

Análise das estratégias das empresas do setor de confecções de Nova Friburgo: um estudo descritivo

Cristiane Padrão Felizardo¹

cristianepf@hotmail.com

Rodrigo Donato de Aquino¹

donato_2001@yahoo.com

Rodrigo Tomassini¹

rodrigotomassini@yahoo.com.br

¹ Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Curso de Administração – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

RESUMO

A partir de uma análise estratégica e estatística, a pesquisa pretendeu analisar o setor de confecções de Nova Friburgo, cidade que é o maior pólo confeccionista de moda íntima do país, objetivando explicitar suas estratégias competitivas em relação ao mercado no qual se insere, além de evidenciar algumas informações secundárias, como as principais áreas de investimento destas empresas. Durante o processo de pesquisa, foram coletadas informações do meio acadêmico, sendo também analisado um questionário aplicado em um projeto de pesquisa feito por um grupo de pesquisa de uma universidade brasileira de destaque. Através destas informações, foi feita uma análise relacionando o desempenho da empresa com suas estratégias perante o mercado. Diante do presente estudo, o trabalho visou evidenciar a importância da estratégia no processo de tomada de decisão e como esta pode se refletir nos rumos adotados pelas diversas empresas analisadas.

Palavras-Chave: Desenvolvimento econômico local. Arranjo produtivo local. Estratégia. Vantagem competitiva.

1. INTRODUÇÃO

A cidade de Nova Friburgo, localizada na região serrana do Rio de Janeiro, é considerada a capital brasileira da lingerie. A indústria têxtil e de confecções de Nova Friburgo é composta por 448 estabelecimentos, sendo 421 voltados para confecção e 27 para têxtil. Juntos empregam cerca de 7.200 empregados e representam aproximadamente 2,4% das empresas têxteis e de confecções do país, com uma especialização maior em moda íntima, segmento no qual é responsável por 25% da produção nacional, onde o produto principal é a lingerie dia, tendo também representativa participação de empresas de lingerie noite, moda praia e fitness, de acordo com os dados disponibilizados pela Relação Anual de Informações Sociais – RAIS (RAIS, 2006).

O Pólo de Moda Íntima de Nova Friburgo está em desenvolvimento desde 1998, quando, a partir de um estudo de potencialidades, foi identificada a vocação da região. Desde então vem recebendo apoio de diversas entidades. É um dos pólos beneficiados pelo Projeto de Distritos Industriais do BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, contando também com recursos do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) Nacional e da APEX – Agência de Promoção de Exportações, que apoiou a formação de 6 consórcios de exportação na região, atualmente comercializando seus produtos para o MERCOSUL, União Européia, África, Oriente Médio, Japão e para os Estados Unidos, de acordo com a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2005).

Com o intuito de promover maior conhecimento sobre a área, este artigo tem a intenção de abordar o tema das estratégias utilizadas a favor do desenvolvimento econômico local. Mais especificamente, pretende-se fazer uma abordagem de modo a examinar os aspectos relacionados à organização das empresas. Este artigo se remete a um trabalho desenvolvido entre 2005 e 2006 dentro do Grupo Economia da Inovação, grupo de pesquisa

do Instituto de Economia da UFRJ. Foram analisadas as empresas do setor de confecção do município de Nova Friburgo sob o viés das suas estratégias competitivas em relação ao mercado no qual se inserem, além de evidenciar suas origens de recursos, verificando quais são suas principais áreas de investimento.

A motivação para escolha do setor de confecções de Nova Friburgo como objeto de pesquisa se deu por causa de suas possíveis ligações com os problemas e as dificuldades de modernização econômica encontrados neste local e as potencialidades igualmente locais de transformação dinâmica das unidades de produção.

Desta forma, a pergunta-problema que se pretendeu responder foi: “quais as principais características das empresas do setor de confecções de Nova Friburgo e como elas estão relacionadas com os principais conceitos de estratégia?”. O objetivo da pesquisa foi analisar as estratégias competitivas das empresas do setor de confecção de Nova Friburgo buscando relacioná-las com seu desempenho no setor, ao mesmo tempo evidenciando as origens de recursos destas empresas, verificando quais áreas são beneficiadas pelos investimentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento deste estudo, foram abordadas duas áreas de conhecimento distintas, desenvolvidas a seguir. A primeira sintetiza as principais características do desenvolvimento econômico local, enquanto a segunda faz uma revisão a respeito das diferentes definições de estratégia e vantagem competitiva. A literatura sobre estratégia é vasta, com muitas similaridades, sendo possível encontrar diversas definições sobre o tema. A seguir, pretende-se expor algumas das contribuições de autores desta área.

2.1. DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL

A definição de desenvolvimento econômico local do Banco Mundial é de um trabalho conjunto de indivíduos, objetivando atingir o crescimento econômico sustentável que possa trazer benefícios econômicos e melhoria da qualidade de vida para a comunidade da região. O Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM) afirma que o desenvolvimento econômico local é feito através da ampliação do foco de atuação para outras áreas, como saúde, saneamento, educação, a título de exemplo. (RODRIGUES E OLIVEIRA, 2006).

Há diversas formas de identificar as atividades econômicas especializadas e localizadas em um mesmo local, denominadas por FAURÉ e HASENCLEVER (2005) como distritos industriais, sistemas produtivos locais, pólos de industrialização difusa, *clusters* de empresas, Configurações Produtivas Locais (CPL) ou Arranjos Produtivos Locais (APL). A nomenclatura a ser utilizada é definida pela importância do grau de especialização, da amplitude das cooperações entre empresas e também entre empresas e outras instituições.

Nesta obra as CPL são caracterizadas como conjuntos de atividades, de produção, comércio e serviços, localizados em territórios de proximidade limitada, sendo empreendidas por pequenas empresas, podendo ser estruturadas em torno de empresas maiores. Já os distritos industriais ou *clusters* de empresas possuem formação localizada, podendo ser especializados e dinâmicos, apresentando características excepcionais.

FAURÉ e HASENCLEVER (2003) afirmam que o conceito de desenvolvimento econômico local envolve crescimento econômico e desenvolvimento institucional localizado. Os autores declaram que o desenvolvimento institucional localizado implica um conjunto de ações locais estruturadas complementares às decisões privadas de investimento, compostas de programas e capazes de orientar, facilitar e melhorar as condições de crescimento, e também

em governança, a nível local e global, articulação entre planos de ação de agentes públicos e privados.

O desenvolvimento econômico local não pode ser colocado apenas como uma questão de restrições de fatores de produção. Demanda a incorporação de inovações tecnológicas e organizacionais para que se torne um desenvolvimento sustentável, possibilitando garantir competitividade por longo prazo para uma determinada região (*op cit.*, 2003).

RODRIGUES e OLIVEIRA (2006) ainda afirmam que o desenvolvimento econômico local precisa ser analisado sob as perspectivas da necessidade de geração de emprego e renda. De acordo com os autores, as prefeituras possuem reduzido campo de ação, porém a experiência neste campo demonstra que tal nível de governo pode assumir tarefas de modo a contribuir com a geração de emprego e renda.

2.2. ESTRATÉGIA

A estratégia empresarial possui um papel fundamental nos processos corporativos e é importante que as empresas possuam uma que seja bem definida do ponto de vista competitivo: ela não pode ser confundida com aspiração, visão, aprendizado ou como parte de um todo, como por exemplo, estratégia tecnológica ou estratégia para clientes. Além disso, ela não pode ser secreta ou envolver apenas a alta gerência. Ela precisa ser clara, de fácil compreensão e amplamente anunciada em todos os níveis. Entretanto, é um constructo de difícil definição, como alerta MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL (2000), mas que pode ser compreendida, segundo SKINNER (1969), como um conjunto de políticas e planos através dos quais uma empresa pretende ganhar vantagem competitiva sobre seus competidores.

Para chegar a uma posição privilegiada de mercado, as empresas necessitam construir barreiras aos novos entrantes, objetivando, desta forma, buscar a manutenção de margens de lucratividades saudáveis para a sobrevivência da organização a longo prazo (VASCONCELLOS; WAACK E PEREIRA, 1990). Outro conceito de estratégia é dado por ANSOFF (1990), onde o autor afirma que a estratégia competitiva é responsável por especificar de que forma as empresas buscarão sucesso em cada uma das áreas estratégicas de atuação de seus negócios.

Estratégia pode ser determinada também como o conjunto de regras para a tomada de decisão que orientam todo o comportamento de uma organização (ANSOFF E MCDONNELL, 1993). Ou seja, é um curso de ação para garantir que a organização atinja seus objetivos, sendo o foco central da estratégia as maneiras de lidar com a concorrência. Já OLIVEIRA (2001), em sua obra, afirma que estratégia é o conjunto de decisões formuladas visando a orientação do posicionamento de uma empresa em seu ambiente, estando relacionada com a adequada utilização de recursos humanos, físicos e financeiros, para que seja possível vislumbrar oportunidades e minimizar deficiências.

Já SLACK *et al.* (1997) a denomina como o padrão global de decisões e ações que posicionam uma organização em seu ambiente, visando fazê-la atingir seus objetivos a longo prazo. Para PORTER (1980), a estratégia competitiva tem por objetivo final alcançar uma posição no mercado onde uma organização possa se defender de forças competitivas ou mesmo utilizá-las a seu favor. Em seu modelo das cinco forças competitivas de mercado, o autor as define como: relações com fornecedores, relações com compradores, novos entrantes, produtos substitutos e rivalidades entre firmas estabelecidas.

De acordo com PORTER (2004), além do estágio inicial em um ambiente competitivo, caracterizado pela presença das cinco forças supracitadas, há três estratégias consideradas

básicas e genéricas quanto à adequação de vantagens competitivas dentro de uma indústria, a saber: liderança em custo, diferenciação e enfoque. A condição necessária para a busca da liderança em custo dentro de um setor seria um forte aparato tecnológico, focando na otimização da estrutura de custos e buscando a produtividade máxima. Esta estratégia pode ser exemplificada através dos conceitos de economia de escala ou também através de fontes privilegiadas ou exclusivas de matéria-prima.

Já a estratégia genérica da diferenciação pode ser explicitada através da tentativa de um posicionamento único e singular dentro de parâmetros pré-determinados pelo mercado. Esta estratégia posiciona os atributos da empresa como os diferenciais dentro de uma mesma indústria, seja através de sua marca, tecnologia e outros fatores intangíveis.

Finalmente, a estratégia de enfoque, ou foco, objetiva a concentração em mercado consumidor específico, mercado geográfico ou mesmo em uma linha de produtos, sendo mais adequada para unidades de negócio com baixa capacidade produtiva ou que de alguma forma seja especialmente vulnerável à concorrência. Ainda segundo o autor, a vantagem competitiva de uma empresa surge do valor que a mesma consegue criar para seus produtos com os potenciais compradores, o que ultrapassa o custo do produto. Assim, o valor passa a ser aquilo que os compradores estão dispostos a pagar.

Para TACHIZAWA e RESENDE (2000), vantagem competitiva é a escolha entre uma atuação ampla, abrangendo a totalidade de um determinado mercado, e uma atuação mais localizada, restrita. PINA (1994), complementa, afirmando que ela pode levar a empresa para um estado de superioridade, quando comparada aos seus competidores. Este estado só é possível ocorrer quando os compradores podem perceber de fato o valor intrínseco presente nos produtos, ou mesmo nos serviços, oferecidos por uma firma.

3. METODOLOGIA

Inicialmente, classifica-se a pesquisa quanto aos seus fins e meios (VERGARA, 2005). Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, já que visa expor as características do setor de confecção de Nova Friburgo, e também porque procura estabelecer correlações entre suas variáveis, definindo a natureza da estratégia seguida pelas empresas deste setor.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo. Foram utilizados os dados coletados através de um extenso questionário fechado, elaborado pelo Grupo Economia da Inovação, do Instituto de Economia da UFRJ, que foi aplicado com 105 empresas do setor de confecção do sítio em estudo, sendo, portanto uma fonte de dados primária. Assim, com o questionário, procurou-se obter um mapeamento ao mesmo tempo quantitativo e qualitativo das características principais das empresas.

A pesquisa também foi desenvolvida com base em material publicado em livros, jornais, internet, artigos acadêmicos, anais de congressos e revistas acadêmicas, bem como bases de dados. Sendo assim, foram investigados assuntos relacionados aos temas estratégia e desenvolvimento econômico local.

As empresas entrevistadas foram selecionadas em virtude das principais características da morfologia empresarial do setor em questão, privilegiando os aspectos que dizem respeito às Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

Para o tratamento dos dados primários, mais especificamente para realizar as análises e comparações estatísticas, foi utilizado tanto o programa de análise estatística SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), que faz a compilação de todos os questionários respondidos e agrega da forma desejada os mesmos para a análise, quanto o Microsoft Excel, destacando as características desejadas das empresas.

Para evidenciar e aumentar o foco do trabalho, foram analisadas cerca de 470 variáveis do questionário. Após o tratamento estatístico adequado, foi feita a compilação de todos os questionários e uma análise de frequência. A partir dos primeiros resultados, foram descartadas aquelas questões que não possuíam resultados relevantes para análise, ficando somente como objeto de estudo aquelas que apresentaram dados destoantes entre suas possíveis alternativas de resposta. Com o intuito de aumentar a significância do tratamento, foi definido o seguinte critério para eleição de questões passíveis de análise: (i) 6 alternativas de resposta possíveis = mais que 25% de respondentes em pelo menos uma delas; (ii) 5 alternativas de resposta possíveis = mais que 30% de respondentes em pelo menos uma delas; (iii) 4 alternativas de resposta possíveis = mais que 37,5% de respondentes em pelo menos uma delas; (iv) 3 alternativas de resposta possíveis = mais que 50% de respondentes em pelo menos uma delas; (v) 2 alternativas de resposta possíveis = mais que 75% de respondentes em uma delas.

Em seguida, os resultados das questões selecionadas deste questionário foram analisados de forma agregada, buscando fazer uma interpretação comparativa, procurando justificar as ações que estas empresas vêm tomando e criar uma correlação com algumas das idéias de administração estratégica, evidenciando assim as suas táticas de mercado.

4. O SETOR DE CONFECÇÕES DE NOVA FRIBURGO

A cidade de Nova Friburgo, localizada na região serrana do Rio de Janeiro, é considerada a capital brasileira da lingerie. A indústria têxtil e de confecções de Nova Friburgo é composta por 448 estabelecimentos, sendo 421 voltados para confecção e 27 para têxtil. Juntos empregam cerca de 7.200 empregados e representam cerca de 2,4% das empresas têxteis e de confecções do país, com uma especialização maior em moda íntima, segmento no qual é responsável por 25% da produção nacional, onde o produto principal é a lingerie dia, tendo também representativa participação de empresas de lingerie noite, moda praia e *fitness*, de acordo com os dados disponibilizados pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS).

O pólo de moda íntima de Nova Friburgo está em desenvolvimento desde 1998, quando, a partir de um estudo de potencialidades, foi identificada a vocação da região. Desde então, vem recebendo apoio de diversas entidades. É um dos pólos beneficiados pelo Projeto de Distritos Industriais do BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, contando também com recursos do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) Nacional e da APEX – Agência de Promoção de Exportações, que apoiou a formação de 6 consórcios de exportação na região, atualmente comercializando seus produtos para o MERCOSUL, União Européia, África, Oriente Médio, Japão e para os Estados Unidos, de acordo com a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2005).

Assim, neste estudo foram analisadas cerca de 70 empresas do setor de confecção do município de Nova Friburgo sob o viés das suas estratégias competitivas em relação ao mercado no qual se inserem, onde 84,8% são microempresas, de acordo com a classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2006).

Para o BNDES, microempresa é aquela capaz de gerar receita operacional bruta anual ou anualizada de até R\$ 1.200,00 mil (Um milhão e duzentos mil reais). Dentre estas empresas entrevistadas, 50,5% delas tiveram faturamento ainda menor, inferior à R\$ 244.000,00 em 2001.

4.1. TRAJETÓRIA DAS EMPRESAS E HISTÓRIA DA ATIVIDADE

No processo de abertura de mercado nos anos 90, 50,5% das empresas introduziram inovação nos seus produtos, como uma ferramenta para acirrar a competição e garantir a sua sobrevivência no mercado.

Há diversas oportunidades para crescer e se desenvolver no mercado, aproveitando inclusive investimentos de programas de apoio. Infelizmente, a grande maioria das empresas não reage aos fluxos de investimento direto externo que têm entrado no país. Há diversas formas em que estes investimentos poderiam ser aproveitados, como por exemplo, ao se fazer associações com empresas nacionais, com empresas multinacionais, concentrando seus investimentos em áreas de maior competência produtiva, realizando projetos voltados a alianças tecnológicas, dentre outros. Uma pequena parcela dos entrevistados utiliza alguma destas formas de aproveitamento destes investimentos e é algo em que há potencial de expansão elevado.

5. RESULTADOS

A fim de melhor organizar o texto, facilitar a leitura e compreensão do leitor, esta seção foi dividida em duas subseções, a saber: (i) Resultados empíricos; e (ii) Conclusões. Dentro dos resultados empíricos são exploradas diferentes características, a saber: (i) Ambiente econômico das empresas; (ii) Trabalho, capacitação e inovação; (iii) Geografia das transações da empresa; (iv) Relações interfirmas; (v) Inserção local das empresas e avaliação da localização; (vi) Relação com o ambiente institucional-setorial; (vii) Relação com os programas de apoio; (viii) Problemas, expectativas e previsões.

5.1. RESULTADOS EMPÍRICOS

Das empresas que possuem funções especializadas, aquelas áreas que costumam ter maior atenção são a área de Produção (86,4%), Vendas (67,8%) e Compras (71,2%). No que tange ao universo de pesquisa, que são as confecções de Nova Friburgo, é razoável que estas áreas sejam as que possuem maior atenção por parte das empresas, porém há outras que poderiam ser desenvolvidas de maneira mais eficaz, como o Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento e o Controle Técnico, garantindo à empresa destaque no mercado em que se situa, pois estas áreas estariam preocupadas com a melhora na qualidade dos processos e dos produtos fabricados e com a sua respectiva divulgação para o público-alvo da empresa.

Como era de se esperar, 76,2% das empresas possuem computadores, o que quer dizer que apesar de a grande maioria ser considerada como microempresa, isto não descarta o fato que há a preocupação em tornar os processos mais dinâmicos e eficazes através da informatização das empresas. Mesmo assim, esta parcela poderia ser maior caso o setor desejasse se desenvolver mais.

Os principais usos dos computadores nestas empresas são para Gestão (88,9%), Produção (63%) e Internet (90,1%). A área de Design ainda não é muito utilizada com os computadores, o que poderia ser mudado a partir de uma nova visão estratégica com foco em Pesquisa e Desenvolvimento, que como foi abordado anteriormente, ainda não possui a atenção devida por parte das empresas.

Felizmente, pode-se notar que a preocupação com a gestão empresarial é uma constante nas empresas deste setor. 70,5% das empresas entrevistadas utilizam ferramentas para auxiliá-las nesta questão. Na maior parte dos casos, são utilizadas ferramentas para Gestão de Caixa (61,9%), Gestão do Estoque (52,4%), Controle de Custos (63,8%), Mão de obra polivalente (70,7%) e sistemas de Parceria com Clientes/Fornecedores (64%).

Processos de Gestão de Qualidade quase não são utilizados, tendo somente 38,1% de adeptos dos entrevistados. Alguns exemplos de programas e certificações que poderiam estar sendo aproveitadas são Certificações de Produtos, ISO 9.000, ISO 14.000, ferramentas de gestão japonesa como 5S, o Kaizen (que prega o lema da melhoria contínua dos processos) e outros. Inscrições em prêmios de qualidade também contariam muitos pontos a favor da empresa perante o mercado. Todos os prêmios e certificações nesta área garantiriam à empresa que as obtivessem uma vantagem sobre as outras, pois é um diferencial perceptível aos olhos dos clientes.

Sobre o principal canal de comercialização da empresa, 58,1% dos entrevistados afirmaram que a forma mais importante de venda de suas empresas é através de encomendas. Outros canais como, lojas próprias, venda direta aos consumidores, varejistas, atacadistas, venda por meio de representantes e exportação são muito pouco explorados. Dependendo de um único canal de venda é extremamente perigoso para a empresa. O ideal seria que ela tivesse um contato um pouco maior com seus consumidores finais e explorasse mais a idéia de exportar, utilizando incentivos para empresários que desejassem exportar.

Quanto às principais formas de financiamento da empresa, há uma peculiaridade observada no setor de confecções de Nova Friburgo. Por se tratar de grande parte, microempresas, muitas familiares, elas adotam com posicionamento conservador, que pode ser comprovado através da análise do questionário aplicado, onde podemos observar que tanto para o capital de giro da empresa, como para investimentos gerais, 77,1% das empresas utilizam fortemente seus recursos próprios (autofinanciamento). Em sua grande maioria, nenhuma outra forma de financiamento (empréstimos, BNDES, Banco do Brasil, CEF, etc) é utilizada por estes empresários.

Os focos de investimentos pelas empresas desde 1999 foram os seguintes: Modernização de plantas já existentes (60%); Ampliação para aumento de capacidade (61,9%); Treinamento de pessoal (56,2%); Diversificação de produto ou serviço (77,1%) e Atualização tecnológica (53,3%). Outras áreas também foram contempladas, como Redução de capacidade ociosa e Especialização, porém em menor escala de investimentos.

Os fatores que levaram as empresas a realizarem fortes investimentos foram os fatores internos à empresa (48,6%) e o setor de atividade no qual estão inseridas (36,2%), que requer investimentos constantes na cadeia produtiva. Projetos de apoio e o contexto local (Cadeias Produtivas Locais – CPL's) não influenciam no momento em que foi decidido realizar investimento na empresa.

5.1.1. AMBIENTE ECONÔMICO DAS EMPRESAS

As principais estratégias para concorrer no mercado de confecções adotadas pelos empresários de Nova Friburgo são as seguintes: 79% apelam para a estratégia do preço sobre o produto final; 89,5% usam a qualidade do produto a seu favor; 87,6% usam a estratégia da homogeneidade da linha de produção, ou seja, possuem boa regularidade no padrão de fabricação de seus produtos; 88,6% focam no atendimento; 87,6% são diferenciadas no seu sistema de entrega logística, possuindo menores prazos de entrega das mercadorias.

Também há a preocupação com inovação nos produtos, e 64,8% das empresas têm essa visão nas suas estratégias. O Design também é foco nas empresas, porém com apenas 54,3%. Neste setor, ele poderia ser alvo de uma estratégia mais eficiente. Mas como vimos anteriormente, esta é uma área que ainda não recebe muita atenção dentro das empresas. A partir de uma mudança de visão, de foco estratégico, os empresários podem perceber que ao se investir em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e em design, podem criar uma vantagem competitiva sobre os demais concorrentes, adicionando, assim, valor as peças confeccionadas.

5.1.2. TRABALHO, CAPACITAÇÃO E INOVAÇÃO

Desde 1999, o setor mostra-se promissor, o que pode ser observado principalmente pela crescente taxa de evolução de empregos. 46,7% dos entrevistados, afirmaram que as ofertas de trabalho no setor vêm aumentando nos últimos anos.

Podemos dizer que esta evolução na taxa de empregos está fortemente atrelada a fatores internos (organizacionais) da empresa e ao setor de atividade no qual as empresas estão inseridas (confeccões). Fatores como projetos de apoio, cadeias produtivas locais e outros não exercem nenhuma influência sobre o nível de ocupação das empresas.

Assim como os empregos, os salários também sofreram um aumento. 56,2% das empresas afirmaram que os empregados desfrutaram de um salário crescente desde 1999. Diferentemente do nível de empregos, só há um fator que possa ser considerado relevante para o crescimento dos salários. Este se deve em grande parte a fatores internos das empresas.

Acompanhando a evolução da taxa de empregos e dos salários, nota-se também um aumento na qualificação dos empregados. 52,4% das empresas entrevistadas afirmaram que a qualificação de seus colaboradores vem aumentando desde 1999. Novamente, os únicos fatores que contribuem fortemente para esta evolução na qualificação são os fatores internos da empresa.

Infelizmente, a grande maioria das empresas entrevistadas não realiza nenhum tipo de treinamento para qualquer nível de funcionário. Isto é um fato relevante, pois a falta de treinamento dentro da empresa pode aumentar a falta de motivação dos funcionários para realizar um bom trabalho. Sendo assim, é de se esperar que estas empresas já contratem pessoas qualificadas, já que não investem nas mesmas ao longo de sua permanência na empresa. Mas a realização de treinamentos aumentaria os custos das empresas e como a maior parte delas é de micro-empresas que provavelmente não dispõe de capital para este fim, é compreensível que se adote esta estratégia.

As poucas empresas que investem em algum treinamento geralmente optam pela área da produção, já que é a área que está diretamente ligada com a cadeia produtiva têxtil e de confeccões. Muitas vezes, o local adotado para este tipo de treinamento é na própria empresa, freqüentemente nas suas próprias unidades de produção.

Assim como ocorre no caso dos treinamentos, 53,3% das empresas entrevistadas não investem em programas de qualidade que envolvam os funcionários. Mesmo assim, aquelas que investem geralmente optam somente por prêmios (80%). Opções destes programas como reengenharia, certificação de qualidade, motivações de qualquer tipo (como para leitura, por exemplo) ou escolha do funcionário padrão praticamente inexistem nestas empresas.

As principais fontes de conhecimento especializado da empresa são as seguintes: Experiências anteriores da equipe (57,1%), Publicações (32,4%), Troca de informações com outras empresas, (48,6%) – normalmente do município de Nova Friburgo, Congressos e feiras (33,3%), Sugestões dos empregados (33,4%). Dependendo fortemente de experiências anteriores da equipe não é uma estratégia que deva ser utilizada em longo prazo, pois os empregados podem deixar a empresa e então o conhecimento e a experiência adquiridos se perdem.

Uma empresa que está na parte elevada de uma curva de crescimento pode ter uma recaída por causa da saída de empregados-chave, detentores de conhecimento especializado. Desta forma, é imprescindível que seja difundida a cultura da Gestão do Conhecimento, passando todas as experiências importantes para todos os níveis hierárquicos da empresa e capacitando os funcionários a serem aptos de realizar uma série de tarefas, mesmo que diariamente não as façam. Logicamente, junto com a cultura da gestão do conhecimento, a empresa deve investir em treinamento e capacitação. Como ainda não realiza este tipo de

investimento, é de se esperar que toda experiência acumulada fique centrada em apenas algumas pessoas.

Há outras fontes de conhecimento que poderiam ser utilizadas como consultorias especializadas e universidades ou centros tecnológicos. No caso das consultorias, pode haver falta de capital para realizar um investimento deste porte, mas a mesma informação poderia ser obtida nos centros tecnológicos ou universidades regionais, inclusive através da procura de empresas juniores, que prestariam serviços de qualidade a preços mais acessíveis para os micro e pequenos empresários. Neste caso, a desinformação sobre este tipo de recurso provavelmente é o que leva as empresas a não procurarem esta fonte de informação.

Quanto às principais formas de desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias, as principais são as seguintes: Aquisição de máquinas (57,1%), cooperação com fornecedor de equipamentos (33,3%), cooperação com empresa de manutenção (33,3%) e cooperação com clientes (47,6%). No que tange a relacionamento com os agentes externos à organização, as empresas de confecção de Nova Friburgo possuem uma boa rede de relacionamentos. Porém, 48,6% dos entrevistados não possuem nenhuma relação com outras organizações, muito menos via licenciamento ou joint-ventures.

O setor de confecção de Nova Friburgo está em expansão, e em grande parte devido ao grande número de inovações que realiza. Este, certamente, é um de seus pontos fortes, e gera vantagem competitiva duradoura sobre seus concorrentes de outros municípios. As principais inovações estão nas áreas de alterações no desenho do produto (70,5% dos entrevistados), estilo do produto (74,3%), alterações de características técnicas do produto (61,9%), novos produtos lançados (80%), novos equipamentos no processo produtivo (70,5%), novas técnicas organizacionais (52,4%) e novas matérias-primas (74,3%).

5.1.3. GEOGRAFIA DAS TRANSAÇÕES DAS EMPRESAS

Quanto à evolução observada na origem dos equipamentos a partir de 1999, em geral, esta permaneceu estável, tanto para os equipamentos oriundos do próprio município, como na região, no estado ou de outras origens. O mesmo pode ser observado no que tange à evolução na origem das matérias-primas, dos fornecedores e no destino das vendas, ou seja, há vendas para o município, para a região do município, para o estado do Rio de Janeiro e para outros destinos também, porém a maior parte das vendas para todos estes destinos permaneceu estável.

5.1.4. RELAÇÕES INTERFIRMAS

Conforme foi rapidamente mencionado anteriormente, as relações com outras empresas não são à base do relacionamento com o mercado externo das empresas têxteis e de confecções de Nova Friburgo. 58,1% das empresas entrevistadas somente estabelecem um relacionamento com suas empresas clientes, e somente para troca de informações. Isto demonstra que este setor ainda precisa evoluir muito no relacionamento com outros agentes (fornecedores, concorrentes, dentre outros) e para outros propósitos além de somente trocar informações. Com um relacionamento mais eficaz, o setor como um todo poderia ganhar através de uma maior colaboração entre as empresas. A comprovação disto é que 76,2% das empresas entrevistadas não possuem nenhuma empresa parceira.

A única atividade que de acordo com 66,7% dos entrevistados é sempre terceirizada é a Contabilidade da empresa. Outras atividades como limpeza, manutenção, transporte, alimentação, segurança, assistência jurídica, entrega de mercadorias, consultorias, design,

criação de material promocional e assessoria de imprensa ou são realizadas pela empresa ou a empresa não utiliza algum destes serviços.

5.1.5. INSERÇÃO LOCAL DAS EMPRESAS E AVALIAÇÃO DA LOCALIZAÇÃO

Quanto à localização da empresa, os entrevistados foram perguntados sobre as suas vantagens. De acordo com eles, as vantagens importantes da localização na região são: a infraestrutura física (40%), infraestrutura de serviços (36,2%), ambiente escolar (36,2%), mão-de-obra disponível (50,5%), qualidade da mão-de-obra (40%), proximidade com fornecedores (38,1%), proximidade com consumidores (37,1%), comunicação/transporte (44,8%) e o custo da mão de obra (34,3%). De acordo a maioria dos entrevistados, a proximidade com universidades e centros de pesquisa é um fator que não exerce nenhuma influência na escolha da localização do empreendimento, até porque não é em grande parte aproveitado pelas empresas.

Um fato interessante é que os programas governamentais e os incentivos fiscais foram considerados uma forte desvantagem da localização do empreendimento na região de Nova Friburgo (62,9% e 77,1% - respectivamente), mostrando que os empresários da região não contam com este tipo de apoio. Aparentemente o governo não percebeu ainda o potencial de crescimento da região e não investe no desenvolvimento das empresas através destes incentivos.

Grande parte dos entrevistados não utiliza a infraestrutura regional proporcionada. As mais utilizadas são a do SEBRAE e do SENAI (54,3% e 53,3%, respectivamente). Laboratórios, Consultoria, o SESI, a FIRJAN, Universidades, Incubadoras, Escritórios de tecnologia e empresas juniores são outras opções de infraestrutura local que poderiam ser utilizadas pelos empresários entrevistados e que em sua grande essência não são procuradas pelos mesmos.

Apesar de não procurar uma atuação conjunta com instituições do município ou da região, de uma maneira geral, 74,3% dos respondentes gostaria de realizar eventos ou feiras em conjunto com estas instituições, 87,6% gostariam de receber capacitações, 69,5% gostariam de estabelecer marcas regionais, 66,7% gostariam de ter uma central de compras, e 76,2% gostariam de obter outros serviços para suas empresas a partir de uma possível atuação conjunta com as instituições da região.

5.1.6. RELAÇÃO COM O AMBIENTE INSTITUCIONAL-SETORIAL

Conforme foi mencionado anteriormente, grande parte dos respondentes não estabelece vínculo com as instituições de ensino e pesquisa. Portanto, deixam de desfrutar de um auxílio em questões como troca de informações, ensaios para melhoria de insumos, produtos ou processos, compra e uso de insumos e equipamentos, treinamento de funcionários e questões relacionadas a marketing. É uma perda de oportunidade dos empresários, que poderiam estar lucrando através do estabelecimento deste relacionamento com estas instituições.

A empresa somente utiliza serviços de instituições técnicas da região para conseguir uma eventual adesão a um projeto de apoio. Fora isto, tanto o SEBRAE, como o SESI, SENAI, FIRJAN e os Sindicatos não são procurados para tratar de outras questões que poderiam ser de utilidade para o crescimento das empresas.

5.1.7. RELAÇÃO COM OS PROGRAMAS DE APOIO

Dentre as empresas que são beneficiadas por um programa de apoio, 58,3% dos entrevistados afirmaram que o motivo de estarem apoiados é porque o apoio foi ofertado pelo programa. Este fato mostra que as empresas em sua maioria, não tem a iniciativa para pedir um apoio ou o conhecimento necessário sobre como conseguir um. Sendo assim, deduz-se que deveria haver uma maior divulgação entre o público-alvo destes programas de apoio, pois assim haveria uma maior chance de que houvesse um maior número de empresas procurando por uma adesão a um destes programas.

Há diversos programas de apoio ou financiamentos especiais disponíveis para micros e pequenos empresários. Citando alguns deles, podemos enumerar algumas instituições que oferecem estes programas, como: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Ministério da Ciência e da Tecnologia (MCT), Ministério das Relações Exteriores (MRE), Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Confederação Nacional da Indústria (CNI), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), dentre muitas outras instituições. As empresas de confecção de Nova Friburgo poderiam se candidatar a um projeto de apoio de alguma(s) desta(s) instituições acima enumeradas.

5.1.8. PROBLEMAS, EXPECTATIVAS E PREVISÕES

Dentre os entrevistados, 31,4% julgaram a concorrência como uma forte dificuldade enfrentada pela empresa, 40% julgaram os empréstimos bancários como um grande empecilho aos negócios, 65,7% sofrem com as taxas de juros, 53,3% reclamam da falta de capital de giro, 54,3% não tem capital para investir, 53,3% acham a burocracia um grande empecilho, 77,1% enfrentam maiores dificuldades com a carga tributária e 65,7% acreditam que a forma de tributação é inadequada.

Através das análises anteriores, pôde-se verificar que as empresas dão especial atenção à inovação. De fato, 98,1% dos entrevistados consideram importante inovar produtos, serviços e aspectos da organização, e acreditam que isto é um diferencial competitivo ao longo do tempo.

Quando perguntados sobre áreas onde alguns apoios são possíveis, esperados ou solicitados, a maioria dos respondentes disse que todas as áreas listadas são passíveis de apoio. Dentre elas, podemos citar como relevante: Capacitação profissional e treinamento técnico (92,4%), auxílio com a carga tributária (92,4%), informações sobre o mercado (86,7%), acesso ao capital para investimento (86,7%) e ajuda para abertura de novo mercado (86,7%).

Para os próximos cinco anos, grande parte dos entrevistados tem planos de investimento. Os mais significativos são: Qualidade (93,3%), melhorias nos produtos (91,4%), comercialização (89,5%), capacitação (88,6%), equipamentos e ampliação para aumento da capacidade (83,8%) e diversificação (83,8%).

Para perspectivas de médio prazo, a três ou cinco anos, os empresários pretendem aumentar a atividade atual (66,7% dos entrevistados), conseqüentemente, aumentando a mão-de-obra (75,2% dos entrevistados), desenvolvendo a organização como um todo (75,2% dos entrevistados), destinando maiores esforços para a capacitação dos colaboradores (87,6% dos entrevistados), porém mantendo o conservadorismo nas finanças, optando por poupar ao invés de tomar um financiamento (66,7% dos entrevistados).

5.2. CONCLUSÕES

A partir da análise dos questionários, foi possível chegar aos resultados apresentados. Através deles, podemos chegar a algumas conclusões sobre as empresas que compõem o setor de confecções de Nova Friburgo.

Dos entrevistados, 84,8% deles são considerados como microempresários pela classificação do BNDES, sendo que 50,5% deles tiveram um faturamento de até R\$ 244 mil em 2001. São diversas as estratégias adotadas pelos empresários do setor de confecções de Nova Friburgo, porém podemos notar que há uma maior concentração em algumas delas. Em ordem de relevância, as principais estratégias adotadas são: (i) usar a qualidade do produto a seu favor; (ii) focar no atendimento aos clientes; (iii) estratégia de homogeneidade na produção (regularidade no padrão de fabricação dos produtos); (iv) ser diferenciada no sistema de entrega logística – menores prazos de entrega.

Sendo assim, podemos ver que a maior preocupação está na qualidade dos produtos e processos de produção e a preocupação em atender o cliente, principalmente tirando vantagem dos menores prazos de entrega. Foi possível notar uma preocupação também com a inovação dos produtos, que é o principal motivo pelo qual o setor vem se expandindo. A inovação é uma força das empresas e gera vantagem competitiva duradoura sobre seus concorrentes de outros municípios. Dentre estas, as principais são, em ordem de relevância, as seguintes: (i) novos lançamentos de produtos; (ii) novos estilos de produto; (iii) novas matérias-primas.

Desta forma, podemos ver que, mesmo inconscientemente, as empresas optaram por uma estratégia específica de crescimento. Como já explicitado, de acordo com PORTER (2004), o tipo de vantagem competitiva de uma empresa, combinado com o seu escopo – a gama de segmentos de mercado visados – podem produzir três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média numa indústria: liderança em custo, diferenciação e foco.

No caso das empresas do setor de confecções de Nova Friburgo, pode-se notar que foi escolhida a estratégia genérica de foco. Esta estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de foco na diferenciação, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de foco na liderança em custo, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado. Isto permite que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento e suas competências.

A estratégia das empresas do estudo foi a de foco. Foco porque a preocupação é com a qualidade dos produtos e na inovação, sem que isto necessariamente justifique altos preços, até porque algumas empresas acabam optando pela liderança em custos, possuindo menores preços, porém deixando a preocupação com a qualidade de lado. Há o foco no cliente, com a preocupação com o atendimento das suas necessidades de prazo de entrega e qualidade dos produtos. Pode-se ainda dizer que o público-alvo atendido atualmente é restrito, pois a maior parte dos compradores é de revendedores que adquirem os produtos via encomenda. Sendo assim, todos os esforços são para atender apenas a alguns consumidores restritos com determinadas características, justificando a escolha da estratégia baseada em foco.

O relacionamento com o ambiente externo das empresas é deficiente. Atualmente ele é basicamente realizado somente com empresas clientes e para troca de informações, e mesmo assim muitas empresas não estabelecem nenhum tipo de relacionamento. Este setor ainda precisa evoluir muito no relacionamento com outros agentes (fornecedores, concorrentes, dentre outros) e para outros propósitos além de somente trocar informações. Com um relacionamento mais eficaz, o setor como um todo poderia ganhar através de uma maior colaboração entre as empresas.

Além de não possuir um relacionamento eficaz com outras empresas, as empresas do setor de confecção de Nova Friburgo também não estabelecem vínculos com as instituições de ensino e pesquisa. Portanto, deixam de desfrutar de um auxílio em questões como troca de informações, ensaios para melhoria de insumos, produtos ou processos, compra e uso de insumos e equipamentos, treinamento de funcionários e questões relacionadas a marketing. É uma perda de oportunidade dos empresários, que poderiam estar lucrando através do estabelecimento deste relacionamento com estas instituições.

Outro fato interessante que foi observado é que há uma crescente preocupação com a gestão empresarial. Os empresários perceberam que para expandirem seus negócios precisam focar no desenvolvimento e organização das suas estruturas internas. Apesar disso, apenas poucos investem em programas de gestão da qualidade de processos gerenciais.

Os investimentos realizados nas empresas são principalmente focados para diversificação dos produtos ou serviços, ampliação para aumento da capacidade e modernização das plantas já existentes. Tais empresas adotam, de uma forma geral, um posicionamento conservador: optam pela poupança ao invés de pedir financiamento ou empréstimos – tanto para capital de giro como para investimentos gerais.

Para perspectivas para os próximos cinco anos, a tendência dos empresários é de aumentar a atividade atual, conseqüentemente aumentando a mão-de-obra envolvida na produção, desenvolvendo a organização como um todo, destinando maiores esforços para a capacitação dos colaboradores, porém mantendo o conservadorismo nas finanças, optando por poupar ao invés de tomar um financiamento.

Com base nestas afirmações, pode-se perceber que há uma estratégia definida no setor, que impacta seu desempenho competitivo. Aparentemente, a estratégia adotada é funcional e adequada à estrutura das empresas. Para expandir, os empresários somente precisam desenvolver suas relações com o ambiente externo e se informarem melhor sobre as opções de financiamento e programas de apoio existentes para seus negócios.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo versou sobre uma pesquisa de campo realizada em Nova Friburgo, onde após um tratamento estatístico que, não obstante sua simplicidade, atendia às necessidades da investigação, chegou-se a uma série de conclusões a respeito das estratégias adotadas pelas empresas do setor de confecções e alguns de seus resultados. É importante enfatizar que em nenhum momento houve pretensões de natureza explicativa nas análises e interpretações feitas ao longo da pesquisa, conforme explicitado nos procedimentos metodológicos.

Dentre as principais conclusões alcançadas, pode-se ressaltar a adoção da estratégia genérica de foco, a pouca colaboração entre as empresas do sítio estudado, o posicionamento conservador em relação às finanças e o direcionamento dos investimentos para: (i) a diversificação de produtos ou serviços; (ii) a ampliação do aumento da capacidade produtiva; e (iii) a modernização de plantas já existentes. Com tais contribuições em vista, acredita-se que a pesquisa tenha cumprido seu propósito de contribuir para a compreensão do fenômeno investigado.

No decorrer do processo científico, foram identificadas uma série de lacunas no conhecimento, porém que, no entanto, não puderam ser abordadas no presente estudo, sob pena de perda do foco de investigação. Por isso, é dada como sugestão de futuros trabalhos a análise das estratégias deste mesmo setor sob a ótica das particularidades de cada uma das dez escolas de administração estratégica mencionadas por MINTZBERG; AHLSTRAND e

LAMPEL (2000), bem como a análise do setor de confecções de outra região, visando a comparação dos resultados observados com os de Nova Friburgo, explicitados neste artigo.

Dentro do atual cenário sócio-econômico brasileiro, as CPL, ou APL, têm se mostrado como estruturas críticas, tanto em aspectos sociais quanto econômicos, devido a sua capacidade de geração e distribuição de renda. Por conta disso, acredita-se que estudos nessa área detêm, naturalmente, uma relevância dual, que podem ser percebidas pela forma harmônica que interesses teóricos e práticos são conciliados.

7. BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Porte de Empresa. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>. Acesso em: 29 ago. 2006.

FAURÉ, Y.; HASENCLEVER, L. O desenvolvimento econômico local no estado do Rio de Janeiro – Quatro estudos exploratórios: Campos, Itaguaí, Macaé e Nova Friburgo. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2003.

FAURÉ, Y.; HASENCLEVER, L. O desenvolvimento econômico local no estado do Rio de Janeiro – Estudos avançados nas realidades municipais. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2005.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Pólos de moda do estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.firjan.org.br/notas/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infolid=8321&sid=37>. Acesso em: 22 out. 2005.

FELIZARDO, C. P. Análise estratégica das empresas do setor de confecção de Nova Friburgo [Resumo] In: JORNADA GIULIO MASSARANI DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, ARTÍSTICA E CULTURAL DA UFRJ, 18., 2006, Rio de Janeiro, Livro de Resumos... Rio de Janeiro: UFRJ, 2006. CD-ROM.

HASENCLEVER, L. Projeto censo da indústria têxtil e de confecções de Nova Friburgo. Rio de Janeiro: IE/UFRJ e SEBRAE-RJ, 2004. Relatório parcial.

HASENCLEVER, L.; FAURÉ, Y. (Coords.). As transformações das configurações produtivas no estado do Rio de Janeiro. 2004. Relatório de pesquisa do projeto de mesmo nome produzido no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, v.1, 463p., v.2, Anexo, 164p.

HOLANDA, L. M. C.; CÂNDIDO, G. A. Estratégia competitiva e posicionamento estratégico: Um estudo exploratório no setor de confecções em Campina Grande - PB. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: AEDB, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, R. Estratégia só ser for global, afirma especialista: Para Michael Porter, “reinventar-se o tempo todo é má idéia. Vale se estiver muito desesperado”. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, p. C-6, jul. 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

PINA, V. M. D. C. Inteligência estratégica nos negócios. São Paulo: Atlas, 1994.

PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS. Base de dados on-line. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/EstudiososPesquisadores/PDET/Acesso/RaisOnLine.asp>. Acesso em: 11 abr. 2006.

RODRIGUES, L. C.; OLIVEIRA, J. V. Estudo das potencialidades do município de Barra Mansa – RJ, como pólo de treinamento de empresas prestadoras de serviços, voltado para o desenvolvimento local. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: AEDB, 2006.

SKINNER, W. Manufacturing – Missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, v.47, n.3, 1969.

SLACK, N. *et al.* *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. *Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

VASCONCELLOS, E.; WAACK, R. S.; PEREIRA, R.F. Auditoria tecnológica da empresa: um estudo de caso. *Revista da Administração*, p.32-40, jan./mar., 1990.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.