fonte: Elaboração Própria

Os dados obtidos e analisados sobre a segunda força atuante no APL em estudo, que é o **Poder de Negociação dos Fornecedores**, acontecem através dos fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos. Estes estão localizados em nível local no próprio município de Campina Grande, em nível regional nas cidades de João Pessoa, Recife e Santa Cruz do Capibaribe, e em nível nacional no eixo Sudeste-Sul, mais especificamente, em São Paulo e Santa Catarina.

As pequenas empresas e as microempresas do APL de confecções com escala de venda um pouco maior compram seus tecidos, malhas e insumos (aviamentos) no eixo Sudeste-Sul do país. No entanto, as microempresas que encontram com dificuldade financeira, efetuam suas compras de tecidos e malhas em Campina Grande, João Pessoa, Recife e Santa Cruz do Capibaribe.

As compras realizadas junto aos fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos na cidade de Campina Grande deveria ser uma opção vantajosa em decorrência da proximidade geográfica com os principais APL's e aglomerações de confecções do Nordeste, mas os preços praticados por essas empresas não conseguem competir com os preços praticados pelos fornecedores do eixo Sudeste-Sul.

Foi encontrado no APL apenas um fornecedor (revendedor) de máquinas e equipamentos, representante da marca NISSIN que tem sede no Ceará. No entanto, as vendas realizadas nesses últimos anos, com exceção de alguns casos isolados, foram de máquinas e equipamentos usados, demonstrando a defasagem tecnológica das empresas com relação às novas tecnologias de produção.

É perceptível que o poder de negociação dos fornecedores exerce forte influência sobre as empresas do APL de confecções, havendo uma imposição de maiores preços e prazos de financiamentos quase nulos. Em decorrência dessas imposições dos fornecedores, algumas vezes, os aumentos dos insumos (tecidos, malhas e aviamentos) não podem ser repassados ao consumidor final, prejudicando a lucratividade e os níveis de competitividade dessas empresas.

3ª força - PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS

A Pressão dos produtos substitutos acontece no APL de acordo com a figura 7:

FORÇA	IDENTIFICAÇÃO
SUBSTITUTOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtos Sintéticos ▪ Produtos de microfibra

Figura 7: Identificação da Força – Pressão dos Produtos Substitutos

Fonte: Elaboração Própria

A terceira força, a **pressão dos produtos substitutos**, atua no APL de confecções em Campina Grande, devido à redução de demanda por produtos considerados tradicionais (fabricados com algodão), havendo a substituição destes por produtos novos (sintéticos e de microfibra).

Essa substituição dos produtos tradicionais pelos novos, está relacionado às mudanças contínuas na moda e pela necessidade das empresas de terem várias alternativas para se diferenciarem dos produtos dos concorrentes e, conseqüentemente, agradarem o consumidor.

É perceptível que os produtos substitutos sintéticos e de microfibra não concorrem diretamente com os produtos (tradicionais) das empresas do APL campinense, já que a sua produção ainda é menor e por oferecer mais conforto e praticidade, os preços são superiores aos dos produtos tradicionais, não sendo ainda totalmente aceitos pela população.

4ª Força - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES (CLIENTES)

O poder de negociação dos compradores acontece no APL de confecções em Campina Grande de acordo com a figura 8:

FORÇA	IDENTIFICAÇÃO
COMPRADORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Shopping</i> SEBRAE (João Pessoa) – PB ▪ <i>Shopping</i> Cirnecenter (Campina Grande) – PB ▪ <i>Shopping</i> Luiza Motta (Campina Grande) – PB ▪ Empresas e feirantes da região Norte (Belém) – PA e demais estados do Nordeste. ▪ Feirantes da Paraíba - Paraíba.

Figura 8: Identificação da Força – Poder de Negociação dos Compradores

Fonte: Elaboração Própria

Em relação à quarta força, poder de negociação dos compradores (clientes), a análise dos dados aponta que, basicamente, a maioria da produção das empresas pesquisadas participante do APL de confecções é vendida para os compradores que estão localizados na Paraíba. Os principais compradores são: o *shopping* SEBRAE João Pessoa, os *shoppings*

Luiza Motta e Cirnecenter em Campina Grande e os feirantes das várias regiões da Paraíba. Uma pequena parcela da produção é destinada para ser vendida entre as empresas e feirantes da região Norte e demais estados do Nordeste.

Diante das dificuldades de colocar os produtos no mercado, tem levado algumas empresas campinenses a adotar dois tipos de conduta: (1) Escoar sua produção para a região Norte e demais estados do Nordeste, esses são vendidos em feiras populares ou em pequenas lojas, onde são bem aceitos pela população. (2) Desistir da produção e trabalhar com facção, o que pode reduzir bastante os custos. A falta de compradores nos últimos anos reflete a precariedade de mecanismos de atração da clientela para Campina Grande.

Diante da desarticulação do APL junto ao comprador, é perceptível que o poder de negociação dos compradores encontra-se bastante forte, já que a região dispõe de muitas empresas com produtos bastante similares no *design* e qualidade, além de apresentar preços e prazos bastante nivelados, o que proporciona maior poder em relação a benefícios concedidos e elevados níveis de garantias por parte do comprador.

5ª Força - AMEAÇA DOS NOVOS ENTRANTES

A ameaça dos novos entrante acontece no APL de confecções em Campina Grande como explicitados na figura 9:

FORÇA	IDENTIFICAÇÃO
NOVOS ENTRANTES	<ul style="list-style-type: none"> • Representação de marcas famosas da região Sudeste, instaladas no <i>Shopping Luiza Motta</i> (Campina Grande). • Novas empresas locais (Campina Grande e João Pessoa)

Figura 9: Identificação da Força – A Ameaça dos Novos Entrantes

Fonte: Elaboração Própria

A quinta força que atua no APL de confecções trata-se da ameaça dos novos entrantes, que acontece através da vinda de várias empresas famosas do eixo Sudeste-Sul do país para o comércio campinense e de novos empresários paraibanos que vêem a possibilidade de atender e competir pelo setor de confecções e obter ganhos significativos.

A amplitude do mercado de confecções em Campina Grande aconteceu mais fortemente no período em que o *Shopping Luiza Motta* deixa de ser um espaço exclusivo para as lojas das fábricas do APL de confecções e passa a ser um espaço onde as grifes famosas de todo o Brasil, mais especificamente do eixo Sudeste-Sul, tivessem a oportunidade de se instalar e competir livremente.

Essas empresas representam as grandes fábricas de confecções do país, e têm como principais características a grande capacidade de produção, utilização de matéria prima e mão-de-obra de excelente qualidade, além de suas marcas serem conhecidas nacionalmente.

Nesse sentido, apesar das barreiras impostas (economias de escala, necessidade de capital e política governamental) pelo setor, a presença de novos entrantes no APL representa uma grande ameaça as empresas de confecções já existentes. Esses novos competidores entram para competir bem capitalizados e com toda vontade de conquistar alguma parcela do mercado existente, podendo trazer diminuição rentabilidade dos negócios.

4.1 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

A partir das variáveis dispostas nas figuras 10, 11 e 12 foi possível identificar e analisar qual é a estratégia genérica que mais se enquadra com as estratégias adotadas pelas empresas do APL de confecções em Campina Grande - PB.

1ª Estratégia – Diferenciação

A identificação das variáveis para averiguar se a estratégia adotada pelas empresas estudadas que fazem parte do APL de confecções trata-se de **diferenciação**, está descrita na figura 10:

ESTRATÉGIAS GÊNICAS	VARIÁVEIS - MUITO IMPORTANTE	SIM	NÃO
DIFERENCIAÇÃO	1. Desenvolver Novos Produtos	X	
	2. Serviços ao Cliente.		X
	3. Inovar Processos de Manufatura		X
	4. Identificação da Marca.	X	
	5. Atender Mercados Geográficos Específicos.		X
	6. Produzir para o Mercado de Preço Alto.		X
	7. Investir em Propaganda		X
	8. Imagem Dentro do Setor		X

Figura10: Identificação das Variáveis da Estratégia de Diferenciação

Fonte: Elaboração Própria

A análise dos resultados aponta que dentre as oito variáveis pesquisadas, só duas variáveis, **desenvolver novos produtos e identificação da marca**, são perceptíveis nas empresas estudadas como **muito importante** para se alcançar a estratégia de diferenciação.

A primeira variável, **desenvolver novos produtos** retrata a preocupação desde o período de seus fundadores em ter no seu pólo da moda novos produtos que fossem diferentes em qualidade e *design* dos produtos fabricados pelas empresas de Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe e em condição de combater a entrada dos produtos vindos do eixo Sudeste-Sul.

A partir da preocupação inicial, fica evidente a necessidade das empresas estarem sempre visitando as grandes feiras de moda realizadas no país. As que não dispõem de recursos necessários para participarem dessas, têm como alternativa recorrer as vitrines dos grandes *Shoppings* do Nordeste. O grande objetivo dessas iniciativas é pesquisar os novos modelos, para serem copiados e adaptados de acordo com as características do seu público (nordestino), para posteriormente lançar as novas coleções.

A segunda variável considerada muito importante é a **identificação da marca**. As empresas estudadas apesar de sempre possuírem várias marcas fantasia para suas diversas linhas de produtos, sempre dão destaque especial a uma (que geralmente leva o nome da fábrica ou do dono). Esta linha recebe investimentos maiores em *marketing* (televisão e rádio), patrocinam eventos e são vendidas em lojas personalizadas nos *Shoppings*. Diante desses esforços, os consumidores conseguem ter uma identificação maior como a linha, se tornando fieis consumidores.

Já as demais variáveis que compõem a figura 15 (serviços ao cliente, inovar em processos de manufatura, atender mercados geográficos específicos, produzir para o mercado de preço alto, investir em propaganda e imagem dentro do setor) não foram identificadas nas empresas estudadas que participam do APL de confecções.

2ª Estratégia – Custos

A identificação das variáveis para averiguar se a estratégia adotada pelas empresas estudadas que fazem parte do APL de confecções trata-se da estratégia de **custos**, está descrita na figura 11:

ESTRATÉGIAS GÊNICAS	VARIÁVEIS - MUITO IMPORTANTE	SIM	NÃO
CUSTO	1. Eficiência Operacional.		X
	2. Controle da Qualidade de Produtos.		X
	3. Manter Altos Níveis de Estoques.	X	
	4. Preços Competitivos.	X	
	5. Controle de Canais de distribuição	X	
	6. Utilizar Financiamentos, <i>Factoring</i> e Descontos de Cheques ou Duplicatas.	X	
	7. Inovar Processos de Manufatura		X
	8. Variedade de Produtos	X	

Figura 11: Identificação das Variáveis da Estratégia de Custos

Fonte: Elaboração Própria

A análise dos resultados aponta que dentre as oito variáveis pesquisadas, cinco delas, **manter altos níveis de estoques, preços competitivos, controle de canais de distribuição, utilizar financiamentos, *factoring* e descontos de cheques ou duplicatas e variedade de produtos** são perceptíveis nas empresas estudadas como **muito importantes** para se alcançar a estratégia de custos.

A partir dessas informações e com base no modelo aplicado, é perceptível que nas empresas estudadas é utilizada a estratégia baseada no **custo**. Deve-se esse fato a:

A primeira variável, **manter altos níveis de estoques** é a característica mais percebida em todas as empresas estudadas. Elas são praticamente obrigadas a comprar as matérias-primas (aviamentos, malhas e tecidos) em lotes fechados, devido ao poder de negociação fornecedor e ao preço do frete, o que acarreta elevados níveis de estoque.

Já os estoques de produtos acabados acontecem devido a não estruturação de um planejamento de vendas, faltas de programas de fidelização dos clientes e períodos de sazonalidade do produto.

A segunda variável, **Preços Competitivos**, também é bem utilizada em todas as empresas estudadas. Devido à concorrência acirrada com os APL's de Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe, a guerra por parcelas do mercado consumidor tem levado as empresas de confecções campinenses a reduzirem ao máximo os seus custos para poderem competir em níveis de igualdade.

Já em relação ao **controle dos canais de distribuição** acontece de três formas. A primeira se dá através de um canal próprio de distribuição: fábrica, a própria loja de fábrica e consumidor. Já o segundo canal utiliza a fábrica, empresas multimarca (parceiras) e consumidor e o terceiro canal de distribuição está estruturado como fábrica, comerciante informal (sacoleiro) e consumidor. Em todos os canais de distribuição as empresas estudadas exercem um total controle conhecendo todos os elos pra onde são distribuídos seus produtos.

A quarta variável considerada muito importante pelas empresas trata-se da **Variedade de Produtos**. As empresas campinenses não acham grande vantagem trabalhar com um único tipo de produto. Elas fabricam produtos de diferentes tipos em relação ao sexo, idade, tamanho, cores, dentre outros.

A quinta variável refere-se em **utilizar financiamentos, *factoring* e descontos de cheques ou duplicatas**. Essa prática é bastante comum nas microempresas, principalmente

nos anos de recessão, e em decorrência da diferença entre os prazos concedidos pelos fornecedores e os exigidos pelos consumidores (sacoleiro e as empresas multimarca).

3ª Estratégia – Foco

A identificação das variáveis para averiguar se a estratégia adotada pelas empresas estudadas que fazem parte do APL de confecções trata-se da estratégia de foco, está descrita na figura 12:

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	VARIÁVEIS - MUITO IMPORTANTE	SIM	NÃO
FOCO	1. Serviço ao Cliente.		X
	2. Identificação da Marca.		X
	3. Atender Mercados Geográficos Específicos.		X
	4. Investimento em Propaganda		X

Figura 12: Identificação das Variáveis da Estratégia de Foco

Fonte: Elaboração Própria

A análise dos resultados aponta que dentre as quatro variáveis pesquisadas, nenhuma delas (**serviço ao cliente, identificação da marca, atender mercados geográficos específicos e investimento em propaganda**), são consideradas muito importantes pelas empresas de confecções estudadas.

A partir dessas informações e com base no modelo aplicado, é perceptível que as empresas não utilizam a estratégia baseada no foco. Esse fato se deve ao desinteresse das empresas confecções em focalizar seus esforços para atender determinados grupos de compradores, ou segmentos específicos e mercados geográficos diferentes.

5. Considerações Finais

O acesso e coleta dos dados secundários foram importantes para conhecer os números do APL de confecções e da sua importância para a economia local, além disso, foi possível observar como as empresas são geridas e como se dá o processo produtivo. Já o tratamento e análise desses dados permitiram verificar, inicialmente, como as cinco forças preconizadas por Michael Porter (1980) atuam nesse mercado, e como as empresas conseguem criar os melhores métodos de defesa e ataque.

É perceptível que as cinco forças foram identificadas nas empresas pesquisadas. Essas podem ser divididas em dois grupos: o primeiro trata-se das forças mais atuantes, (rivalidade entre os concorrentes; poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores) e o segundo grupo trata-se das forças menos atuantes (A pressão dos produtos substitutos e ameaça de novos entrantes).

A partir da identificação e análise realizada, pode-se concluir sobre as cinco forças que apesar do setor de confecções ser considerado tradicional e atravessar por um processo de desaquecimento, as forças competitivas agem influenciando o processo de tomada de decisão, acarretando numa constante busca pela melhor estratégia para garantir a sobrevivência e obtenção de bons níveis de competitividade.

Em relação às estratégias genéricas, as empresas na busca por maiores níveis de competitividade estão constantemente utilizando as melhores ferramentas de gestão que possibilite “defesa e ataque” contra as forças competitivas.

A partir da identificação, análise e considerações realizadas pode-se concluir que a estratégia baseada no custo é a utilizada pelas empresas estudadas. Ao adotar esse tipo de estratégia cada empresa busca integrar suas ações com objetivo de produzir e oferecer bens e

serviços ao menor custo, tendo como parâmetro a concorrência e produtos com características aceitáveis pelo cliente.

Diante dessas considerações finais sobre as forças competitivas e estratégias genéricas identificadas nas empresas participantes do APL de confecções em Campina Grande, este trabalho pretende inspirar pesquisadores para que possam desenvolver outros estudos na área de estratégia competitiva com objetivo de fortalecer os diversos setores industriais brasileiros.

6. Referências Bibliográficas

- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.
- ANSOFF, I.A. e McDONNELL, E.J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.
- BETHLEM, A. S. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo, 1998.
- CHANDLER, A. D. Jr. ,Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industry Enterprise, Cambridge –Massachusetts: M.I.T Press, 1962.
- DESSLER, G., *Organization Theory* : Integrating Structure and Behavior, Prentice-Hall, 1980.
- DIAS, A. T.; BARREIRA, A. C. M. V.; SARAIVA, E. V. *Estratégias competitivas na indústria têxtil mineira*: validação de instrumento de pesquisa para o segmento de confecção. Universidade Federal de Minas Gerais: CEPEAD, 2003.
- CAVALCANTI FILHO, P. F. M. B.; MOUTINHO, L. M. G. Arranjos Produtivo de Micro e Pequenas Empresas de Confecções em Campina Grande, UFPE/UFRJ, 2004.
- MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizational strategy, structure, and process. New York: Mc Graw-Hill, 1978, p.3-30.
- MINTZBERG, H.; BRUCE, A; JOSEPH, L. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico, Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B., *O Processo de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, M. (eds) *Estratégia – A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- PORTER, M. E., *Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais*, Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5º Edição. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1985.
- SUN TZU. A Arte da Guerra. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.
- VIANA, E. L.F. A indústria têxtil e de confecções no Nordeste: Características, desafios e oportunidades, Fortaleza, 2005.