

AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A COMPETITIVIDADE E AS DECISÕES NO ÂMBITO DO SISTEMA PRODUTIVO – UM ESTUDO DE CASO.

Silveira, Icléia¹

Resumo

O estudo contextualiza a relação entre a estratégia competitiva e a de produção, relativas à uma empresa do vestuário. Analisa o conjunto de decisões e a visão geral de como competir no mercado, as metas de desempenho e as estratégias que deverão ocorrer nas áreas funcionais, para sustentar a competitividade. Optou-se pela abordagem qualitativa dos procedimentos metodológicos, que permitiu dados descritivos dos participantes da situação em estudo. A análise dos resultados obtidos revelou que o processo de formação competitiva é dinâmico pela influência do mercado da moda. A base estratégica é, predominantemente, inovar a organização para continuar no mercado e conquistar novos, com a flexibilidade focada em produtos conceituados pelo design, moda, padrões de qualidade e relativos preços baixos.

1. Introdução

As mudanças nos hábitos dos consumidores dos produtos de moda vêm deslocando, cada vez mais, a estratégia de fabricação na direção da redução de preços, aumento da produtividade, melhoria na qualidade e diferenciação do produto. As empresas necessitam aprimorar seus processos produtivos desde a pesquisa, criação de moda, desenvolvimento em *marketing* para a comercialização, envolvendo também a capacidade de produção industrial. A capacidade de reagir e o tempo de reação exigem aperfeiçoamento e organização velozes e orientadas sempre para o mercado, já com o perfil definido do consumidor que se deseja atingir, sabendo-se que os lançamentos de coleções do vestuário obedecem a ciclos produtivos curtos. O presente artigo limitou-se a verificar as ações estratégicas empresariais dos dirigentes da organização em estudo, tendo como foco o sistema produtivo, dando suporte para o fortalecimento das vantagens competitivas escolhidas pela empresa. Optou-se pela pesquisa qualitativa, seu enfoque descritivo e exploratório, desenvolvida nos limites de um estudo de caso.

2. O Mercado

O mercado de moda é e sempre será um setor econômico muito mutante, até mesmo por sua característica fundamentalmente de sazonalidade para criação, produção e lançamento de coleções que devem levar em conta as preferências do consumidor.

Em relação ao consumidor brasileiro, constata-se que este mudou as suas preferências, que tornaram-se mais diversificadas e o comportamento menos previsível.

¹ SILVEIRA, Icléia. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do Departamento de Moda da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Recebem informações da mídia em tempo real, têm mais opções, consomem mais, desejam criar suas próprias maneiras de “fazer” moda, em consonância com suas tendências mais profundas. Assimilam as informações e inovações em função de seu próprio estilo. Não querem usar produtos idênticos aos que todo mundo usa. Ao contrário, preferem produtos diferenciados que sintam refletir suas necessidades próprias e especiais, personalidade e estilo de vida. Portanto, compram os produtos por suas características estéticas, de funcionalidade e simbólicas.

Diante desta nova realidade do mercado para manter-se competitiva, enfrentar a concorrência e expandir seus negócios. As empresas do vestuário devem tomar decisões estratégicas, que deverá tratar do modo como o empreendimento deve atuar e competir, segundo seus objetivos e meios de alcançá-los. Para isto, é necessário elaborar um modelo ou método que relacione o perfil da empresa ao ambiente de cada segmento de mercado que pretenda atingir, de maneira a permitir que concorra de forma mais eficaz, o que significa um planejamento estratégico.

3. Planejamento Estratégico

Porter (1986) define o planejamento estratégico como o processo explícito de formulação das estratégias com intuito de garantir que as políticas, as metas e as ações, da empresa sejam coordenadas e direcionadas, para atingir um conjunto comum de objetivos.

Interpretando o que diz Porter, o planejamento estratégico é um procedimento formalizado que integra objetivos, políticas e ações de uma organização para promover um resultado articulado na forma de um sistema integrado de decisões, observando os recursos disponíveis.

Silva (1998) analisa-o como sendo um processo contínuo e sistemático que orienta a utilização dos recursos de forma viável, baseada nas competências e deficiências internas, antecipando as mudanças no ambiente e as contingências causadas pelo mercado e pela concorrência.

Para Mintzberg (1998), o fato de conceber um planejamento estratégico pode prejudicar a empresa, visto que coisas novas podem aparecer durante os processos. O autor defende que a estratégia não deve ser planejada, considerando que as pessoas “podem ser mais inteligentes, permitindo que suas estratégias se desenvolvam gradativamente através de ações e experiências da organização” (MINTZBERG, 1998, p. 424).

De acordo com este autor, a estratégia planejada está ligada à estabilidade e não à mudança. A estratégia emergente seria resultado de um processo contínuo de aprendizado e envolvimento, visando o aparecimento de estratégias criativas. Seriam decisões tomadas no decorrer do caminho a partir das experiências vivenciadas.

No entanto, para as decisões estratégicas serem consolidadas, devem envolver a produção e sustentar as estratégias competitivas traçadas pela empresa.

No que se refere à estratégia produtiva, esta deve especificar como a produção suportará uma vantagem competitiva, e como complementar e apoiará as demais estratégias funcionais.

“A estratégia de produção define a capacidade de fabricação da empresa, suas tecnologias de processo e o grau de verticalidade da produção” (VALLE, 1999:5).

De acordo com os argumentos de Porter (1996), as estratégias de produção dependem da demanda competitiva, que vai mudando ao longo do tempo e faz com que o sistema produtivo necessite adequar, cada vez mais sua capacidade para sustentar e aumentar a produtividade que vai manter a empresa no mercado.

A estratégia de produção, de acordo com o que foi colocado pelos autores já citados, tem como principal objetivo criar sistemas de fabricação com níveis de produtividade e flexibilidade que atendam aos padrões de concorrência em cada segmento de mercado, nos quais a empresa atua. Portanto, a estratégia de produção está interligada com a estratégia da unidade de negócios.

4. Estudo de Caso

4.1 A Empresa

A empresa de confecção do vestuário estudada é de médio porte, localizada na área industrial do Município de Palhoça, no Estado de Santa Catarina. De acordo com a análise baseada em entrevistas, a empresa surgiu como pequeno negócio e foi se expandindo sem uma estrutura adequada, em virtude da deficiência organizacional da administração. A empresa permaneceu no mercado devido às características de diversificação da produção, proporcionando várias possibilidades em termos de fatores de competitividade, entre eles, produtos do vestuário e segmento de mercado. A estrutura organizacional encontrada é tradicional, subdividida em setores por área de atuação, com variação no número de níveis hierárquicos por acúmulo de funções dentro da empresa.

4.2 Planejamento Estratégico

A empresa do vestuário demonstra estar atenta aos movimentos do mercado e às oportunidades de negócios. No entanto, não existe um planejamento sistemático envolvendo integrantes de todos os setores. Este cenário deixa evidente a deficiência da dimensão estratégica na empresa.

4.3 Estratégias Competitivas

A indústria do vestuário pesquisada, segundo sua gerência, tem direcionado os recursos e os esforços para encontrar uma posição competitiva no setor em que atua, dentro da dinâmica do mercado da moda. A formulação das estratégias, embora sem um plano de ação documentado, tem acompanhado a globalização do mercado, a mudança de atitudes, de valores e estilos, que se traduzem em novas necessidades e anseios do consumidor. A diferenciação do produto, como afirma a gerente, tem sido a principal estratégia que consiste na diversificação de modelos e matérias-primas com conteúdo de moda, dando ênfase ao estilismo e modelagem, fabricados em lotes menores e voltados para o segmento feminino. A empresa produz artigos diferenciados para atingir, simultaneamente, diferentes nichos de mercado, segundo o perfil de cada público-alvo.

Outra ação estratégica destacada pela gerência é a venda de seus produtos diretamente ao consumidor final, em pontos de venda próprios. No ponto de venda é observada a reação do cliente e procura-se atender em suas necessidades, objetivando a melhor *performance* do produto. De acordo com a empresária, a pesquisa do que produzir começa com o mercado, observando-se o perfil dos clientes e definindo-se os segmentos de mercado, como ponto de partida para formulação de outras estratégias. Com base nestes dados, pode-se afirmar que a empresa tem uma postura voltada para a obtenção de melhor desempenho operacional que, inevitavelmente, tem um reflexo sobre a estratégia de produção e as outras estratégias funcionais, colocando a empresa em condições de obter vantagens competitivas.

4.4 Estratégias de Produção

A estratégia de produção da empresa pesquisada, basicamente consiste no projeto dos sistemas de produção adequados, definindo a capacidade produtiva de acordo com os recursos disponíveis, segundo os tipos de produtos, nível de organização e necessidade de flexibilidade operacional.

De acordo com o que foi observado, a empresa adotou um plano de inovação tecnológico para agilizar os processos de fabricação. A base estratégica da empresa é inovar os processos produtivos, investindo em tecnologia, como o sistema CAD –

Audaces Vestuário (Software desenvolvido para informatizar as etapas de modelagem e gravação, encaixe e risco de moldes da indústria de confecção e máquinas computadorizadas. A empresa destaca a implantação do moderno conceito de produção: o Programa de Controle de Qualidade Total (TQC). Conforme exposto pela empresária, o programa de gestão foi implantado buscando-se a redução dos tempos mortos e aumento da produtividade com novos padrões de qualidade. Para isso, foram adotados meios de formalização, transcrição e medição de tudo o que é realizado, o que exige do operário qualificação nos processos. Assim, o maior desempenho operacional resulta na melhor qualidade do produto acabado, na capacidade de fabricar produtos diferenciados e com custo unitário médio.

O lançamento das coleções acompanham a rápida evolução do mercado, que são influenciadas pela mídia e pelas novelas. Os clientes solicitam produtos com ciclo de vida muito rápido e passageiro, exigindo uma dinâmica organizacional, para a flexibilidade dos sistemas de produção e do trabalhador, que precisa estar apto a execução de outras tarefas.

As características do sistema de produção da empresa, com base nos dados obtidos e na ampla classificação abordados por Proença (1998), Porter (1986), Pires (1995) e Tubino (1997), é do tipo tradicional de linha de produção, com a divisão de trabalho e o estudo de tempos e movimentos. A peça é confeccionada numa seqüência de operações, onde cada trabalhador executa uma etapa do processo e o fluxo da produção é em lotes. Como a empresa trabalha com uma grande diversificação de produtos os lotes são pequenos e somente quando o produto é solicitado pelo cliente, renova-se a produção de outro lote.

Uma opção estratégica adotada pela empresa é a terceirização da produção. O uso da terceirização vem sendo utilizado pela empresa para fabricar linhas de produtos, dentro dos segmentos de mercado, dos quais a empresa não tem domínio sobre o processo produtivo. A empresária explica que tem recorrido a este processo, também como uma estratégia de redução dos custos de produção, sobretudo dos produtos com menor escala de produção, cujos processos não possui tecnologia necessária para a produtividade e a qualidade, permitindo alcançar um custo operacional competitivo. A empresária ressalta que a terceirização também diminui os custos com a mão-de-obra, quanto ao aspecto dos encargos sociais e impostos.

5. Considerações Finais

O estudo constata que a empresa do vestuário preocupa-se com o que vem

ocorrendo a sua volta, e procura adaptar-se às mudanças constantes ocasionadas por esse contexto, buscando várias alternativas para manter-se competitiva, porém não dispõe de uma gestão para a formulação das estratégias de maneira sistemática e organizada.

A empresa volta sua atenção para a realidade do mercado em constante transformação, tomando decisões rápidas e criativas. Investem em profissionais nas posições de desenvolvimento do produto, com qualificação permanente através de cursos, participação em feiras, congressos e outros eventos voltados para o setor. Atualizados, com informações técnicas e tecnológicas, esses profissionais trabalham na preparação das coleções com maior segurança de obter sucesso de vendas. Quando a empresa não tem condições de produzir determinados modelos de peças do vestuário, seja pelo tempo disponível, acúmulo de serviço, falta de mão-de-obra qualificada, equipamentos ou maquinários, contrata o serviço de Fação Domiciliar ou Fação Industrial. Através desta estratégia consegue manter a variedade de produtos, com um certo grau de qualidade, contratando empresas faccionistas especializadas no segmento em que atuam.

A estratégia competitiva da empresa em questão tem como base competir com linhas de produto da moda, que devido ao perfil diversificado e dinâmico do mercado do vestuário, precisa ter alto nível de diferenciação e padrões de qualidade, necessitando ingressar em novos segmentos de mercado, buscando as vantagens competitivas também na política de preços.

Nesse contexto, como forma alternativa de manter os preços competitivos, os empresários passaram a vender seus produtos diretamente ao consumidor final, terceirizando também parte da produção. O Planejamento e Controle da Produção - (PCP) acontece de maneira empírica, sem diagnóstico sistematizado. Como a empresa não trabalha com pedidos de varejistas, a produção é dirigida para os pontos de venda. O sistema produtivo volta-se para o desempenho operacional, com vistas ao aumento da produtividade, qualidade e rapidez para o lançamento das coleções.

Denota-se que a estratégia de produção praticada pela empresa foi articulada através da flexibilidade da produção e o sistema de produção adaptou-se a essas exigências. A implantação de novos equipamentos, maquinários e a tecnologia CAD nos processos produtivos propiciaram um avanço na qualidade e na produtividade. As novas tecnologias favoreceram a produção de um maior *mix* de produtos, dando à empresa maior facilidade de organização frente às mudanças de mercado e solicitações dos

clientes, com produção de lotes menores. Como pode ser compreendido, a relação entre as soluções estratégicas de produção vão acontecendo ao longo do tempo, levando o sistema produtivo a refinar, cada vez mais, sua capacidade de dar sustentação ao posicionamento competitivo. Na prática, a estratégia de produção da empresa está orientada a direcionar a eficiência operacional do sistema produtivo.

A partir dos resultados obtidos e ações da gestão da produção com metas de desempenho operacional, a empresa obtém vantagens competitivas com base na tecnologia e estratégias em direção ao trinômio: Qualidade – Diversificação – Flexibilidade. Para alcançar estas metas foi vital o processo de mudanças na cultura organizacional, para o desenvolvimento do capital humano, tanto sob os aspectos tecnológicos quanto os sociais e humanos. Portanto, ficou evidenciada a ausência da utilização efetiva planejada e formal de todas as estratégias discorridas neste estudo. Recomenda-se para um próximo estudo, a investigação da formação dos recursos humanos na indústria do vestuário, frente às mudanças tecnológicas que geram novas organizações do trabalho.

Referências Bibliográficas

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**: estruturas em cinco configurações. Tradução Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1998.

PIRES, S. R. I. **Gestão Estratégica da Produção**. Piracicaba: Editora Unimep, 1995.

PORTER, Michael E. **Estratégias Competitivas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 53 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Competição – On competition, Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROENÇA, Adriano. **Estratégias Competitivas ou Estratégia de Produção**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1998.

_____. **Gerência de Produção e Competitividade: Premissas da Abordagem por Capacitação em Estratégias de Produção**. Tese D. Sc. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1994.

SILVA, Rogério Nunes. **Abordagens Gerenciais de um Modelo de Integração Organizacional, Tecnologia, Estratégia e de Recursos Humanos na Pequena e Média empresa de Confecção Brasileira para a Competitividade**. Tese de M. Sc. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1998.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

VALLE, Rogério. **Tecnologia, Estratégia e Cultura Técnica: três dimensões para a modernização da indústria brasileira**. Anais do Seminário Interdisciplinar – Modelos de Organização Industrial, Política e Trabalho. São Paulo: USP, abril de 1999.