

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

O ESTUDO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS
ORGANIZACIONAIS E SEUS STAKEHOLDERS NA EMPRESA
DIVINO CARDOSO CAMPOS

Dissertação de Mestrado

Suzenir Aguiar da Silva

Cacoal
2002

O ESTUDO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS
ORGANIZACIONAIS E SEUS STAKEHOLDERS NA EMPRESA
DIVINO CARDOSO CAMPOS

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

O ESTUDO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS
ORGANIZACIONAIS E SEUS STAKEHOLDERS NA EMPRESA
DIVINO CARDOSO CAMPOS

Suzenir Aguiar da Silva

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
com o requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em
Gestão de Negócios

Cacoal
2002

S586e Silva, Suzenir Aguiar da.
O Estudo das mudanças estratégicas
organizacionais e seus stakeholders na empresa Divino
Cardoso Campos/ Suzenir Aguiar da Silva. – Cacoal: 2002
P.144
Dissertação (Mestrado em Engenharia de
Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. 2002
1. Mudança organizacional 2. Empresa Divino
Cardoso Campos – Planejamento estratégico 3. Setor do
vestuário - Cacoal
I Título CDU: 65.01

Suzenir Aguiar da Silva

**O ESTUDO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS
ORGANIZACIONAIS E SEUS STAKEHOLDERS NA EMPRESA
DIVINO CARDOSO CAMPOS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de
Mestre em Gestão de Negócios no **Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

Cacoal, 30 de novembro de 2002.

Prof.

Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Dr. Prof. Carlos Ricardo Rossetto

Dr. Prof. Luiz Fernando Jacintho Maia

Dr. Prof. Haroldo Cristovam Leite

Dedicatória

A todos que me incentivaram para que esse trabalho fosse concluído e àqueles que desejarem prosseguir com o estudo das adaptações estratégicas.

Agradecimentos

Ao Prof^o. Dr. Carlos Rossetto pelos ensinamentos, por ter sugerido o tema, acreditado e fornecido base para que este trabalho chegasse a ser concluído.

Ao empresário Divino Cardoso Campos e esposa, por ter permitido minha entrada em sua empresa e aberto sua história para ser estudada e, a partir de então, servir de estímulo e bússola àqueles que desejam progredir com sucesso e sem medo de ousar e adotar mudanças estratégicas.

Ao meu querido Marido Henry, pelo carinho e compreensão das minhas ausências e por ter me incentivado, encorajado e cobrado fazendo com que eu pensasse que realmente era capaz de subir mais esse degrau. Meu amor, esta conquista também é tua.

Às amigas e colegas de turma: Lúcia, Zilda e Nilza, por compartilhar as alegrias e amarguras, desde o início até hoje (conclusão). Com permissão das duas, quero agradecer mais especialmente, a Nilza, por ter participado ativamente me fornecendo todos os dados necessários para que o estudo fosse possível.

A Karen por ter colaborado diretamente para que fosse passado , a todos os que lerem, com qualidade, o que estudei.

Aos colegas de trabalho – PACA, em especial a Maria Barcellos por ter entendido minhas ausências, acreditando no meu trabalho.

Alda Maria que me incentivou e sempre ouviu minhas “lamúrias”...

Aos meus pais e irmãos Sueli e Sueni, do amor, trabalho e retidão de caráter que vocês me ensinaram – eis o resultado.

Enfim, muito obrigado a todos que contribuíram, fornecendo materiais, como o Professor Márcio e outros colegas e professores. Um muito obrigado especial a Nilza, sem ela não teria sido gratificante essa jornada. Amigas (Nilza, Lucia e Zilda), muito obrigada.

Sem vocês e a vontade de Deus nada eu poderia ter feito.

Sinceramente, a todos, Obrigada!

Suzenir Aguiar da Silva

“A sustentação de qualquer processo de mudança profunda requer uma mudança fundamental na maneira de pensar. Precisamos compreender a natureza dos processos de crescimento (forças que apóiam nossos esforços) e saber como catalisá-los. Mas também temos que compreender as forças e os desafios que impedem o progresso, e temos que desenvolver estratégias viáveis para lidar com esses desafios.”

Peter Senge

SUMÁRIO

Lista de Figuras	xi
Lista de Quadros	xii
Lista de Tabelas	xiii
Lista de Gráficos	xiv
Lista de Reduções	xv
Resumo	xvi
Abstract	xvii
1. INTRODUÇÃO	01
1.1. Tema problema de pesquisa	01
1.2. Objetivos	04
1.2.1. Objetivo geral	04
1.2.2. Objetivo Específico	05
1.3. Relevância da pesquisa	05
2. METODOLOGIA	07
2.1. Delineamento da pesquisa	07
2.2. Delimitações da pesquisa	10
2.3. <i>Design</i> da pesquisa	12
2.4. Coleta e análise de dados	15
2.4.1. Coleta de dados	15
2.4.2. Confiabilidade dos dados coletados	16
2.4.3. Análise dos dados	17
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
3.1. O estudo das organizações	19
3.2. Ambiente organizacional	20
3.3. Mudança ambiental	22
3.4. Os <i>Stakeholders</i>	24
3.5. Estratégia	25

3.5.1.A estratégia de <i>marketing</i>	29
3.5.2.A estratégia financeira	37
3.6. Adaptação estratégica	40
3.6.1. A perspectiva da escolha da estratégia	41
3.7.Mudança estratégica organizacional	43
4. O AMBIENTE DO RAMO DO VESTUÁRIO	44
4.1. Breve histórico do ramo do vestuário	44
4.2. Caracterização do ramo do vestuário	45
4.3. Comercialização no ramo do vestuário.....	53
4.4. A evolução do ambiente do ramo do vestuário no Brasil	58
5. A MUDANÇA ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS	
DIVINO CARDOSO CAMPOS	68
5.1.Histórico das empresas Divino Cardoso Campos	68
5.2.Caracterização atual da empresa	70
5.3. Períodos importantes da mudança estratégica	
nas empresas Divino Cardoso Campos	75
5.3.1. Período 1: Entrada e crescimento no	
mercado de Cacoal (1972 – 1978)	76
5.3.2. Período 2: Busca de oportunidades (1979 – 1987)	79
5.3.3. Período 3: Descentralização administrativa e	
enfrentamento da crise (1988 – 1993)	84
5.3.4. Período 4: Reestruturação e crescimento (1994 – 2002)	89
5.4. As empresas Divino Cardoso Campos e a mudança	97
5.5. Síntese do estudo de caso	99
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	101
6.1. Recomendações	103
BIBLIOGRAFIA	105
ANEXOS	116
Glossário	
Fotos das empresas Divino Cardoso Campos	

Lista de figuras

Figura 1: Design da pesquisa

Figura 2: Tipos de estratégia que compõem o padrão estratégico.

Figura 3: Passos para definição estratégica nos modos planejado, empreendedor e adaptativo.

Figura 4: Cadeia produtiva do setor têxtil.

Figura 5: Estrutura Organizacional das empresas Divino Cardoso Campos

Figura 6: Foto do Plano da Economia em 1972.

Figura 7: Foto do Plano da Economia em 1980.

Figura 8: Foto do Plano da Economia em 1994.

Figura 9: Foto do Plano da Economia em 1997.

Figura 10: Foto da comemoração de 22 anos do Plano da Economia em 1994

Figura 11: Foto da comemoração de 25 anos do Plano da Economia em 1997

Figura 12: Foto da comemoração de 25 anos do Plano da Economia em 1997

Figura 13: Foto do Plano da Economia em 2001.

Figura 14 Foto do Esquinão da Avenida em 1981.

Figura 15: Foto do Esquinão da Avenida em 2001.

Figura 16: Foto da Casa e Decoração em 2001.

Figura 17: Foto da Officer em 2001.

Lista de quadros

Quadro 1: Questões relativas à estratégia financeira.

Quadro 2: Segmentação por sexo e faixa etária.

Quadro 3: Segmentação por classe social.

Quadro 4: Distribuição na comercialização

Quadro 5: Índice de Potencial de Consumo

Quadro 6: Dimensões sócio-econômicas.

Quadro 7: Comparação das exportações e importações do setor do vestuário.

Quadro 8: Eventos críticos do processo de adaptação das empresas Divino Cardoso Campos.

Quadro 9: Descrição dos períodos das empresas Divino Cardoso Campos.

Lista de tabelas

Tabela 1: Dimensões gerais da indústria de confecções

Tabela 2: Segmentação da indústria por porte

Tabela 3: Segmentação da indústria por porte

Tabela 4: Matérias-Primas consumidas

Tabela 5: Balança comercial Têxtil – 1975 a 1999

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Balança Comercial Têxtil – 1975 a 1999

Gráfico 2: Evolução do emprego na cadeia têxtil

Lista de reduções

Siglas

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial

PIB – Produto Interno Bruto

ABRAVEST – Associação Brasileira do Vestuário

PCP – Planejamento de Controle de Produção

CAD – Computer Aided Design

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

CNI – Confederação Nacional da Indústria

FGV/RJ – Fundação Getúlio Vargas/Rio de Janeiro

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

CNA – Confederação Nacional da Agricultura

SENAI – Serviço Nacional da Indústria

GCE – Gestão da Crise Energética

AC – Ativo Circulante

PC – Passivo Circulante

PELP – Passivo Exigível a Longo Prazo

PL – Patrimônio Líquido

EST – Estoque

CMV – Custo das Mercadorias Vendidas

FORN – Fornecedores

DPL – Duplicatas

Resumo

SILVA, Suzenir Aguiar da. **O estudo das mudanças estratégicas organizacionais e seus stakeholders na empresa Divino Cardoso Campos.** 2002. 144f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente estudo tem como objetivo mostrar as mudanças estratégicas organizacionais em uma empresa, no ramo do vestuário. O método adotado foi o estudo de caso. Os dados foram coletados e tratados de modo histórico-interpretativo, com base na abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semi-estruturadas. Tendo por base o referencial teórico-metodológico adotado, foi possível recuperar grande parte da história das empresas, como também relacioná-las, sempre que possível, com os acontecimentos que ocasionaram ou interferiram para que houvesse as mudanças. As mudanças estratégicas foram analisadas empiricamente, à luz do modelo teórico de Pettigrew (1987, 1988), o qual procura relacionar três aspectos: o contexto, o conteúdo e o processo de implementação da mudança. A empresa estudada, Divino Cardoso Campos, já consolidada no mercado há mais de 29 anos, mostrou que, para atingir seu patamar atual, usou de mudanças estratégicas constantes, baseando-se principalmente nas interpretações administrativas de seu proprietário, como por exemplo: a definição do ramo de confecções como segmento de mercado; a ampliação do espaço físico das empresas; a descentralização da administração das empresas; a instalação das empresas Esquinão da Avenida, Casa e Decoração e Officer, ocasionando assim novas estratégias, como: promoções; modificações das instalações das empresas para proporcionar aos seus clientes um maior conforto; busca de melhores produtos e preços, primando pela qualidade; enfim, valorizar seus clientes e deixá-los satisfeitos. O resultado desse trabalho é visível, tanto na estrutura física como também na permanência no mercado por tantos anos. A satisfação de um cliente ao entrar em umas dessas empresas, verificando que o ambiente é confortável, o atendimento é agradável, enfim, a forma como que é tratado

pelos funcionários e proprietários, traz diariamente um novo ânimo para a idealização e planejamento de novas mudanças.

Palavras-chaves: Adaptação Estratégica, Mudança Organizacional; Setor de Vestuário.

Abstract

SILVA, Suzenir Aguiar da. Study of the organizations strategic and the stakeholders: **Divino Cardoso Campos**. 2002. 144f. Dissertation (Business Management Mastership) – Post-graduation Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

This study aims to show strategic organizational changes in na enterprise of clothing market. The method adopted is the study of case. Data was collected and treated in a historic interpretative way, based in qualitative approach, standed by semi-structured interviews. Based in the theoretical-methodologic referential, it was possible to recover the enterprises history, as well to relate them as possible to the facts that caused or interfered in the changes. The strategic changes were empirically analysed, based in Pettigrew theoretical model (1987, 1988), that tries to relate three aspects: context, contents, and change implement process. The studied enterprise, Divino Cardoso Campos, consolidated in the market place at more than 29 years, and showed that to reach the actual range, it was necessary to apply constantly strategic changes, principally started by the propriator administrative in terpretation; examples: definition of clothing market as a branch of trade; ampliation of enterprise size and area; decentralized administration; the enterprise installment of ‘ Esquinão da Avenida’, ‘ Casa e Decoração’, and ‘Officer’, caising this way new strategies, as installments modifying in order to give customers comfort; looking for best produts and prices, priming in quality; at last, valuing customers and the satisfyinf of them. Results of those strategies are very seen in the whole enterprise, as much as the long remaining in market place. Customers satisfaction coming in to any enterprise, verifying its comfort and good attention of clerks and mangers, all this give daily a new animus to plan new changes.

Key-works: strategic change, organizational change, clothing brach.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e problema de pesquisa

As variações decorrentes no cenário mundial resultantes de transformações tecnológicas, sociais, políticas e econômicas, direcionam a uma busca de novos interesses e necessidades pessoais.

Segundo Hammer (apud MELLO, 1997), três forças contribuíram para que as organizações se adaptassem a esta realidade, antecipando-se às mudanças, construindo um novo paradigma:

1. os clientes assumem o controle das negociações devido ao aumento da concorrência, maior possibilidade de escolha, maior acesso às informações e maior conhecimento do mercado. Tornam-se mais exigentes, demandando produtos customizados;
2. a concorrência assume padrões diferentes, formados por outras características além da disputa por preço, como qualidade, confiabilidade, velocidade e inovação. Assume também um escopo global, onde as empresas operam em um mercado mundial;
3. a mudança em si própria é uma força constante na conjuntura atual, fortemente presenciada na diminuição do ciclo de vida dos produtos e nas constantes mudanças estruturais das empresas.

Tais características apresentam às mudanças estratégicas a responsabilidade de orientar os negócios, garantindo a sobrevivência, tornando-se assim imprescindível para o sucesso da empresa.

Dentro deste contexto estão as indústrias de confecção que alcançaram, nas últimas décadas, posição de destaque, pois, além de apresentar um crescimento econômico significativo ao país, ainda ocupam o 4º posto entre os maiores produtores mundiais¹.

Tal fato foi responsável pela extinção de mercados como a venda de tecidos a metro, máquinas de costura doméstica e substituindo quase que totalmente a confecção artesanal realizada por alfaiates, costureiras e pelas próprias donas de casa.

A explosão do mercado de confecções provocou a migração da população camponesa para os grandes centros urbanos do país e a entrada das mulheres no mercado de trabalho. Essas transformações sócio-econômicas criaram as condições necessárias para a consolidação da nova indústria, já que resultou na formação de um amplo mercado de consumo de massa, ao mesmo tempo em que eliminava o tempo disponível para a confecção doméstica.

O setor de confecção no Brasil é atualmente formado por grupos de pequenas e médias indústrias, como também a numerosas empresas dedicadas à venda destes produtos.

Nos aspectos tecnológicos, o ciclo de produção da roupa é constituído das seguintes etapas básicas: design, confecção de moldes, gradeamento, elaboração do encaixe, corte e costura, sendo que a costura é a principal etapa do processo, (cabendo-lhe cerca de 80% do trabalho produtivo), o que contribui para a maior dificuldade de automação, possuindo assim poucos avanços neste campo.

¹ Dados obtidos do IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial, 2001.

Segundo Oliveira & Ribeiro (apud ELIAS, 1999), por outro lado, vêm sendo observados alguns avanços na área organizacional, em termos de Brasil, com a adoção, por exemplo, do sistema *just in time*.

Poucas são as empresas que possuem esse patamar organizacional superior, havendo "um grande número de empresas defasadas, que competem via custo de mão-de-obra ou terceirização, um mecanismo geralmente usado em busca de ganhos de produtividade, mas que, no Brasil, vem se confundindo com redução de custos por meio da informatização" (ELIAS, 1999).

Oliveira & Ribeiro (apud ELIAS, 1999) ainda afirmam que o setor de vestuário necessita passar por uma reestruturação, apontando, dentre outras medidas, a implantação de modernas técnicas organizacionais, principalmente que envolvam o processo produtivo e controle gerencial. Da mesma forma, Gorini & Siqueira (apud ELIAS, 1999), ao analisarem o complexo têxtil brasileiro, afirmam que o segmento de confecções apresenta reduzidos investimentos em técnicas modernas de gestão.

Por meio de uma pesquisa realizada no ano de 2000 pelos Instituto Euvaldo Lodi – IEL, Confederação Nacional da Agricultura – CNA e o Sebrae Nacional, concluiu-se que estão sendo adotadas novas tecnologias e introduzidas novas técnicas de gestão dentro da estratégia de adaptar as empresas para o novo cenário competitivo que se impôs ao País.

Nas empresas grandes e integradas, a adoção de maquinário de última geração possibilitou várias alterações no funcionamento interno das empresas. Nas empresa médias e pequenas não integradas, as reformas se concentraram

na busca por diferenciação de produtos para fugir dos produtos chamados de *commodities*, que só são eficientes se produzidos por empresas com grande escala de produção. Dessa forma, fizeram amplo esforço de corte de custos por meio de uma racionalização do número de produtos fabricados, retirando da linha de produção aqueles que tinham retorno mais reduzido, com concentração da atuação em um número menor de fábricas, procurando focar o desempenho nas fábricas de melhor eficiência. Outra tendência observada neste último caso foi a diminuição dos níveis hierárquicos dentro das empresas, aproximando o pessoal de nível operacional do de nível de gerência, aumentando a velocidade de respostas às operações do dia-a-dia.

Dessa forma, essas novas técnicas implantadas, em nível operacional e de gestão, são as responsáveis pelas mudanças organizacionais das empresas. Nesse sentido, a busca pelo entendimento destas mudanças, o porquê de ocorrerem, em que situações foram implantadas, que mudança ambiental influenciou nas decisões, enfim, quais as estratégias utilizadas para moldar esta atual conjuntura organizacional na empresa do ramo do vestuário: Divino Cardoso Campos?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Estudar as mudanças estratégicas e seus stakeholders de uma organização do ramo do vestuário, desde a sua abertura, em 1972, com base

na percepção de seus executivos.

1.2.2. Objetivos específicos

Por meio de um estudo de caso em uma empresa do ramo do vestuário:

1. Definir o modelo a ser utilizado para o estudo da mudança;
2. Contextualizar o processo de adaptação estratégica, segundo a percepção dos executivos;
3. Identificar quais foram as suas mudanças estratégicas implementadas;
4. Definir os *stakeholders* que motivaram as mudanças.

1.3. Relevância da Pesquisa

A existência das mudanças estratégicas na empresa é visível a partir do momento em que seu administrador toma medidas com o intuito de manter sua organização competitiva; porém, os detalhes, em que contexto e em qual condição está sendo aplicada esta mudança, precisam ser analisadas, buscando respostas necessárias às questões levantadas.

Os resultados obtidos com este estudo poderão auxiliar os tomadores de decisão, fornecendo uma perspectiva histórica para avaliar o comportamento organizacional e estratégico, como, também, uma estrutura para entender a natureza e o processo da mudança estratégica, podendo ser observado o que

provoca a inércia organizacional ou o que desencadeia a mudança (Rossetto, 1998).

Este estudo permitirá resgatar a história da empresa, fornecendo dados para a conscientização de futuras mudanças organizacionais, conforme cita Scardoelli *et al.* (apud MELLO, 1997), referindo-se aos seguintes impactos para a organização: a) coloca em evidência a evolução e crises vividas; b) possibilita elucidar grandes decisões econômicas e estratégicas; c) põe à mostra as gestões cotidianas, as decisões estratégicas importantes, as opções tecnológicas e comerciais, bem como a reestruturação mercadológica e organizacional; d) demonstrar a evolução social e conflitual no seio da empresa; e) expõe a história das pessoas que fizeram a empresa e exerceram o poder; f) aumenta a perenidade da empresa e reforça seus valores e; g) aumenta a velocidade de integração dos novos funcionários à empresa.

Resumindo, este estudo é de grande importância para se entender como e porquê as mudanças ocorridas dentro da empresa cooperaram para que a mesma chegasse ao atual estágio.

2. METODOLOGIA

“ ... o conhecimento científico não atinge simplesmente fenômenos na sua manifestação global, mas os atinge em suas causas, na sua constituição íntima, caracterizando-se, desta forma, pela capacidade de analisar, de explicar, de desdobrar, de justificar, de induzir ou aplicar leis, de prever com segurança eventos futuros”.

(Ruiz, 1990)

Neste capítulo, será mostrada a metodologia utilizada na presente pesquisa. A princípio será discutida a fundamentação metodológica da pesquisa, em que é moldado o caráter qualitativo da mesma. Em seguida, serão discutidos sobre a delimitação da pesquisa, o *design* da pesquisa e a coleta e análise dos dados, identificando a centralização e delimitação do estudo.

2.1. Delineamento da pesquisa

Com o intuito de examinar as questões que envolvem o estudo dos processos de mudança estratégica, utilizou-se como base para a elaboração da metodologia uma análise histórica, visando a caracterizar a formalidade e sistematização aplicada para o seu desenvolvimento.

Os estudos são desenvolvidos sob a ótica da pesquisa social. Gil (1989, apud SOUZA, 1999) define a pesquisa social como um processo que, fazendo

uso do método científico, permite a obtenção de novos conhecimentos da realidade social.

Segundo Jacob (1999), “a Teoria das Contingências defende que não há uma maneira ideal de conduzir as situações, que não há nada absoluto, definitivo nas organizações ou na teoria administrativa – tudo depende, tudo é relativo. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste entre organizações, ambiente e tecnologia.”

O ambiente consiste em tudo que envolve externamente a organização, influenciando de maneira decisiva no desenho organizacional. (Chiavenato, 1997.)

Triviños (1992) afirma que o ambiente, o contexto no qual os indivíduos realizam suas ações e desenvolvem seus modos fundamentais de vida, tem valor essencial para extrair das pessoas uma compreensão mais clara de suas atividades.

Pereira (1999) afirma que “é comprovado por meio de estudos de Child (1972) que as organizações podem de fato responder às mudanças em seu ambiente, pela iniciativa de processos de mudanças estratégicas. Desse modo, a energia para a mudança é baseada no reconhecimento da pressão ambiental e no prematuro senso de disparidade entre a organização do presente e seus desejos futuros de relacionamento com seus ambientes competitivo, social, político e econômico (Pettigrew, 1985), ou seja, seu contexto externo”.

Complementando, Child e Smith (1987) dizem que a mudança organizacional implica tanto em uma reestruturação intelectual ou cognitiva,

como uma alteração na estrutura material.

Mintzberg (1979) descreve sua jornada dentro da abordagem qualitativa, salientando sete temas básicos que formam a base para este estudo:

1. tem que ser tão puramente descritivo quanto o pesquisador possa ser hábil para fazê-lo;
2. depende de metodologias simples;
3. tem de ser tão indutivo quanto possível;
4. tem de ser sistemático em natureza;
5. tem de ser mensurado em termos organizacionais reais;
6. tem de assegurar que os dados sistemáticos sejam suportados por dados obtidos nas entrevistas e;
7. tem de integrar diversos elementos organizacionais dentro de configurações de tipos ideais ou puros.

Na metodologia quantitativa, o conhecimento é produzido formalmente e rigorosamente. Porém é incapaz de identificar as sutilezas das situações de pesquisa (Thiollent, 1992 apud MELLO, 1997). Enquanto que, a pesquisa qualitativa parte de questões amplas, que vão se definindo na medida em que se desenvolvem os estudos. Envolve dados descritivos, por processos interativos, pelo contato do pesquisador com a situação estudada.

O que diferencia a abordagem qualitativa de outras formas de abordagem é a crença em que o ambiente no qual as pessoas encontram-se tem uma grande relevância sobre o que elas pensam e como elas agem. As ações devem ser interpretadas dentro desses contextos, ou seja, é clara a convicção de que as ações humanas são sensíveis ao contexto.

A abordagem qualitativa é a mais adequada para o estudo das mudanças estratégicas organizacionais. Como sugere Ichikawa (1997), tais estudos devem ser contextualistas e processuais em caráter, analisando os episódios ao longo do tempo, relacionando-os com seus antecedentes ou outros eventos, para adquirirem forma e significado.

Segundo Godoy (1995), há três métodos para se realizar uma pesquisa qualitativa: a) pesquisa documental; b) estudo de caso; e c) etnografia. Neste caso, o estudo de caso qualitativo simples é o mais adequado, pois, como cita Yin (1984), um estudo de caso consiste em "uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real; quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são relevantes; e múltiplas fontes de evidências são utilizadas". (Mello, 1997).

Seguindo Rossetto (1998), a estratégia de pesquisa utilizada para este estudo fundamenta-se em uma metodologia qualitativa, de caráter contextual-processual (Pettigrew, 1985b, 1987) e descritivo, de cunho exploratório, desenvolvida de uma maneira histórica (Kimberly *et al.*, 1987; Salama, 1992), por meio de um estudo de caso simples (Yin, 1984).

2.2. Delimitações da pesquisa

Diante de inúmeros dados existentes, torna-se necessária a delimitação da pesquisa, onde são focalizados os fatores relevantes do estudo. Buscando alcançar informações suficientes, a pesquisa será delimitada quanto ao centro

do tema e seus limites, quanto à delimitação temporal e espacial do estudo e quanto aos seus participantes.

Zaltman *et al.*(1997) apresenta uma tipologia onde ajuda a determinar o centro e limites do tema. As mudanças podem ser classificadas em duas dimensões: tempo e amplitude em que ocorrem na sociedade. De acordo com este trabalho, o centro do tema da presente pesquisa é a mudança em nível de grupo e em longo prazo, ou seja, as mudanças estratégicas organizacionais.

As mudanças em nível de indivíduo não serão estudadas, por considerar-se suas influências indiretas nas mudanças organizacionais, apesar de que a organização é formada por um grupo de pessoas. Porém as mudanças em nível de sociedade estarão sendo consideradas indiretamente por causa das mudanças ambientais, pois estas influenciam as mudanças organizacionais.

Com relação à dimensão temporal, as mudanças a longo prazo geralmente são desencadeadas por decisões incrementais e de curto prazo, entretanto focalizam-se os efeitos dessas decisões que têm repercussões de longo prazo.

Quanto à delimitação espacial, esta ocorre pela região geográfica de atuação da empresa.

É importante também salientar, quanto aos participantes para a consecução dos objetivos da pesquisa, que, de acordo com Alves (1991), em estudos qualitativos não é possível indicar previamente quais os sujeitos envolvidos, embora se possam indicar os principais e o critério futuro de

seleção. Os principais participantes são os integrantes da coalizão dominante da empresa, como também os sujeitos, dentro e fora da empresa, que não pertencem à coalizão dominante, mas que auxiliam fornecendo informações para interpretação dos fatos. Tais sujeitos podem ser instituições ou pessoas físicas que vivenciaram a história da empresa e/ou as modificações do setor específico da área de atuação da empresa.

2.3. *Design* da pesquisa

No *design* da pesquisa é que se começa a consolidar o estudo, dando uma seqüência lógica que conecta o dado empírico com suas questões iniciais e, conseqüentemente, chegando às conclusões.

A pesquisa visa a estudar basicamente as mudanças estratégicas de uma organização desde sua abertura, configurando-se, assim, estudo de caso simples.

O modelo proposto por Pettigrew (1987, apud ICHIKAWA, 2000) surgiu com o intuito de achar uma saída por meio da pesquisa contextualista e processual, a qual analisa a mudança em níveis vertical e horizontal e suas interconexões no tempo. Essa pesquisa envolve questões de conteúdo, contexto e processo de mudança:

O contexto (é o "porquê" da mudança) pode ser dividido em externo e interno. O externo refere-se ao ambiente social, político, econômico e competitivo no qual a organização atua, bem como à percepção, ação e interpretação das políticas e eventos; e o interno relaciona-se com a estratégia,

estrutura, cultura corporativa e com o contexto político existente na própria organização, por meio dos quais surgem as idéias e impulsões para a mudança emergir.

O conteúdo (é "o quê" da mudança) da mudança diz respeito às áreas particulares de transformação que estão sob análise. Podem ser citados como exemplos de conteúdo a tecnologia, os produtos, a posição geográfica e a cultura da organização.

Por último, tem-se o processo de mudança (é o "como" a mudança acontece), o qual diz respeito às ações, reações e interações entre as várias partes integrantes da organização (seus *stakeholders*) e que estão interessadas na mudança em questão.

Nesta pesquisa é necessário que haja uma interação entre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança.

Seguindo a metodologia adotada para desenvolver este estudo, propõe-se por meio de uma estrutura geral, o *design* da pesquisa (figura 1).

O método de pesquisa é o estudo de caso único (Yin, 1989) como unidade de análise, uma empresa no ramo do vestuário. O estudo de caso se caracteriza como sendo um estudo em profundidade, baseado numa análise intensiva empreendida em uma única organização (Bruyne, Herman & Schoutheete, 1991).

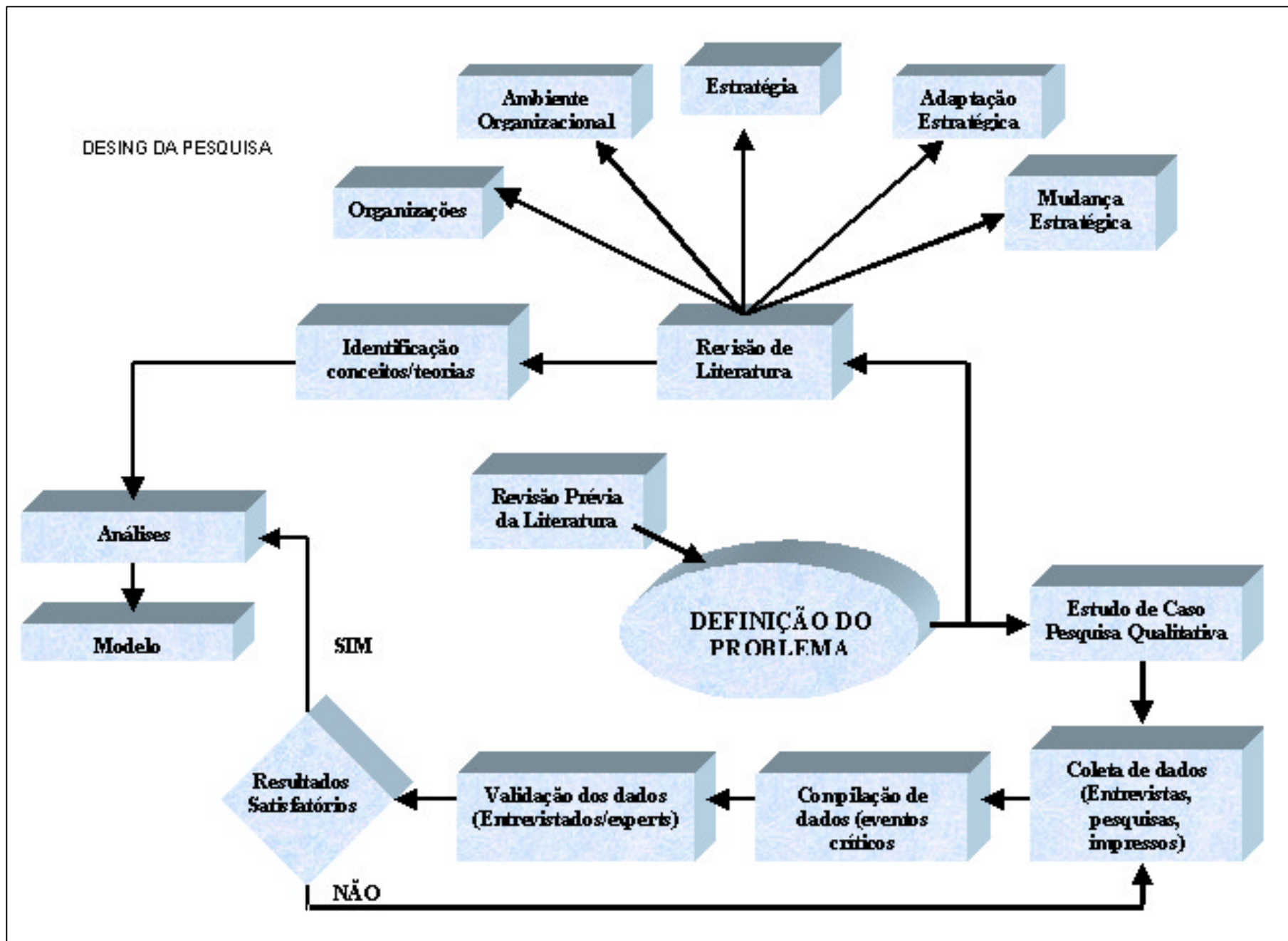


Figura 1: Design da pesquisa

2.4. Coleta e análise dos dados

Nas pesquisas qualitativas, a coleta e a análise dos dados ocorrem concomitantemente, buscando novas descobertas no decorrer do estudo de caso (Triviños, 1992). Na medida em que são coletados, os dados são analisados pela da confrontação com outras idéias, teorias e fatos observados, exercendo-se assim a crítica necessária para produzir confiabilidade e consistência na pesquisa.

2.4.1. Coleta de dados

Nesta pesquisa, os dados foram provenientes de diversas fontes, coletados em diferentes etapas, via de documentos, entrevistas e observação. Não foi descartado o uso de dados quantitativos para auxiliar o estudo (Mello, 1997).

A princípio, foi feito um contato com a diretoria da empresa para solicitar autorização para que fosse efetivado este estudo. Foi feita uma análise documental para obtenção de dados preliminares e também a coleta dos dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas foram direcionadas para os membros da administração das empresas Divino Cardoso Campos. Com este primeiro passo concluído, constitui-se um importante instrumento de coleta de dados secundários.

Segundo Yin (1984), para coleta dos dados primários, a forma mais adequada para as pesquisas qualitativas é por meio de entrevistas com os participantes.

A coleta foi um processo complexo, não-linear, pois, a medida que os dados foram coletados, o pesquisador buscou relacioná-los e interpretá-los, permitindo definir o problema da pesquisa.

Após a definição do problema, desenvolveu-se uma revisão bibliográfica detalhada, para definir quais os aspectos mais importantes no estudo e quais informações ainda precisavam ser levantadas.

A coleta de dados foi executada com funcionários ligados à administração da empresa e com o proprietário, em entrevistas abertas, gravadas e posteriormente, fielmente transcritas. Para definir quais seriam os entrevistados, questionou-se as principais pessoas que participaram do processo e que podiam auxiliar na investigação.

Após a realização das entrevistas, procurou-se identificar temas e relações, construindo interpretações para o processo da análise final.

2.4.2. Confiabilidade dos dados coletados

Nas pesquisas de natureza qualitativa e descritiva, a confiabilidade dos dados coletados tem grande importância, em face da dificuldade de crítica dos dados qualitativos (Rossetto, 1998).

À medida que os dados são coletados, eles são analisados por meio da confrontação com outras idéias, teorias e fatos observados, exercendo-se assim a crítica necessária para produzir confiabilidade e consistência na pesquisa.

Para que houvesse uma confiabilidade nos dados coletados, seguiu-se

alguns procedimentos:

- a) checagem das informações dos entrevistados;
- b) relação entre as informações de todos os entrevistados;

Com o objetivo de aumentar a confiabilidade e consistência dos resultados, foi solicitado o esclarecimento das dúvidas ocorridas durante este trabalho.

2.4.3. Análise dos dados

A análise dos dados busca revelar pela da interpretação dos dados colhidos, uma concepção do fenômeno estudado. A essência dos dados deve ser identificada, descobrindo-se as entrelinhas, o contexto e o significado além da palavra (Giles apud MELLO, 1997).

Este estudo foi baseado nas análises das metodologias utilizadas por Mello (1997) e Rossetto (1998), que se dividem em quatro passos:

- a) coleta de dados secundários - prioriza a busca de informações em arquivos, publicações, etc. Foram utilizadas as entrevistas apenas nos pontos que não ficaram bem definidos;
- b) construção do ambiente objetivo: os dados secundários foram organizados cronologicamente e analisados para a formação de períodos com características semelhantes;
- c) inferências dos períodos estratégicos da adaptação da empresa (ambiente subjetivo): iniciou-se a coleta de dados primários, buscando, nas pessoas-chave da organização, a explicação do fenômeno. Identificaram-se períodos com o mesmo padrão de

comportamento estratégico

- d) análise de cada período determinado no passo b e c. Neste momento o estudo deixa a coleta de dados secundários para apoiar-se nas entrevistas, buscando, nas pessoas chaves, explicação para as principais mudanças no fenômeno estudado;

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao apresentar o estudo da mudança estratégica, torna-se imprescindível que haja uma fundamentação teórica relacionada ao tema. O desenvolvimento do trabalho será feito à medida que os conceitos estarão sendo citados e assim, avançando na apresentação dos fundamentos teóricos introduzindo-os no contexto proposto. Neste capítulo serão abordados os seguintes assuntos: O estudo das organizações; Ambiente organizacional; Mudança ambiental; Estratégia; Adaptação estratégica e Mudança estratégica organizacional.

3.1. O estudo das organizações

O termo Teoria das Organizações surgiu devido à necessidade de adaptar a sociedade industrial ao novo quadro que se configurava no início do século passado. A demanda crescente de um mercado ainda inexplorado fez com que fosse exigido uma maior eficiência das máquinas e mão-de-obra. Tal adaptação foi possível por meio da Administração Científica.

Com a evolução da Teoria das Organizações, surgiram a Teoria Neoclássica e a Teoria das Relações Humanas, onde houve as primeiras abordagens do indivíduo na organização. A preocupação passou a ser a identificação e integração dos elementos de uma organização. Nessa época a empresa era considerada um sistema relativamente fechado, onde o sucesso dependia das operações internas e de se atingir um conjunto estável de metas e tarefas. Dessa forma, as mudanças ocorridas no ambiente externo, como as

transformações sócio-políticas e econômicas, principalmente no período de 1950 a 1970, não eram consideradas.

Na obra de Katz e Kahn (apud MELLO, 1997), a qual considerava as organizações sistemas abertos, em constante interação com seus ambientes (Orssatto, 1995), foi que se iniciaram os estudos sobre a interação entre os elementos estruturais das empresas e as forças ambientais. O que incentivou o surgimento da Teoria Contingencialista.

Nesta teoria é tratada a adaptação da empresa com o ambiente pelas de relações de causa e efeito entre o ambiente e a organização, sendo considerados os fatores ambientais que determinam a melhor estrutura; ou seja, as empresas são influenciadas pelo meio social, político e econômico. Dessa forma, as organizações são consideradas um sistema aberto em constante interação com o ambiente externo.

3.2. Ambiente organizacional

Nenhuma organização é auto-suficiente nem se encontra isolada. O ambiente é um dos principais pontos no qual ela está inserida. Segundo Fischmann (apud MELLO, 1997), "O ambiente é tudo aquilo que influencia a organização nos seus negócios e esta não tem condições para alterá-lo".

Hall (1984) adverte que toda organização depende, de alguma forma, de seu ambiente, e cada uma adota estratégias internas para lidar com as pressões percebidas, gerando posturas específicas.

Avaliando o ambiente da organização, deve-se considerar o ambiente externo, incluindo condições de produto e mercado, fornecedores, órgãos governamentais e reguladores, condições tecnológicas, sindicatos, concorrentes, instituições financeiras e grupos de interesse especial que exercem influência na organização.

Em se tratando da identificação de quais seriam os componentes do ambiente, Hall (1984) estabelece uma divisão do ambiente em geral e específico:

- a) o ambiente geral afeta todas as organizações e é igual para todas (condições tecnológicas, legais, econômicas, demográficas e culturais);
- b) o ambiente específico consiste de entidades externas que interagem diretamente com a organização (fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas, etc.) no alcance dos seus objetivos. São fatores críticos, únicos para cada organização, que podem influenciar positiva ou negativamente a eficiência da empresa.

Para Miles (apud MELLO, 1997), existem elementos que são explicitamente relevantes para a organização que e estão em contato com ela (o ambiente específico), e existem os elementos que são potencialmente relevantes para a organização (o ambiente geral).

De acordo com Bowditch e Buono (1992), a distinção entre os ambientes geral e específico depende das atividades centrais de cada organização. O ambiente geral é igual para todas as organizações, enquanto o ambiente específico varia, dependendo dos produtos e mercados que a organização tiver escolhido.

Essa identificação dos componentes do ambiente organizacional ganha contornos diferentes quando se considera que nem tudo que existe e acontece no ambiente ao redor da organização é percebido pelos seus membros.

Com base nessa teoria, Bowditch e Buono (1992) classificam o ambiente em real e percebido. O ambiente real ou objetivo consiste nas entidades, objetos e condições fora das fronteiras da empresa, que é externo e mensurável. Já o ambiente percebido ou subjetivo é a percepção dos indivíduos da organização acerca daquele ambiente real.

Segundo Nadler e Tushman (1994), três aspectos críticos do ambiente afetam o funcionamento organizacional: a) o ambiente faz exigências às organizações, em termos de produtos ou serviços, qualidade ou quantidade; b) o ambiente pode impor limitações à ação organizacional, estas relacionadas a limitações de ordem governamental ou pela escassez de capital ou tecnologia; c) o ambiente oferece oportunidades a serem exploradas pela organização

A percepção dos empresários acerca desses aspectos, ou seja, a maneira com que visualizam o ambiente como uma ameaça ou oportunidade condicionará as suas decisões estratégicas.

3.3. Mudança ambiental

Mintzberg (1995) estabelece quatro dimensões de análise, caracterizando o ambiente organizacional:

1. Estabilidade: pode variar de estável a dinâmico, podendo ser relacionada à incerteza ambiental;

2. Complexidade: pode variar de simples a complexo, refere-se tão somente a complexidade do conhecimento (tecnologia);
3. Diversidade de mercado: pode variar de integrado a diversificado, ou seja, está relacionada a uma ampla faixa de clientes, produtos ou serviços abrangidos pela organização;
4. Hostilidade: pode variar de magnânimo a hostil, pois é influenciada pela competição, pelas relações das organizações com sindicatos, governos e outros grupos e pela sua disponibilidade de recursos. Sendo assim, quanto mais hostil um ambiente mais rápido a empresa tem que responder a ele.

Para Robbins (1990), a incerteza ambiental e a complexidade estão diretamente relacionadas; ambientes estáveis conduzem à alta formalização; quanto mais complexo o ambiente, mais centralizada a estrutura. A complexidade ambiental é aqui analisada sobretudo pela concorrência; a hostilidade ambiental conduz à centralização temporária.

Bowditch e Buono (1992) acreditam que alguns ambientes organizacionais podem ser simples ou estáveis, enquanto outros tenderão a ser mais complexos e dinâmicos. A mudança ambiental que afeta uma organização baseia-se em duas dimensões: grau de estabilidade – um ambiente é estável se permanecer relativamente o mesmo durante um certo período de tempo, os ambientes instáveis passam por mudanças abruptas e rápidas; e grau de complexidade do ambiente – um ambiente é complexo quando há um grande número de elementos distintos que exercem influência significativa sobre a organização, porém um ambiente simples caracteriza-se por apenas alguns

fatores externos importantes. O grau de incerteza ambiental, por sua vez, é determinado pelas dimensões de estabilidade e complexidade. Está relacionado com a falta de informações sobre as tendências e mudanças nas condições ambientais. (Mello, 1997.)

3.4. Os Stakeholders

Segundo Freeman (apud ROSSETTO, 1998), a sobrevivência organizacional depende de sua habilidade de desenvolver e manter um equilíbrio - relacionamento estável e sustentável que satisfaz ambas as partes - com aqueles *stakeholders*, particularmente com os que podem influenciar mais significativamente sua performance, ou seja, nos grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados, direta ou indiretamente, pela ação da organização na busca de seus objetivos, em termos de seus produtos, políticas e processos operacionais. Para ele, o que garante a sobrevivência da organização é a existência de um equilíbrio ou um relacionamento estável e sustentável entre a organização e os *stakeholders*.

Para Mello (1997), a característica mais marcante nas pequenas empresas é o poder exercido pelo líder, ou pelo dono (Pleitner, 1989). "O papel da alta gerência no processo estratégico tem sido enfatizado por muitos autores, especialmente no contexto das pequenas empresas, onde o poder tende a ser centralizado no principal líder". Assim, o relacionamento do proprietário com os *stakeholders* são fundamentais para a formulação de estratégias. A efetividade na interpretação da turbulência ambiental e tomada

de decisões para lidar com a mudança ambiental da empresa são diretamente proporcionais à quantidade de relacionamento do proprietário. Aumentam-se as oportunidades em potencial e as suas "idéias empreendedoras".

Mello (1997), cita ainda que os *stakeholders* podem ser divididos em três grupos, quanto ao seu relacionamento com o dono da empresa (Atkins *et al.*, 1994): a) os que têm ligação pessoal; b) os que têm ligação profissional; e c) empresas com ligação profissional. Alguns dos *stakeholders* mais comuns são gerentes, empregados, consultores, concorrentes, investidores, consumidores e fornecedores.

Portanto, devido a sua importância, como também, por fazer parte dos objetivos propostos, serão destacados no capítulo V, os *stakeholders* da empresa estudada, com o intuito de melhor defini-lo.

3.5. Estratégia

A princípio, é necessário entender que estratégia pode ser definida como a determinação de metas básicas de longo prazo e objetivos de um empreendimento, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para levar à frente essas metas (Chandler, 1990).

Dessa forma, a estratégia compreende as decisões acerca de mercado, ofertas, tecnologias e competências, tomadas em função das oportunidades e ameaças ambientais, os pontos fortes e fracos organizacionais e a história organizacional (Nadler e Tushman, 1994).

Desde o início da utilização do conceito de estratégia, na teoria da administração (Ansoff, 1977) até as definições modernas mais refinadas, a discussão sobre estratégia mais relevante para esta pesquisa gira em torno da tipologia descrita por Mintzberg (1992), que trabalha com quatro diferentes definições:

1. Como um plano: a estratégia é vista como um instrumento de mudança, ou seja, cursos de ação conscientemente pretendidos, envolvendo a escolha intencional. Pode ser caracterizada como um “estratagema”, em outras palavras, é um plano de um estratagema, uma manobra planejada para ganhar vantagem em face de um oponente ou concorrente;
2. Como uma posição: que é a forma de posicionar a organização no seu ambiente competitivo. A estratégia torna-se uma força mediadora ou um elo entre organização e ambiente, isto é, entre o contexto interno e o externo, de modo a garantir um domínio ou nicho no mercado. Segundo enfatiza Mintzberg (1992), esta estratégia é compatível com todas as demais;
3. Como uma perspectiva: este conceito não reflete uma posição escolhida, nem algo planejado, mas uma visão de mundo coletiva da organização, que passa pelas noções de cultura, de ideologia e de personalidade da organização. Essa definição é uma abstração, um conceito que existe apenas nas mentes das pessoas, mas é compartilhada pelos membros da organização, pelas intenções e ações, consistindo numa mente coletiva;

4. Como um padrão: um padrão não pode ser preconcebido. Ele é constituído pelo conjunto das estratégias efetivamente realizadas pela organização (não só as que constam dos planos), que podem ser pretendidas ou não, e são observadas na consistência do comportamento organizacional ao longo do tempo.

Pode-se questionar que nem todas as estratégias planejadas são de fato realizadas, ou assumidas pela organização. Porém, a estratégia como um padrão sempre é realizada, pois emerge das ações da empresa.

Segundo Rossetto (1998), é fundamental reconhecer que há diferença entre estratégias pretendidas e estratégias realizadas. Planos são estratégias pretendidas, enquanto padrões são estratégias realizadas. A existência de estratégias deliberadas e emergentes é inerente a essa interpretação. Uma estratégia pretendida pode tanto ser realizada como se pretendeu, ou não ser realizada. Por outro lado, estratégias realizadas podem ter sido totalmente deliberadas, como podem ter surgido através do tempo (estratégias emergentes). Essas definições de estratégia abrangem o reconhecimento de diferentes tipos de mudança estratégica. As estratégias emergentes resultam em mudança não planejada, enquanto as deliberadas sugerem uma alteração planejada (Topping, 1991).

Varaschin (1998) cita Mintzberg e McHugh, pois preferem ver a estratégia deliberada e a emergente como pontos finais de um *continuum*. Para eles, nenhuma organização pode funcionar apenas com estratégias puramente deliberadas (intenções precisamente realizadas) nem com estratégias

completamente emergentes (ausência total de intenção e liderança, apesar dos padrões de ação).

Na visão de estratégia como padrão é possível observar, na figura 2, a existência de estratégias pretendidas, deliberadas, como também aquelas emergentes e as estratégias realizadas, além de não realizadas.

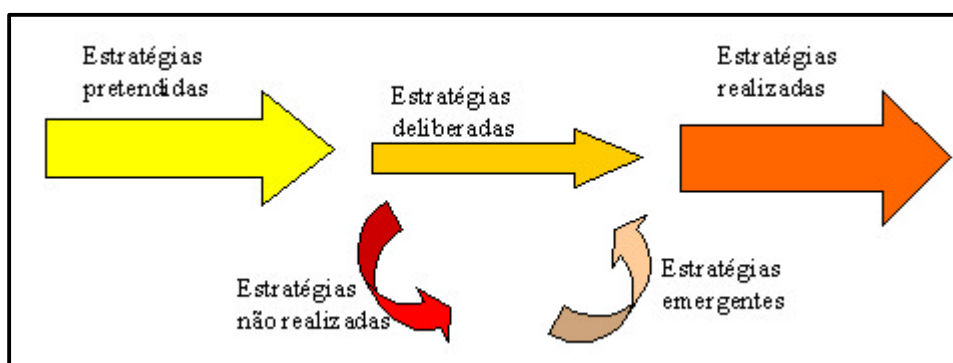


Figura 2: Tipos de estratégia que compõem o padrão estratégico
Fonte: Mintzberg, 1992

Percebe-se assim, que em alguns casos as estratégias empresariais são ações que emergem sem um planejamento prévio, mas em função da mudança ambiental.

Quanto ao processo de formulação da estratégia, Mintzberg (1973) apresentou-os em três modos, conforme mostra a Figura 3:

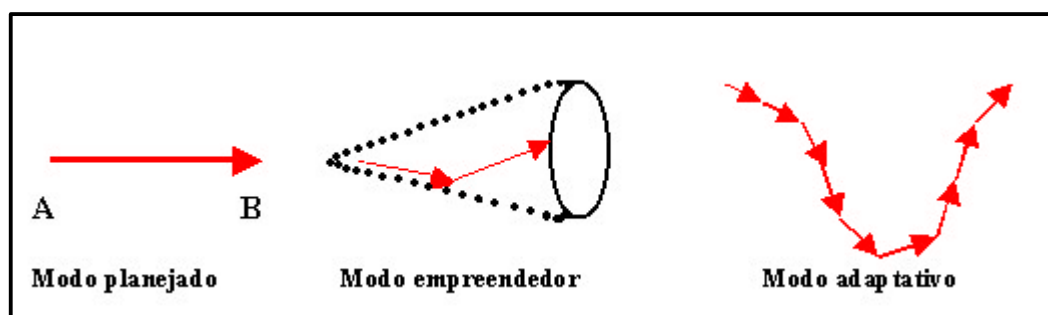


Figura 3: Passos para definição estratégica nos modos planejado, empreendedor e adaptativo
Fonte: Mintzberg, 1973

1. planejado: são analisadas analiticamente as propostas e cenários que geram estratégias globais para a empresa; é comum em grandes organizações que atuam em ambientes arriscados.;
2. empreendedor: motivado por suas características, toma decisões arriscadas em um ambiente incerto;
3. adaptativo: caracteriza-se por soluções reativas a problemas existentes e em passos incrementais; geralmente ocorre em grandes organizações que atuam em ambientes estáveis, onde há disputa pelo poder entre vários grupos.

Mintzberg (1973) enfatiza que é praticamente impossível encontrar organizações utilizando apenas um modo de construir suas estratégias. O que freqüentemente acontece é a adoção de mais de um modo, dependendo do momento histórico, dos objetivos e das contingências ambientais, e reconhece também, a necessidade das organizações estarem, parcialmente, no modo adaptativo, o tempo todo.

3.5.1. A estratégia de *marketing*

Marketing é “estudo do mercado que visa a planejar possíveis lançamentos de produtos em um futuro próximo ou distante (prospectivos), e que leva em consideração as necessidades existentes ou possíveis e as perspectivas de pesquisa e de adaptação da empresa”².

² Dicionário da Economia. <http://economiabr.net/dicionario>. Consultado em 15 agosto de 2001.

É definida também como *marketing* “toda atividade dirigida para a satisfação das necessidades e desejos do consumidor, tais necessidades e desejos são satisfeitos mediante a compra de produtos e serviços.

Conhecendo as motivações de consumo de seus clientes, as empresas procuram produzir bens e serviços que atendam ao público-alvo”³.

O ponto principal a ser estudado no planejamento de *marketing* é a identificação dos alvos de mercado. Uma das soluções que se apresenta como ponto de apoio e que subsidiará a tomada de decisão do administrador é o processo de segmentação de mercado ou, como tem sido definida, estratégia de *marketing*.

Para Kotler (1992), *marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam pela criação e troca de produtos e valor com outras pessoas.

O fundamento da estratégia de *marketing* é relativamente simples, baseando-se na idéia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades de todos os consumidores. O motivo é simples: é muito grande a quantidade de consumidores; são dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compra variados; gostos diferenciados; e variam em suas necessidades, desejos e preferências.

A partir de uma publicação do artigo de Wendell Smith (1956), no Journal of Marketing, EUA, intitulado *Diferenciação do Produto e Segmentação e Mercado como alternativas de Estratégia Mercadológica*, a segmentação de mercado como instrumento estratégico começa a ganhar força (Lopes, 2001).

³ Trecho do artigo *Marketing* é. Consultado em 20/10/2001 no endereço <http://www.webmarketing.ppg.br/index.html>.

Neste artigo, Smith vê a segmentação como condição indispensável para o crescimento das empresas, afirmando que a segmentação é baseada em desdobramento do lado da oferta e representa um ajuste mais racional e preciso de produto e do esforço mercadológico às exigências do consumidor.

Para que uma empresa atinja sua clientela é necessário que este *marketing* esteja ligado aos conceitos de *marketing* estratégico, em que Kotter (1978) descreve que os diversos conceitos de *marketing* são apoiados em definições básicas e servem de referencial para compreender melhor porque ele é um dos grandes diferenciais de competitividade.

Kotter (1978) afirma ainda que *marketing* estratégico é o processo de análise de oportunidades, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias, formulação de planos e a implementação e controle; ou seja, a estratégia de *marketing* utiliza os fatores controláveis da empresa para adaptá-la aos fatores incontroláveis. Fatores controláveis são os conteúdos da estratégia, as características da empresa que são passíveis de serem alteradas pelo *marketing* ou o composto de *marketing*; e fatores incontroláveis são as mudanças e contingências ambientais.

Covey (1992) apresentou cinco elementos básicos e presentes em todas as estratégias de *marketing*:

a) seleção do mercado:

Para Kotler (1992), mercado é uma arena onde se desenvolvem as trocas entre a organização e seus consumidores. Nesse sentido, Cordeiro (1992) cita em seus estudos três condições básicas devem ser satisfeitas: a) que o

consumidor perceba a existência de uma necessidade; b) que exista pelo menos um produto para satisfazê-la; e c) que exista capacidade de compra.

O mercado é composto por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajá-los num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo. Quanto mais rapidamente forem identificados os elementos diferenciais para que haja uma adaptação estratégica ao mercado concorrente, haverá mais chances de inovar seu setor e mostrar seu poder de abrangência, pois, neste ambiente de competitividade, sobreviver é a ordem.

Neste quadro competitivo não haverá condescendência com a organização que se mantiver fora do mercado global ou que não estiver atenta a regras como: qual o mercado que a empresa atuará? Também são pré-requisitos outras definições estabelecidas na estratégia empresarial, como objetivos, análise das oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos da empresa e alavancagem de recursos. Isso quer dizer que é preciso conhecer rapidamente o que o cliente deseja, atuar em parceria com fornecedores e empregados e imprimir qualidade no que faz. (Silva e Filho, 1998.)

A seleção de mercado é complexa, pois nunca há uma forma única de segmentar o mercado; sempre existirão formas alternativas de segmentação propostos por Kotler (1992), devendo ser consideradas as variações: geográficas (região, tamanho da cidade, densidade, clima); demográficas (idade, sexo, ciclo de vida, renda, profissão, instrução, religião, raça, nacionalidade, classe social); psicográficas (estilo de vida, personalidade,

benefícios procurados, *status*, intensidade do uso, sensibilidade ao fator *marketing* – qualidade, preço e serviço);

b) planejamento do produto:

A seleção do mercado e a escolha do planejamento de produtos (e serviços) devem ser geralmente feitas juntas (Covey, 1992).

Os dois itens acima citados estão envolvidos diretamente com a necessidade do cliente. Para que uma empresa seja competitiva, deve ter uma visão ampla, inclusive adotando uma postura à frente da concorrência, tendo como característica uma percepção das oportunidades e ameaças, como também das limitações e vantagens da empresa, para que possa atingir sua clientela oferecendo-lhes os produtos/mercados necessitados.

Para Covey (1992), o que realmente importa, em termos estratégicos, é a comparação que o cliente faz com relação aos benefícios oferecidos pelos concorrentes, ou seja, um cliente pode optar por comprar em uma determinada empresa por sua solidez no mercado ou marca, mesmo que para isso pague mais caro. Todavia, outros preferem escolher pelo preço, não observando a qualidade ou garantia oferecida. Há ainda quem prefira uma empresa que ofereça a possibilidade de alteração do produto com menos custo.

A preocupação deve ser por oferecer um serviço que contente sua clientela, mas considerando a possibilidade de apostar em novos horizontes (mercados), tentando atingir serviços não oferecidos pela concorrência.

c) Preço:

A política de preço também depende de como a empresa está no mercado, ou seja, a estratégia de minimizar os custos dos produtos da empresa e vender

a um preço igual ou inferior ao dos concorrentes resulta na otimização da participação de mercado (Ansoff, 1990). Isso quer dizer que o preço é determinado, na maioria dos casos, pelo mercado, enquanto seu custo determina o preço mínimo para a comercialização.

A estrutura do preço é responsável pela política de competição entre os concorrentes, sendo observados os descontos oferecidos e condições de pagamento, como também a competitividade é responsável pelo aumento e pela diminuição de preços, observando-se a concorrência e o ensejo do consumidor.

Um produto por si só pode se tornar imprescindível para o consumo, porém seu preço pode conter um de seus principais atrativos frente à concorrência.

d) sistemas de distribuição:

Este elemento é o que determina a forma com que o produto chegará ao consumidor. É o que visa a proporcionar ao cliente satisfações de tempo e lugar (Cordeiro, 1992).

Para Porter (1996), a área de distribuição é bastante importante na estratégia da empresa, chamando-a de elo externo, pois liga as atividades básicas de uma empresa com as atividades de uma outra, sendo, assim considerado fundamental na busca por um diferencial no mercado.

Segundo Mello (1997), esta distribuição pode ser intensiva ou seletiva. Para determinados produtos, uma distribuição seletiva baseada em vendas pessoais é a mais adequada. Por outro lado, há produtos cuja distribuição deve ser maciça.

“(…) Na teoria, as estratégias de distribuição são definidas na verdade em termos de estrutura de cobertura geográfica para uma empresa: intensiva, seletiva ou exclusiva. Ela é relacionada na teoria com as estratégias de tipos de intermediários com que uma empresa poderia contar para formar os seus canais de distribuição, varejistas, atacadistas, e os mercados-alvo, mercados consumidores ou mercados organizacionais. As estratégias básicas de vantagem comparativa são abordadas de maneira separada, embora também relacionadas com a distribuição. A estratégia de diferenciação deveria ser acompanhada de um sistema de distribuição seletiva ou exclusiva, enquanto uma estratégia de custo mais baixo deveria ser acompanhada de um sistema de distribuição intensiva. Os sistemas verticais de canais seriam uma outra dimensão da estratégia de canais e dizem respeito à uma atuação conjunta da empresa com seus parceiros comerciais”. (Kato, 2001)

e) Comunicação:

Também conhecida como atividades promocionais. Elas abordam, basicamente, a comunicação da empresa com o mercado. Fisher(1986) cita como as principais atividades promocionais: organizar o pacote de atributos

dos produtos/serviços para que o cliente entenda facilmente o que está comprando; usar a propaganda para criar uma expectativa no nicho escolhido, educar, criar uma imagem da empresa e divulgar pontos de venda; usar técnicas de venda pessoal, no estágio final do processo, para fechar a transação; e utilizar-se de métodos de promoção para gerar uma situação de venda pessoal e posterior fechamento da transação.

Essa comunicação pode ser vista de várias formas, como por exemplo: propaganda na mídia impressa, eletrônica; promoção em pontos-de-venda; sorteios; brindes; *merchandising*; mala direta, Internet, entre outras.

A comunicação com o público apresenta como objetivo, mostrar ao consumidor o produto oferecido no mercado, fazendo com que apareça a necessidade em adquirir tal produto, influenciando no momento de comprá-lo.

Severo (2001) afirma que, na concepção moderna, o *marketing* possui um papel primordial na gestão de empresas e é o conjunto dos métodos e dos meios que esta organização dispõe para vender seus produtos e serviços. Ela, afirma, ainda, que o *marketing* teve suas funções estendidas dentro destas empresas e atualmente pode ser dividido em duas categorias:

1. o *marketing* estratégico – é relativo às funções que precedem a produção, inclui: definição do público-alvo; estudo de mercado; concepção do produto; fixação de preços; escolha dos canais de distribuição e a elaboração de uma estratégia de produção e comunicação.
2. o *marketing* operacional – relativo às operações de *marketing* superiores à produção, tais como: criação, desenvolvimento de campanhas de

publicidade e promoção: a ação dos vendedores e de *marketing* direto; a distribuição dos produtos, *merchandising* e pós-venda.

O estudo preocupa-se em identificar a composição de *marketing*, que consiste nos fatores relacionados à sua função, sendo passíveis de escolhas pela empresa, envolvendo decisões que geralmente são tomadas pela gerência devido à sua percepção das mudanças ambientais. Esse composto de *marketing* possui particularidades definidas para cada organização, considerando-se os fatores contextuais individuais diante de cada percepção gerencial.

Concluindo, a estratégia de *marketing* pode ser considerado como um padrão de comportamento influenciada pelas decisões gerenciais frente às mudanças ambientais.

3.5.2. A estratégia financeira

Em uma empresa, a área financeira refere-se basicamente em dois pontos: como captar recursos financeiros e onde investir e como controlar os recursos (Sanvicente, 1987); ou seja, a aquisição e o controle dos recursos financeiros adequados pelas fontes internas e externas para obter a disponibilidade do recurso financeiro e a realização dos objetivos.

A área financeira é base para qualquer atividade empresarial. Qualquer ação ou decisão a ser tomada pela empresa deve ter o suporte ou a prévia análise financeira. Assim, a função financeira sempre trabalha em conjunto

com as outras funções, visando a promover o início e a continuidade dos projetos.

Dessa forma, é preciso que os gerentes tenham um bom conhecimento funcional de como os índices financeiros básicos podem ajudá-los na administração da rotina e no processo decisório dos negócios.

Segundo Archer e D'Ambrosio, apud Sanvicente (1997), "... a função financeira compreende os esforços dispendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez".

Partindo desta definição, Sanvicente deixa claro que o objetivo básico implícito nas decisões de administração financeira é a maior rentabilidade possível sobre o investimento efetuado por indivíduos ou instituições caracterizados como proprietários – acionistas ordinários, no caso de uma sociedade anônima -, entretanto faz uma ressalva: a rentabilidade máxima, desde que não seja comprometida a liquidez da empresa.

É preciso salientar que a finalidade da função financeira é assessorar a empresa como um todo lhe proporcionando os recursos monetários exigidos, não determina, por isso mesmo, quais aplicações a serem feitas pela empresa.(Sanvicente, 1997.)

A estratégia financeira é a maneira que pela qual a gerência toma suas decisões referentes à captação, investimento e controle dos recursos humanos, levando-se em consideração as mudanças ocorridas no ambiente, porém, seguindo as características do modo empreendedor.

Para Ansoff (1991), a estratégia financeira especifica as regras e os meios pelos quais as empresas procurarão financiar seu crescimento e sua expansão.

Mello (1997) propõe que se faça algumas questões básicas referentes à estratégia de finanças, como as apresentadas no quadro 1:

Quadro 1: Questões relativas à estratégia de finanças

ÁREAS	QUESTÕES
COMO CAPTAR RECURSOS	
Questões sobre alavancagem	Capacidade de usar o endividamento
Determinação do custo de capital	Cálculo dos custos das fontes de capital próprio e de terceiros
Determinação da estrutura de capital	Quantidade de endividamento
Lucros retidos	Política de utilização dos lucros retidos
COMO INVESTIR NOS RECURSOS	
Planejamento financeiro	Administração de contas a receber e fluxo de caixa
Análise do risco/retorno dos projetos	Cálculo do risco/retorno nos investimentos em projetos da empresa
Viabilidade econômico-financeira	Determinação da rentabilidade dos projetos considerando o risco/retorno e o custo de capital
Administração de portfólio	Como distribuir os recursos dentro de uma carteira de investimentos
Controle das aplicações	Envolve questões de controladoria (monitoramento dos investimentos)

Fonte: Mello, 1997.

É importante salientar que estas questões viabilizam o processo da estratégia financeira, pois as respostas obtidas resultarão nas ações determinadas pela gerência.

A estratégia de finanças faz parte de um conjunto, onde todas as outras áreas relacionadas à empresa são de sumária importância, porém o trabalho

deve ser feito em parceria, não podendo isolar uma das outras, visando ao melhoramento da competitividade como um todo (Slack, 1993).

3.6. Adaptação estratégica

Segundo Rossetto (1998), as decisões tomadas pela empresa para se ajustarem ao seu ambiente são chamadas de processo de adaptação estratégica organizacional.

As maneiras como as empresas se adaptam ao ambiente são abordadas em duas visões: visão determinística e voluntarista.

a) a visão determinística: considera que o ambiente impõe restrições e contingências às organizações e não considera o processo de ajustamento entre o ambiente e a empresa. Desconsidera a capacidade dos executivos, cuja função seria adequar a empresa às condições impostas pelo ambiente.

b) a visão voluntarista: considera a capacidade da organização em influir no ambiente, cujas mutações são uma consequência dessa influência (Rossetto, 1998). As mudanças ambientais são consequência das ações de algumas empresas com poder de manipular o ambiente.

Dentre as principais perspectivas, as que possuem maior dimensão determinista são, por exemplo, a da seleção natural e a racional da contingência. Enquanto as que possuem maior dimensão voluntarista são a da dependência de recursos e a da escolha estratégica (Hall, 1990). Essas duas visões são consideradas como extremos de um *continuum*.

No estudo destas abordagens teóricas, a perspectiva da escolha estratégica apresentou mais características apropriadas para esta pesquisa, sendo assim apresentadas a seguir.

3.6.1. A perspectiva da escolha estratégica

Child (1972) afirma que a possibilidade de realizar as escolhas estratégicas é fundamental para explicar o processo de adaptação estratégica, e que a maioria dos modelos de adaptação explica pouco mais do que associações positivistas entre dimensões da estrutura organizacional e fatores situacionais, como ambiente, tecnologia e tamanho.

A escolha estratégica nas organizações, é o espaço onde existe uma abertura para que as decisões da gerência sejam um diferencial em sua estrutura, manipulando o ambiente e melhorando sua desempenho. Por outro lado, a escolha estratégica reconhece que há um "processo político no qual restrições e oportunidades são funções do poder exercido pelos decisores, à luz de valores ideológicos" (Child, 1972).

Miles e Snow (1978) apresentam cinco características importantes como perspectiva da Escolha Estratégica:

1. coalizão dominante: grupo de decisores que influenciam o sistema e realizam as escolhas estratégicas;
2. percepções: as escolhas realizadas pela coalizão dominante são feitas através das suas percepções ambientais; aquelas condições ambientais

não percebidas ou relegadas pelos decisores têm pouca influência nas suas decisões e ações;

3. segmentação: partição do ambiente de acordo com a percepção da coalizão dominante, que influenciará na definição da estrutura organizacional;
4. procura/busca de atividades: identificação pela coalizão dominante dos elementos críticos ambientais relevantes para a organização, a qual definirá a postura reativa ou proativa da empresa a respeito das informações a que tem acesso;
5. restrições dinâmicas: estratégias, estruturas e experiências passadas que restringem as novas escolhas.

Para Child (1972), a coalizão dominante deve influenciar na formulação de estratégias e no modo como esta influência é decisiva para a consecução dos objetivos desse grupo. É a fonte direta de variação estrutural. Os indivíduos que compõem o grupo podem não ser os mais altos na hierarquia formal, mas todos exercem poder e influenciam politicamente as decisões.

Para se analisar uma organização empresarial, a perspectiva da escolha estratégica parece ser a mais completa, considerando o papel da gerência no tratamento das informações provenientes do ambiente.

Neste estudo, a preocupação em se conhecer a organização e o ambiente resultou na necessidade de considerar como característica das mudanças estratégicas exercidas pela organização, a coalizão dominante, partindo, principalmente, de sua percepção do ambiente.

3.7. Mudança estratégica organizacional

O papel da coalizão dominante das organizações é realizar escolhas estratégicas, gerando mudanças, adaptando-se ao ambiente.

Todas as empresas, de uma forma ou de outra, buscam a sobrevivência e para tanto procuram a mudança ou a adaptação que lhes possibilita permanecer ou se tornar competitivas, como também procuram redefinir, mudar e influenciar seu ambiente em causa própria; então o processo de mudança é como se fosse um processo de aprendizagem, em que a organização está ininterruptamente reavaliando seus processos para detectar os pontos de acertos e aqueles pontos onde foram cometidos desvios.

A mudança estratégica é antes de tudo um processo político que implica na modificação da distribuição de recursos e de poder pelos vários níveis ou unidades organizacionais. (Hutt, Walker & Frankwinck, 1995).

Segundo Pettigrew (1985), o conteúdo da mudança, ou seja, as diferenças entre as dimensões das estratégias, devem ser estudadas levando em consideração o contexto no qual ocorreram e o processo sob o qual se desenvolveram as escolhas estratégicas.

Este estudo focaliza Pettigrew (1987), que define como mudança estratégica uma investigação empírica de diferenças através do tempo sobre uma ou mais dimensões da estratégia, sendo elas já descritas no capítulo II: o processo, o contexto e o conteúdo.

4. O AMBIENTE DO RAMO DO VESTUÁRIO

Neste capítulo será mostrado o ambiente do ramo do vestuário. O primeiro ponto a ser comentado será um breve histórico do ramo do vestuário, onde e de que forma foi-se desenvolvendo, incluindo a Indústria têxtil no Brasil.

Em seguida será relatada a caracterização e a comercialização do ramo do vestuário e, finalizando, com a evolução do ambiente do ramo do vestuário no Brasil, mostrando alguns dos momentos mais importantes para o ramo do vestuário, influenciados pela economia, crises de origem internacional, abertura do mercado e outros fatores internos e externos de ordem tanto nacional como mundial.

4.1. Breve histórico do ramo do vestuário

Desde o princípio da humanidade o homem fazia uso de recursos naturais destinados à sua vestimenta. Se observado nas descrições de livros, no tempo das cavernas, como diz a própria história, era usada a pele de animais como forma de vestimenta.

Devido às diferenças climáticas e a evolução dos povos, a pele de animal foi sendo substituída por outros materiais, como aconteceu com as regiões de clima mais temperado, que foram descobrindo as fibras de animais e vegetais, como o feltro, que foi uma das primeiras fibras descobertas, desenvolvido na Ásia Central pelos ancestrais dos Mongóis.

Com a Revolução Industrial, mais especificamente, a Revolução Industrial

Inglesa, em meados do século XVII, ocorreu a passagem da manufatura à indústria mecânica. O desenvolvimento da máquina à vapor deu um grande impulso na indústria têxtil. A introdução de máquinas fabris multiplica o rendimento do trabalho e aumenta a produção global, adiantando a industrialização na Inglaterra em 50 anos em relação ao continente europeu, saindo na frente na expansão colonial.

No Brasil, somente em 1844, com a Lei Alves Branco, é que se abre perspectiva para a indústria nacional, devido ao famoso alvará de 1785, que proibiu a existência de fábricas na Colônia e mandando fechar as existentes, exceto as de panos grosseiros, para enfardamento, roupa de escravos e empacotamento. Teve como efeito impedir a evolução da atividade e atrasou, realmente, a implantação da indústria têxtil no país. Superados os tempos de interdições, a fiação e tecelagem seria o setor industrial que mais cresceria durante o século XIX, e o mais expressivo até 1920.

Com o passar das décadas, o ramo têxtil começou a fazer parte do mercado mundial, contribuindo com grande parte de empregos existente no país.

4.2. Caracterização do ramo do vestuário

O Brasil é um país com cerca de 170 milhões de habitantes, divididos de forma proporcional entre homens e mulheres, tendo como idade média 23 anos. Apesar de o mercado ter uma maior concentração de renda nas camadas mais ricas, a maioria dos consumidores, que detém um baixo poder

aquisitivo e que são vistos como compradores de artigos populares, formam um perfil de consumidores atraentes, com potencial suficiente para garantir o sucesso de marcas e produtos dos mais diferentes padrões de qualidade e preço, face às suas dimensões e heterogeneidade regionais.

O Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI - que é um instituto privado que atua há mais de 15 anos no variado mix setorial têxtil e confeccionista do país, desenvolveu por meio de estudos, uma análise sobre as dimensões gerais da indústria de confecções, obtendo os seguintes resultados:

1. Cerca de 17.400 unidades fabris, em escala industrial, operam no Brasil, gerando 1,2 milhões de empregos diretos, e movimentando mais de 22 bilhões de produção e apresentando uma participação de 4% no PIB;
2. O setor de confecções no Brasil é formado por um numeroso grupo de pequenas e médias indústrias, dedicadas à produção de artigos do vestuário, artigos decorativos e produtos técnicos, conforme mostra na tabela 1;

Tabela 1: Dimensões gerais da indústria de confecções

A indústria de Confecções no Brasil (em 1999)				
Dimensões	Vestuário ¹	Linha Lar	Outros	Total
Fábricas ²	15.608	1.479	431	17.378
Empregados	1.076.094	99.718	28.336	1.204.148
Produção (mil pçs)	4.793.332	760.596	2.461.596	8.194.524
Faturamento (mil US\$)	17.556.611	1.601.931	3.522.572	22.681.114
Part. Sobre o PIB ³	3,2%	0,3%	0,6%	4,1%

Fonte: IEMI, 2001
 Nota: ¹ Inclui roupas em geral, meias, acessórios e modeladores;
 Nota: ² a soma das parcelas supera o total, em função de haver empresas que atuam em mais de um segmento;
 Nota: ³ calculado com base no faturamento estimado do setor.

3. As confecções de grande porte, como é destacado na tabela 2, representam pouco mais de 2,5% do total das indústrias, sendo que dominam pouco menos de 40% do mercado; enquanto a maior parcela de produção são das médias empresas, que representam em torno de 50% dos volumes produzidos;

Tabela 2: Segmentação da indústria por porte

Distribuição das empresas por porte (em 1999)				
Porte	Indústria	Participação	Produção ¹	Participação
Pequena	12.337	71,0%	932.288	11,4%
Média	4.608	26,5%	3.995.701	48,8%
Grande	433	2,5%	3.266.536	39,8%
Total	17.378	100,0%	8.194.524	100,0%

Fonte: IEMI, 2001
Nota: ¹ Em mil peças.

4. Em termos regionais, as regiões Sul e Sudeste respondem por cerca de 80% das unidades fabris e dos volumes produzidos, como mostra a tabela 3;

Tabela 3: Segmentação da indústria por região

Distribuição das empresas por região (em 1999)				
Região	Indústrias	Participação	Produção ¹	Participação
Norte	427	2,5%	370.066	4,5%
Nordeste	2.430	14,0%	935.229	11,4%
Sudeste	10.072	58,0%	4.751.528	58,0%
Sul	3.738	21,5%	1.867.360	22,8%
Centro Oeste	711	4,0%	270.341	3,3%
Total	17.378	100,0%	8.194.524	100,0%

Fonte: IEMI, 2001
Nota: ¹ Em mil peças.

5. A matéria-prima que mais se adequou ao mercado brasileiro foram os tecidos de algodão; apesar de tecidos de malha, destinados à confecção de camisetas e semelhantes, cresceram em ritmo acelerado, graças ao seu conforto e preço competitivo, demonstrado na tabela 4.

Tabela 4: Matérias-primas consumidas

Composição dos Tecidos Consumidos (dados de 1999)				
Tecidos	Algodão	Artif./Sintét.	Outros ¹	Total
Planos	63,4%	33,1%	3,5%	100,0%
Malhas	69,4%	29,3%	1,3%	100,0%
Total	65,6%	31,7%	2,7%	100,0%

Fonte: IEMI, 2001
 Nota: ¹ Inclui tecidos de outras fibras naturais (linho, lã, seda, rami, outros)

Os segmentos mais representativos no negócio da indústria de confecções têxteis no Brasil estão destacados, conforme já foi visto, nas tabelas 1, 2, 3 e 4.

Em 1982, começou a atuar no Brasil a Associação Brasileira do Vestuário – ABRAVEST, sendo a legítima representante dos interesses da indústria produtora de roupas em âmbito nacional e internacional. Com sede em São Paulo, congrega cerca de 63 Sindicatos Patronais Regionais da Indústria do setor e uma média de 17.378 empresas, em todo o território nacional. Atualmente, a ABRAVEST representa a maior força geradora de empregos da indústria de transformação nacional, produzindo no ano 2.000 5,1 bilhões de peças de roupas, apresentando um faturamento anual equivalente a US\$ 20,3 bilhões.

Segundo a ABRAVEST (2001), a característica estrutural básica da indústria do vestuário, em nível mundial, é a grande heterogeneidade das unidades produtivas em termos de tamanho, escala de produção e padrão tecnológico, estes fatores influenciam decisivamente, nos níveis de preço, na dualidade, produtividade e na inserção competitiva das empresas nos diversos mercados consumidores, que é segmentado por faixa etária, sexo, idade, nível de renda.

É importante salientar que este setor é influenciado pela moda, podendo lançar em um mesmo ano quatro coleções: inverno, primavera-verão, verão e alto verão. Os modelos sofrem variações nos tipos de tecidos, cores, ajustes no corpo, visuais e nos detalhes.

Com o passar do tempo, a moda foi gradativamente ficando menos exigente e mais barata, tornando-se acessível a uma maior parcela da população (A evolução, 1998), o que proporcionou o surgimento de várias pequenas indústrias que aproveitaram alguns nichos de mercado não satisfeitos, como também o uso intensivo da mão-de-obra, que é próprio deste tipo de empresa, gerando dependência da qualificação do fator humano. Esta necessidade de flexibilidade favoreceu as pequenas empresas por terem uma maior capacidade de ajuste e simplicidade administrativa.

A técnica de produção é conhecida e o equipamento utilizado, a máquina de costura, é de operação simples e custo reduzido, facilitando a entrada de produtores de menor porte na indústria, o que justifica o elevado número de micro e pequenas empresas no setor.

Outro ponto que facilita é a capacitação tecnológica, pois, cabe principalmente ao sistema SENAI a atividade de divulgação e o treinamento das tecnologias específicas.

No que se refere à produção, o domínio da técnica não é suficiente para a obtenção de bons resultados; existe a necessidade de planejamento e controle para que os requisitos referentes a prazos, quantidade custos, entre outros, sejam atendidos. (Erdmann, 1998). Mesmo respeitando uma de suas características mais importantes que é a agilidade (Batalha e Demori, 1990), é necessária a elaboração de um sistema de Planejamento de Controle de Produção – PCP, que indique os rumos a serem seguidos, formando metas a serem atingidas, alcançando um padrão.

A cadeia produtiva do setor do vestuário é também algumas vezes chamado de têxtil, outras vezes de confecção, pode ser dividido da seguinte forma, conforme figura 3 abaixo:

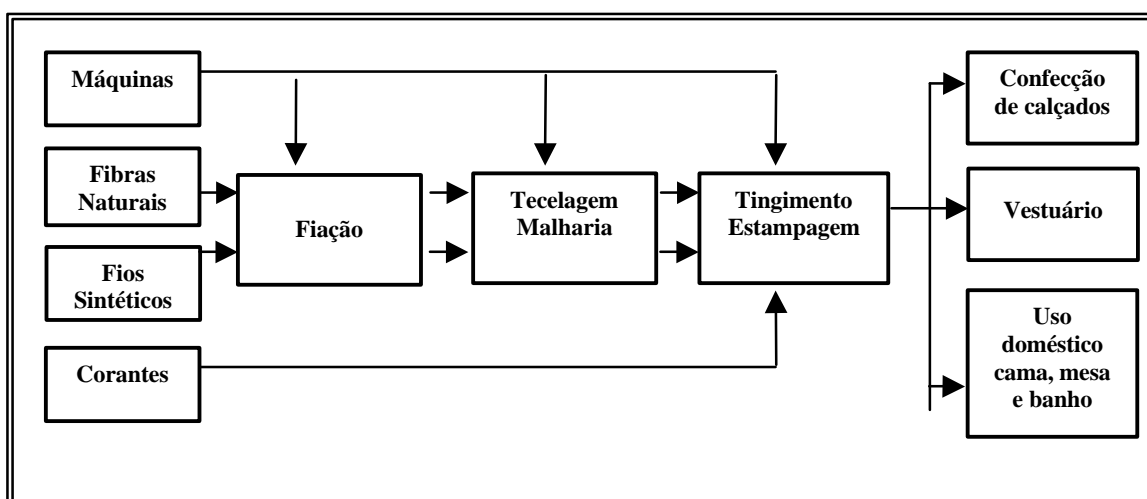


Figura 4: Cadeia produtiva do setor têxtil .

Fonte: Adaptado de Weiss apud Erdmann (1997, p. 81).

As indústrias de confecções apresentaram avanços nas fases de desenho e corte com a utilização do *Computer Aided Design* – CAD. Entretanto os entraves na fase de costura têm levado os países industrializados a buscar outras estratégias competitivas, tal como a adoção de formas flexíveis de organização da produção.

“A indústria do vestuário apresenta sérias limitações em seus níveis de qualidade e produtividade. A atualização tecnológica dos equipamentos não é requisito indispensável para a competitividade, embora o uso de CAD aumente a agilidade das respostas às flutuações da demanda e reduza desperdícios de tecido. A grande carência da maioria das empresas do setor está na gestão empresarial. São comuns estoques excessivos de matérias-primas, produtos em elaboração e acabados, implicando perdas por deterioração, pelo capital imobilizado e, não menos relevante no setor, pela defasagem em relação à moda. São desconhecidas pela maior parte das empresas técnicas organizacionais modernas, que estimulam a participação dos trabalhadores (como células de produção e círculos de controle da qualidade, entre outras), e que se prestam especialmente à aplicação em indústrias como a do vestuário, cujo processo produtivo envolve grande número de operações e um contingente razoável de trabalhadores.”

(FERRAZ et al, 1995, p.229)

A abertura do mercado foi possível devido à redução de alíquotas para importação de confecções, levando-o a se reposicionar de forma a competir

com os concorrentes internacionais. Os produtos que vinham do exterior, quando de alta qualidade, apresentavam custos iguais ou maiores que os nacionais e, quando mais populares, não tinham qualidade e o prazo de entrega necessário para garantir o abastecimento permanente do mercado.

Isso levou o mercado nacional a tomar medidas como a adoção de programas de qualidade, de produtividade e de rápido atendimento, tornando-o um fornecedor tão bom ou melhor do que os internacionais.

Um ponto que é importante salientar, referindo-se à importação, é quanto aos insumos. As cotas na importação de tecidos foram restritas, limitando o fornecimento de matéria-prima, pois um dos maiores apelos de venda é a variedade de padronagens, principalmente os que originam de materiais sintéticos e artificiais, mais adequados à moda feminina nas cores, texturas, e que na indústria têxtil brasileira ainda não têm essa diversificação, nem velocidade desejada, desfavorecendo na competitividade o mercado nacional.

Outro ponto que ainda cabe observar é o aos custos financeiros nas compras no mercado interno, em que a taxa de juros praticada é muita maior do que as do exterior, sem contar com os prazos, que são mais convenientes.

Apesar de ainda haver esses entraves, a Associação Brasileira da Indústria Têxtil – ABIT, que tem como missão promover os produtos brasileiros tanto no mercado interno como no exterior, apresenta na sua estimativa para o ano 2002 um aumento nas exportações para US\$ 4 bilhões. Isso quer dizer voltar a participar do comércio mundial de têxteis com 1%, como já aconteceu em 1980. A diferença é que naquela época o comércio girava em torno de US\$ 100 bilhões, e as importações chegaram a US\$ 1 bilhão.

Segundo a ABIT (2001), o Brasil já vem sendo visto como um país em crescimento neste setor. O New York Times, de 1º de agosto de 2000, cita a “explosão da indústria da moda brasileira”, descrevendo a qualidade e preços competitivos dos têxteis brasileiros, concluindo ainda que “a moda é quente”.

O estilo brasileiro é considerado hoje pela imprensa e formadores de opinião do mundo fashion internacional como o “Brazilian Moment”, ou seja, o bom momento de sua criação e dos estilistas nacionais. Este quadro é o reflexo de uma cadeia têxtil preparada tecnologicamente e que procura criar uma identidade para a marca Brasil.

O potencial do setor têxtil brasileiro incentivou o Governo Federal a indicá-lo ao Fórum de Competitividade, programa apoiado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, com as macrometas: geração de 470 mil novos empregos e o aumento das exportações para algo próximo de US\$ 4,3 bilhões.

A história recente da cadeia têxtil brasileira, que mostra uma indústria plenamente alinhada com as tendências de moda e tecnológicas dos grandes centros internacionais, resultado da implantação, em tempo recorde, de um arrojado projeto de modernização e internacionalização de seus produtos, comprova que as metas futuras são factíveis.

4.3. Comercialização no ramo do vestuário

A atuação das empresas na comercialização de seus produtos deve estar focada em planos estratégicos, observando os segmentos do mercado, para que, assim, supra a necessidade dos diferentes grupos de consumidores.

A distribuição do produto deve ser baseada em fatores que influenciam na segmentação do mercado como:

1. Produto: deve ser considerada a especificação do produto, ou seja, sua aplicação e uso. No setor têxtil, os produtos são classificados em três grupos:

- a) de uso pessoal – incluem o vestuário e seus acessórios;
- b) para decoração – artigos de cama, mesa, banho, cortinados, tapetes e afins;
- c) de uso técnico ou industrial – sacos de embalagem, revestimentos de automóveis, filtros para máquinas, gáspeas para calçados, brinquedos, e outros.

2. Região: é preciso definir os limites geográficos do mercado, fundamentais para o direcionamento e avaliação da estrutura comercial necessária a seu atendimento. É necessário considerar muito além de distâncias ou fronteiras nacionais, pois numa mesma região pode-se contar com variações como: de clima, número de residentes urbanos e rurais, infraestrutura, acessos e tipos de edificações.

3. Perfil sócio-econômico: as variáveis mais importantes deste perfil são: número de habitantes, a distribuição por sexo, faixa etária, renda média e classe social. Com estas variáveis é possível qualificar a disposição para o consumo dos diferentes grupos populacionais, localizados em cada região.

4. Comportamental: em um mesmo grupo social, é comum que se vistam de forma semelhante, decorem suas casas com temas comuns, ou

seja, adotem um mesmo estilo de vida. Dessa forma, é preciso fazer uma análise do fator comportamental, que será mais completo de acordo com o conhecimento e a experiência do analista no mercado alvo.

Para determinar o mercado que se pretende atender, é recomendado que se faça um estudo pelo qual seja possível ter uma visão clara do perfil dos grupos de consumidores. Essas informações podem ser obtidas por coletas de dados, ou com base em entrevistas aos consumidores-alvos.

Nos quadros 2 e 3 a seguir, será mostrada a segmentação da população brasileira por sexo e faixa etária, com reflexos diretos na oferta local de artigos de vestuário, como também por classe social e sua participação na renda e no consumo de artigos confeccionados:

Quadro 2: Segmentação por sexo e faixa etária

Distribuição da população por sexo e idade				
Sexo	Homens	49,4%	Mulheres	50,6%
Faixa etária				
0 a 4 anos	9,9%	40 a 49 anos	10,7%	
5 a 14 anos	22,3%	50 a 59 anos	7,1%	
15 a 19 anos	10,4%	60 a 69 anos	4,9%	
20 a 29 anos	16,6%	70 anos ou mais	3,5%	
30 a 39 anos	14,7%			
Fonte: IBGE População residente: 164,0 milhões Nota: ¹ projeções baseadas a partir no censo demográfico de 1996.				

Quadro 3: Segmentação por classe social

Distribuição por classe social			
Qualificação	População	Part./Renda	Part./Consumo¹
Classe A	4,4%	24,6%	19,0%
Classe B	15,7%	37,0%	22,0%
Classe C	26,3%	26,5%	27,0%
Classe D	38,6%	9,9%	24,0%
Classe E	15,05	2,0%	8,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: IBGE
 Nota: ¹ participação de cada classe social no consumo de confeccionados.

O espaço territorial brasileiro é muito extenso; dessa forma, o consumidor apresenta muitas diferenças regionais em seus hábitos de consumo e poder de compra, influenciados pela formação cultural, clima e estágio de desenvolvimento econômico de cada região. O Sul e Sudeste respondem por participação de consumo maiores; porém as regiões mais pobres possuem um potencial de crescimento superior ao das mais desenvolvidas e um número maior de oportunidades não exploradas, já que os mercados mais ricos tendem a ser também os mais explorados e concorridos.

No quadro 4, será mostrado como é feita a distribuição dos produtos do setor na comercialização:

Quadro 4: Distribuição na comercialização

Distribuição na comercialização	
Lojas independentes	45,0%
Lojas informais e outras	23,0%
Lojas especializadas	17,0%
Lojas de departamentos	13,0%
Lojas de desconto	2,0%

Fonte: ABRAVEST, 2001

A distribuição dos produtos de consumo no ramo de vestuário é proporcional à concentração populacional e ao potencial de consumo, como, por exemplo, as principais capitais do país, onde há uma grande concentração de população e um maior poder aquisitivo, como mostra o quadro 5, a seguir:

Quadro 5: Índice de potencial de consumo

Índice de potencial de consumo				
Capitais	UF	População		Consumo de Vestuário
		Habitantes	Distribuição %	Distribuição %
São Paulo	SP	9.968.286	6,078	12,034
Rio de Janeiro	RJ	5.598.993	3,414	6,872
Salvador	BA	2.303.177	1,404	2,076
Belo Horizonte	MG	2.139.173	1,304	2,82
Fortaleza	CE	2.098.833	1,280	1,316
Brasília	DF	1.970.944	1,202	2,456
Curitiba	PR	1.584.923	0,966	2,623
Recife	PE	1.378.166	0,840	0,997
Porto Alegre	RS	1.314.333	0,801	2,784
Manaus	AM	1.255.783	0,766	0,919
Belém	PA	1.187.041	0,724	0,56
Goiânia	GO	1.055.966	0,644	1,12
São Luiz	MA	838.102	0,511	0,653
Maceió	AL	786.766	0,480	0,647
Teresina	PI	692.209	0,422	0,322
Natal	RN	689.113	0,420	0,613
Campo Grande	MS	649.944	0,396	0,734
João Pessoa	PB	584.225	0,356	0,63
Cuiabá	MT	453.904	0,277	0,44
Juiz de Fora	MG	450.451	0,275	0,519
Aracaju	SE	445.657	0,272	0,449
Porto Velho	RO	310.185	0,189	0,228
Florianópolis	SC	281.953	0,172	0,416
Vitória	ES	270.632	0,165	0,415
Sub-total	-	38.308.759	23,357	42,646
Outras	-	125.706.241	76,643	57,354
Total	BR	164.015.000	100,000	100,000

Fonte: IBGE - Pesquisa de Orçamento Familiar/ IEMI – Pesquisas de Mercado.

4.4. A evolução do ambiente do ramo do vestuário no Brasil

Desde a Revolução Industrial, com a invenção das máquinas de fiar, a indústria têxtil ganhou nova dimensão, deixando para trás uma época em que a fiação era feita manualmente. Tanto as máquinas quanto os tecidos progrediram no decorrer dos tempos.

A estratégia empresarial no setor têxtil foi o abandono dos grandes mercados massificados, em favor das produções de lotes menores e de produtos que incorporam mais intensamente os conceitos de moda e estilo. Nesta nova fase, o que se configurou no foco concorrencial foi o estilo, *design*, a moda e não mais a questão preço. O que exigiu dos fabricantes a capacidade de organizar a produção de forma flexível, respondendo rapidamente às alterações freqüentes nas preferências dos mercados.

Na última década, o país passou por vários momentos difíceis em sua economia, começando pelo presidente Fernando Collor de Mello, que assumiu a Presidência em março de 1990, com uma inflação mensal de 81%. Diante deste quadro, o governo instituiu um plano de estabilização, o Plano Collor I, que diminuiu a liquidez do mercado pelo confisco de parte dos depósitos de poupança, *overnight*, conta-corrente e tentou enxugar os gastos públicos. A moeda passou a ser o Cruzeiro. Este plano não conseguiu atingir seus objetivos, resultando em uma crise econômica, sendo considerado um dos piores anos na economia nacional.

Em fevereiro de 1991 o governo lança mais um plano, o Plano Collor II, com o objetivo de tentar acabar com a indexação da economia por meio da

reforma financeira. A austeridade com os gastos públicos também aumentou, visando a diminuir o déficit. Essas medidas causaram uma maior diminuição da participação do governo nos investimentos.

Após o *impeachment* de Collor, em dezembro de 1992, Itamar Franco assumiu o Governo Federal.

Em 1993 o Brasil ganhou uma nova moeda, o Cruzeiro Real. A inflação desequilibra o governo gerando uma crise no país. No final de 1993 é anunciado um plano de estabilização econômica, o Plano Real, que seria implantado ao longo de 1994, cujas medidas, conforme Baer (1996), apoiavam-se em dois pontos: a) um ajuste fiscal; b) um novo sistema de indexação que levaria progressivamente a uma nova moeda.

Depois do Plano Real ser efetivamente implantado, em junho de 1994, a inflação baixou de 47% a.m. em junho para 1,5% a.m. em setembro. A taxa de crescimento da economia aumentou, baseada no crescimento das vendas.

Apesar de passar por algumas crises de origem internacional, a moeda tem apresentado estabilidade, sendo que, quando ocorrem, alguns fatores externos são refletidos no quadro econômico nacional.

No setor de vestuário, em 1990, a produção era quase que totalmente voltada para o mercado interno, sendo que as exportações representavam menos que 2% do total da produção, sofrendo as conseqüências da estagnação dos níveis de consumo da economia brasileira. Já em 1992 foi observada uma queda nas exportações de confeccionados e um aumento mais acentuado nas importações que passaram de US\$ 39.498.000 para US\$ 349.392.000, em 1996 (Gorini & Siqueira, 1997).

Entre 1990 e 1997, o número de indústrias do vestuário cresceu 24% a 72%, e a produção saltou 64%, ou seja, de 4,5 bilhões para 7,4 bilhões de peças.

O faturamento anual, contudo, não apresentou quase nenhuma alteração, o que indica uma drástica redução de preços, resultado de enorme concorrência no setor. De acordo com a FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas-, a indústria apresentou uma deflação de 11,94% desde, junho de 1994 até dezembro de 1999.

A Confederação Nacional da Indústria – CNI-, juntamente com a Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro – FGV/RJ (2001), fez uma análise sobre a eficiência e competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil nacional, concluindo que, a partir do momento que ela aceitou o desafio da abertura econômica, que provocou um aumento substancial da concorrência internacional, veio promovendo o ajuste de estratégias para adaptar-se, aumentar o desempenho e assegurar a competitividade nos mercados internos e externos. Verificou-se que as estratégias adotadas para manter a eficiência e competitividade num mercado, que se tornou extremamente agressivo com a liberação comercial, começou a partir do início da década de 90. Nesse período, muitas empresas desapareceram e outras surgiram, inclusive com processos de integração vertical e de fusão. Nos últimos anos houve também um deslocamento de indústrias de áreas tradicionais para outras que ofereceram atrativos, como incentivos fiscais, energia e mão-de-obra mais baratas, como veremos a seguir.

Considerando os segmentos de manufaturas, que envolvem a indústria de Fiação, Tecelagem e Malharia, pode-se dizer que: A indústria de Fiação, sofre, ao longo da década de 90, enormes alterações, começando pelo número de fábricas, que se reduziu a um terço; ou seja, de 1.179 unidades fabris, em 1990, diminuiu para 389, em 1999, repercutindo diretamente na oferta de emprego. Isso não significou um enfraquecimento no setor econômico; pelo contrário, representou um fortalecimento das empresas que permaneceram atuantes na área, tanto que a produção média, por fábrica e por operário, chegou a crescer 230%, nesse mesmo período.

Foram oferecidos, em algumas regiões do país, vantagens fiscais. Favorecidos por incentivos e linhas de créditos especiais, montaram-se novas e modernas instalações, concorrendo com as tecnologias mais avançadas do mundo.

A indústria de tecelagem também apresentou mudanças estruturais como a de Fiação. O número de fábricas caiu de 1481 unidades para 439, reduzindo 70%. A oferta de emprego seguiu também de uma redução de 76%, porém sem apresentar perdas na produção nacional. As empresas se tornaram mais eficientes e competitivas, aumentando sua produção em 253%, e a produção por homem/ano, nada menos que 333%. Também para as tecelagens, houve uma atração por vantagens fiscais em outros estados, principalmente no Nordeste. Porém, tiveram um efeito menor, pois é fundamental permanecer mais próximo de grandes centros, onde ficam concentrados grande parte dos confeccionistas.

Na indústria de malhas ou malharia, as modificações foram bem mais perceptíveis. No início da década de 90, a produção de malhas resumia-se a artigos de inverno, roupas íntimas, infantis e práticas de esportes. Atualmente, seu uso não tem restrições, sendo utilizado nos mais diversos segmentos, inclusive vestidos de noiva e camisas sociais masculinas. Apesar de a maior concentração de indústrias de malhas estarem no Sul do país, respondendo por cerca de 52% da produção nacional, os estados nordestinos conseguiram por meio de incentivos fiscais, um crescimento de 387% na produção local.

No quadro 6, é possível formar uma idéia de como evoluiu o mercado brasileiro, de 1990 a 1999, sob a ótica das evoluções da população, do PIB e da renda, em reais e em dólares.

Quadro 6: Dimensões sócio-econômicas

Dimensões sócio-econômicas do país ¹					
Ano	População	PIB	PIB	Renda	Renda
	(mil hab.)	(Mi R\$)	(Mi US\$)	(R\$/hab.)	(US\$/hab.)
1990	144.091	702.302	*	4.878,28	*
1991	146.408	709.325	*	4.850,53	*
1992	148.684	705.778	*	4.750,49	*
1993	150.933	740.361	*	4.909,94	*
1994	153.143	784.043	798.495	5.122,18	5.216,60
1995	155.319	816.972	840.074	5.263,54	5.412,38
1996	157.482	839.848	808.012	5.334,53	5.132,32
1997	159.884	866.723	776.355	5.420,95	4.855,74
1998	161.722	901.649	782.953	5.575,30	4.841,35
1999	164.015	1.010.068	540.143	6.158,39	3.293,26

Fonte: Banco Central do Brasil / IBGE;
Nota: (1) - valores monetários históricos a preços constantes de 1999;

A cadeia têxtil viveu, no último trimestre de 1999, um momento de excitação com as oportunidades abertas pela desvalorização do real, em janeiro. No *front* interno, com a retomada de fatias de mercado ocupadas durante anos por importações baratíssimas, vindas da China e da Coreia. E, no

exterior, com o início do que prometeu ser um *boom* de exportações. Ficou claro que, sem desprezar as outras deficiências do setor, o verdadeiro entrave enfrentado pelos fabricantes de tecidos e roupas era mesmo o câmbio, ou seja, as atividades industriais acabaram sendo beneficiadas pela desvalorização do real.

Em agosto de 1999, depois de meses de resultados negativos, foi registrado um crescimento de 10% no volume de exportações, em relação ao mesmo mês do ano anterior. Ainda não havia crescimento da receita com as vendas externas, porque o preço da maioria dos produtos têxteis estava em baixa no mercado internacional.

Na virada do milênio, o setor têxtil viveu momentos de renovação e de franco crescimento, pois adotou um agressivo programa que acumulou mais de US\$ 6 bilhões de investimentos em projetos de modernização, treinamento e capacitação de recursos humanos e de aumento de produtividade – fatores fundamentais para a sobrevivência industrial no mercado aberto, cada vez mais globalizado e competitivo.

No quadro 7, comparativo de 1995 a 2000 das importações e exportações, como se mostra abaixo, o setor saiu fortalecido da abertura de mercado demonstrando capacidade competitiva quando em igualdade de condições.

Quadro 7: Comparação das exportações e importações do setor do vestuário

Exportações e importações do setor do vestuário		
	Exportações(US\$)	Importações (US\$)
2000	273.868	140.801
1999	166.835	160.178
1998	178.199	301.813
1997	199.595	366.935
1996	232.050	301.050
1995	281.555	309.869

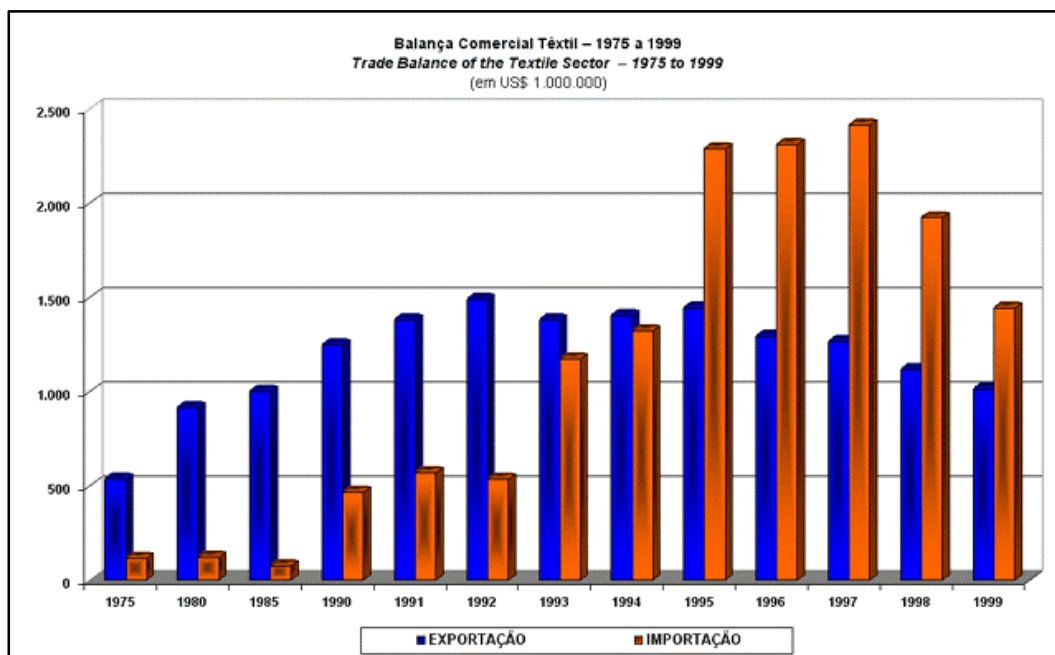
Fonte: ABRAVEST, 2001

Na tabela 5 é mostrado o desempenho da balança comercial Têxtil, de 1975 a 1999, quando houve um crescimento tanto na exportação como na importação, apontando, em 1999, um saldo positivo com relação à importação, apresentando um saldo positivo de 433 (em US\$ 1.000.000). O gráfico 1, serve de base para os dados desta tabela.

Tabela 5: Balança Comercial Têxtil – 1975 a 1999

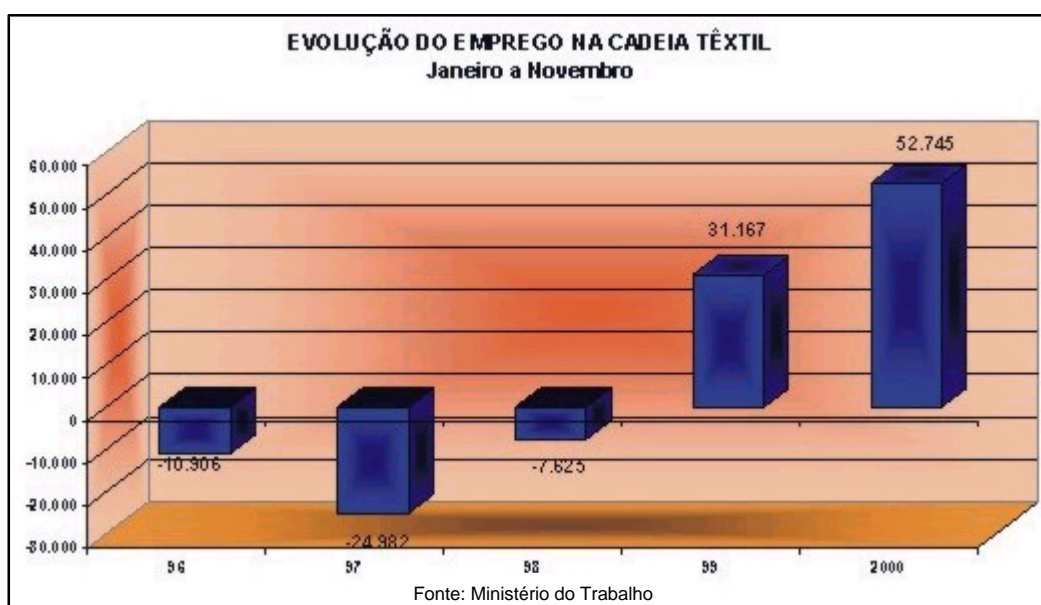
Balança Comercial Têxtil – 1975 a 1999			
<i>Trade Balance of the Textile Sector – 1975 to 1999</i>			
<i>(em US\$ 1.000.000)</i>			
ANO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SALDO
1975	535	114	421
1980	916	120	796
1985	1.001	72	929
1990	1.248	463	785
1991	1.382	569	813
1992	1.491	535	956
1993	1.382	1.175	207
1994	1.403	1.323	80
1995	1.441	2.286	(845)
1996	1.292	2.310	(1.018)
1997	1.267	2.416	(1.149)
1998	1.113	1.923	(810)
1999	1.010	1.443	(433)

Fonte: SECEX – MDIC
Elaboração: ABIT, 2001

Gráfico 1: Balança Comercial Têxtil – 1975 a 1999

Fonte: SECEX – MDCI
Elaboração: ABIT, 2001

No ano de 2000, de janeiro a novembro, o setor criou 52.745 novos postos de trabalho, segundo dados do Ministério do Trabalho, representando 25% do total de empregos na indústria de transformação, conforme gráfico 2, abaixo.

Gráfico 2: Evolução do emprego na cadeia têxtil

Em 2001, o país encontrou um novo problema a ser enfrentado, o racionamento de energia elétrica, e devido a um mau planejamento de investimentos neste setor. A energia utilizada pela população em geral passou a ser controlada. Para isso foi criada a Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica, que determinou novas normas para o consumo, incluindo redução de metas em 20% para a população, penalizando quem não contribuísse com a economia de energia. Este fato contribuiu para que houvesse uma diminuição no crescimento do país, principalmente na área industrial, onde a maioria necessita de uma grande quantidade de energia elétrica para ser consumida.

O setor têxtil, como todos os outros, também foi prejudicado com esta medida. Porém, por meio da Carta GCE/PR nº 213/01, datada em 05/07/2001, as indústrias têxteis, conseguiram junto à Câmara de Gestão da Crise de Energia Elétrica, um acordo reduzindo para 15% a meta de racionamento, incluindo as pequenas empresas de fabricação de produtos têxteis, como também as de confecção de artigos do vestuário e acessórios. Esta meta veio contribuir para que não houvesse um prejuízo maior para o setor.

A previsão para o setor para os próximos oito anos, segundo a ABIT, é de crescimento, sendo que já está destinado para projetos um grande investimento, calculado na média de US\$ 12,3 bilhões, de acordo com as metas do Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção.

5. A MUDANÇA ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS DIVINO CARDOSO CAMPOS

As mudanças estratégicas ocorridas nas empresas Divino Cardoso Campos foram percebidas por meio deste estudo, observando a análise de dados obtidos, conforme foi proposto no capítulo que trata da Metodologia da Pesquisa.

5.1. Histórico das empresas Divino Cardoso Campos

A primeira empresa Divino Cardoso Campos iniciou suas atividades em 1972 (Figura 5), com a comercialização de diversos produtos como: confecção, calçado, utilidades domésticas, ferragens, enfim, todos os tipos de artigos necessários para atender sua clientela. No intuito de personalizar seu mercado, teve um maior investimento no setor de confecção.

Durante vários anos, permaneceu a estrutura para venda de multiprodutos e com o desenvolvimento da cidade, constatou-se a necessidade de melhorar alguns produtos buscando atender uma “faixa” de clientes.

Após 1994, foi informatizada e para comemoração dos 25 anos, em 1997, foi climatizada e suas instalações foram renovadas significativamente (fachada, vitrines, portada frente e outros).

Com o passar dos tempos e a procura por produtos de melhor qualidade, buscou junto aos grandes centros comerciais alternativas para suprir estas

necessidade existente, começando uma nova fase para a empresa (Figura 7).

Em 1981, a loja O Esquinhão da Avenida foi inaugurada (Figura 14), tendo como objetivo, atingir a fatia do mercado deixada em aberto com a nova estrutura do Plano da Economia: vender produtos mais populares, atingindo às classes menos favorecidas.

No início, a administração das empresas era de responsabilidade de seu proprietário, porém, com o seu crescimento, a necessidade de se procurar por profissionais qualificados foi se tornando evidente, fazendo com que as empresas Divino Cardoso Campos atravessasse mais uma barreira, a contratação de novos profissionais.

A delegação de poderes para os novos funcionários fez com que a administração fosse descentralizada, tornando possível ao seu proprietário e consultores da empresa condições para planejar as mudanças em sua estratégia organizacional.

Os primeiros passos foram com relação aos produtos e à estrutura física dos prédios, tanto de caráter estético como em espaço físico (Figuras 8 e 9).

Em 1998, foi instalada mais uma nova empresa do grupo, a Casa e Decoração, (figura 16) porém, conta com a administração de um outro sócio, o Sr. Otávio Folli, ex-funcionário do Plano da Economia. Esta empresa atende toda a área de móveis e artigos de decoração, sendo considerada de grande porte e é a única especializada no ramo no Estado.

Em setembro de 2001, foi inaugurada mais uma empresa do grupo, a Officer, (figura 17) esta também administrada diretamente por uma ex-funcionária/sócia, a Sra. Valéria Ferreira Santos Lenci. Nesta loja, os produtos

oferecidos são roupas de marca exclusiva, atendendo a uma clientela mais selecionada.

Atualmente, preparando a festa dos 30 anos de existência, o grupo das empresas Divino Cardoso Campos ocupa lugar de destaque dentro de Cacoal.

A primeira empresa Divino Cardoso Campos foi instalada quando Cacoal era ainda uma vila, e acompanhou este crescimento vendo o desenvolvimento da cidade ano após ano, em todos os seus momentos, como por exemplo, quando passou a ser município. Pode-se dizer que as empresas tiveram grande participação no crescimento do município também, pois ao longo de seu desenvolvimento instigou a concorrência a investir também em seus comércios, possibilitando à população estar acompanhando e sempre se atualizando, apesar de longe dos grandes centros, as novas tendências da moda.

5.2. Caracterização atual da empresa

As empresas Divino Cardoso Campos, são compostas atualmente pelas empresa Plano da Economia, O Esquinão da Avenida, Casa e Decoração e Officer (figuras 13, 15, 16 e 17), todas administradas pelos proprietários, o Sr. Divino Cardoso Campos e sua esposa, a Sra. Maria da Penha Lenci Campos.

As empresas atuam principalmente no ramo do vestuário, apesar de atenderem também a algumas outras segmentações.

Segundo o Sr. Divino Cardoso Campos, em entrevista, a empresa O Plano da Economia atende a todas as classes sociais, oferecendo uma diversificada

linha de produtos, incluindo de grifes. Pode-se dizer que é uma empresa de grande porte para a região, pois, além de oferecer vantagens como grande espaço físico, ser climatizada e informatizada, presta ainda um serviço de qualidade, que a busca pela satisfação do cliente em primeiro lugar.

Já a empresa O Esquidão da Avenida atende a uma classe, segundo as palavras do proprietário, “mais popular”, mas mesmo assim os produtos são de qualidade. Ela tem também um grande espaço físico, é climatizada e informatizada.

A empresa Casa e Decoração atende a uma linha de móveis e artigos de decoração, sendo a única do ramo no município. É também climatizada e informatizada.

A última a ser inaugurada foi a empresa Officer, atendendo a uma clientela mais selecionada e oferecendo roupas de marcas exclusivas.

A estrutura organizacional foi mudando de acordo com o crescimento das empresas; antes, era comandada apenas pelo proprietário; atualmente, conta com uma equipe administrativa que o auxilia nas diversas áreas das empresas, como: compra de produtos, vendas, contabilidade, administração e recursos humanos.

A administração conta ainda com a participação de um gerente geral e mais um gerente em cada loja, com exceção do Plano da Economia, que conta com dois gerentes.

Cada setor administrativo fica responsável pelas suas áreas respectivamente, porém, suas funções podem ser descritas da seguinte maneira:

1. Proprietários: Aplicação e busca de recursos e a administração geral.

Fazem compras sob a consulta dos gerentes e vendedores responsáveis pelas seções. As propagandas e promoções também são realizadas em parceria com os gerentes.

Percebe-se que a presença do proprietário é um diferencial dentro das empresas, pois, nos momentos em que esteve afastado, seja por estar assumindo cargo público, ou seja em viagens de negócios, houve quedas nos resultados das vendas.

2. Gerentes: Cada um administra a empresa pela qual é responsável, atuando diretamente com as equipes de depósito, vendas, crediário, faturamento, recursos humanos, financeiro e cobrança. São responsáveis pela relação com os clientes. Possuem autonomia interna. Os gerentes das empresas Officer e Casa e Decoração são administrados pelos sócios com participação por cotas.

3. Vendedores: além da venda, todos são responsáveis pelas seções, onde observam os produtos que têm mais saída, o que está sendo procurado pelos clientes e quais os produtos que precisam ser comprados para suprir o estoque. Todas as vezes que são feito pedidos para fornecedores ou quando é feita nova compra, estes vendedores que são responsáveis pelas seções são consultados.

4. Assessoria de Recursos Humanos: é responsável pela contratação de novos funcionários, desde a seleção até ao acompanhamento após a contratação.

Atualmente, as empresas contam com 94 funcionários, sendo distribuídos da seguinte forma:

- a. Plano da Economia: 40 funcionários;
- b. Esquinão da Avenida: 35 funcionários;
- c) Casa e Decoração: 17 funcionários;
- d) Officer: 02 funcionários.

Os salários dos gerentes giram em torno de 6 a 10 salários mínimos fixos, e as comissões para a equipe de vendas variam de 1 a 6,5 salários mínimos.

Por meio de uma entrevista com a Sra. Nilza Duarte Aleixo, Contadora e Consultora Administrativa, foi possível entender como se desenvolveram as empresas Divino Cardoso Campos, antes e após as mudanças ocorridas na administração, conforme mostra a Figura 5. A administração geral é composta pelos proprietários. As empresas Divino Cardoso Campos têm um gerente geral, e um gerente em cada divisão das empresas: Plano da Economia, O Esquinão da Avenida, Casa e Decoração e Officer. Todas as empresa tem uma estrutura organizacional idêntica, onde há os encarregados das seguintes funções: Depósito, Faturamento, Crediário, Vendas, Financeiro (Controle Interno e Registro das operações locais) e Cobrança. Há também a Assessoria em Recursos Humanos, onde os serviços do Contador e Assessor são terceirizados.

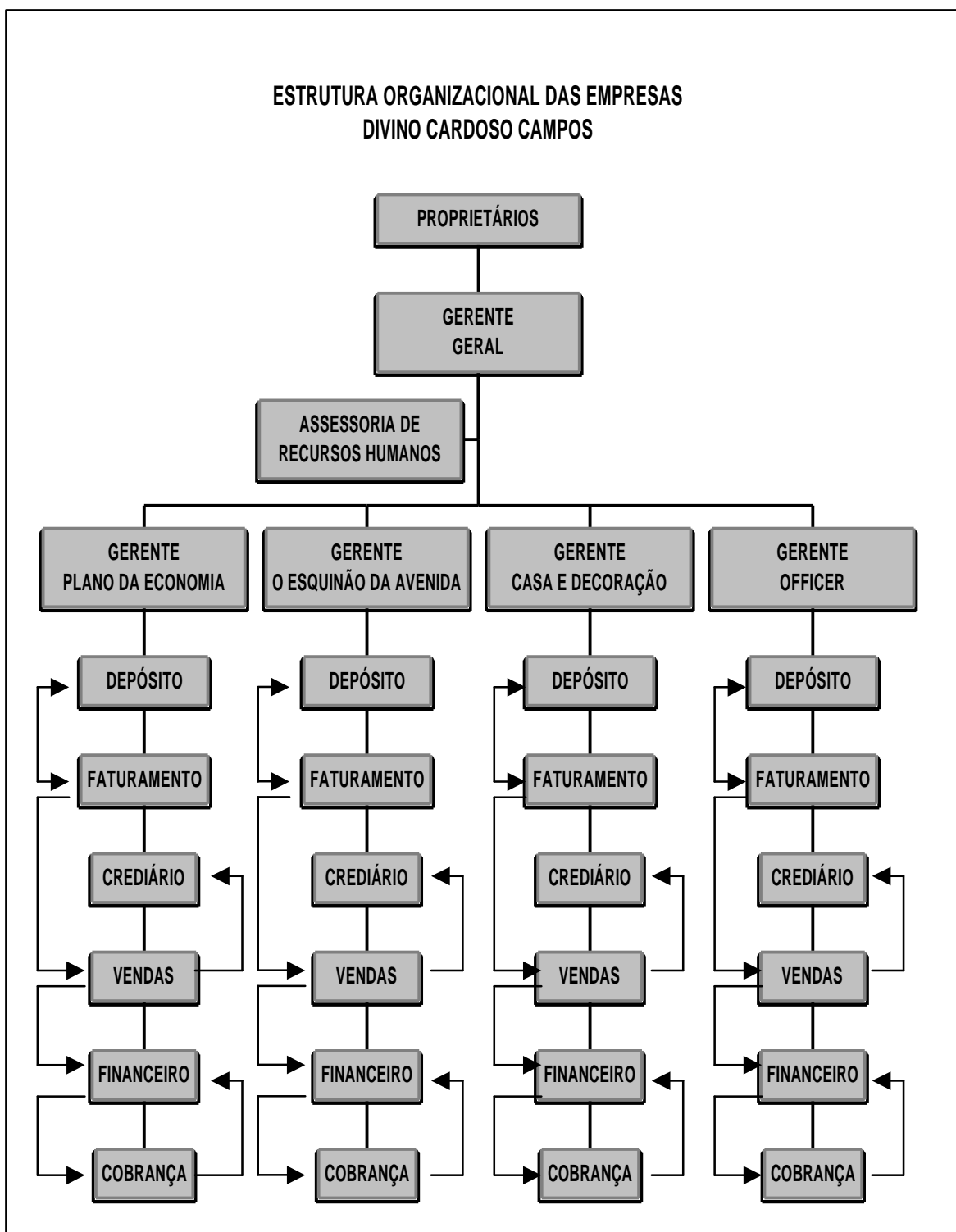


Figura 5: Estrutura Organizacional das Empresas Divino Cardoso Campos

Segundo a Sra. Nilza Duarte Aleixo, a seleção dos funcionários que ocupam cargos dentro das empresas geralmente é feito da seguinte

forma: verifica-se a vaga existente e busca-se entre os funcionários que se destacam, se há algum em condições de preencher os requisitos exigidos; então ele é promovido a este novo cargo, sendo que é treinado para o mesmo. Quando não há esta disponibilidade dentro do quadro de funcionários, divulga-se a existência da vaga e são recolhidos currículos dos candidatos à vaga. É feita uma seleção e aplicação de testes para estes candidatos. Após a seleção, contrata-se e é dado um treinamento para o selecionado. Os outros candidatos ficam com seus currículos e testes arquivados para uma outra seleção, quando surgir novas vagas.

5.3. Períodos importantes da mudança estratégica nas empresas Divino Cardoso Campos

Desde 1972, quando foi instalada a primeira empresa Divino Cardoso Campos, ocorreram diversos fatores que ocasionaram mudanças estratégicas para a empresa.

Nos quadros 08 e 09, são mostrados os eventos críticos e os períodos.

Quadro 8: Eventos críticos do processo de adaptação das empresas Divino Cardoso Campos

EVENTO CRÍTICO	ANO
1. A instalação da primeira empresa Divino Cardoso Campos: Bazar Plano da Economia	1972
2. Definição de um segmento de mercado	1977
3. Aumento do espaço físico da empresa: Bazar Plano da Economia	1979
4. Abertura no segmento de mercado popular	1980
5. Abertura da segunda empresa do grupo: O Esquinão da Avenida	1981

6. Afastamento do proprietário para assumir cargo público	1988
7. Descentralização da administração das empresas	1990
8. A volta do Sr. Divino Cardoso Campos para a administração de suas empresas	1992
9. Comemoração dos 22 anos das empresas Divino Cardoso Campos	1994
10. Comemoração dos 25 anos das empresas Divino Cardoso Campos	1997
11. Afastamento do Sr. Divino Cardoso Campos para assumir mais uma vez um cargo público	1997
12. A nova administração das empresas	1997
13. A instalação da terceira empresa do grupo: Casa e Decoração	1998
14. O retorno do Sr. Divino Cardoso Campos para a administração das empresas	2001
15. Visual novo para a empresa O Esquinão da Avenida	2001
16. A instalação da quarta empresa Divino Cardoso Campos: a Officer.	2001

Fonte: Entrevistas do autor (2000-2001)

Quadro 9: Descrição dos períodos das empresas Divino Cardoso Campos

DESCRIÇÃO	PERÍODO
Período 1: Entrada e crescimento no mercado de Cacoal	1972 - 1978
Período 2: Busca de oportunidades	1979 - 1987
Período 3: Descentralização administrativa e enfrentamento da crise	1988 - 1993
Período 4: Reestruturação e crescimento	1994 - 2002

Fonte: Entrevistas do autor (2000-2001)

Estes eventos citados serão divididos em períodos, sendo que será dada uma maior ênfase a partir de 1994, quando foi implantado o Plano Real.

5.3.1. Período 1: Entrada e crescimento no mercado de Cacoal (1972 – 1978)

Este período pode ser qualificado como o plantio da primeira semente,

ou seja, o início das empresas, suas dificuldades e firmamento de mercado.

Evento 1: A implantação da primeira empresa Divino Cardoso Campos (1972)

Em 1972 surgiu a primeira empresa Divino Cardoso Campos, recebendo o nome de Bazar Plano da Economia, no município de Cacoal, Estado de Rondônia, que atuava em diversas áreas, desde confecção, calçados, utilidades domésticas até ferragens, peças de bicicleta.

Por ser uma empresa que atendia a todos os tipos de clientela e com uma variedade de mercadorias, teve um crescimento garantido, principalmente por se tratar de uma região em crescimento e com pouca concorrência.

As dificuldades que encontrava eram tantas que com por exemplo, para se conseguir um profissional, como o próprio Sr. Divino Cardoso Campos cita em sua entrevista, “(...) não conseguia sequer uma secretária que soubesse redigir”. Não havia instituições financeiras, agência de Correios, bancos, não havia asfalto, água encanada, nem mesmo energia elétrica.

Quando a concorrência não preparava nenhuma novidade para o Natal, ele, como estratégia, e novidade na época, colocou um motor com uma lâmpada para atender os clientes à noite. Foi um sucesso fantástico, suas vendas aumentaram consideravelmente.

Evento 2: A definição de um segmento de mercado (1977)

A definição de um segmento na área de mercado foi um outro momento marcante neste período. Apesar de ainda oferecer uma diversidade de produtos, a empresa buscou uma abertura no mercado, onde o crescimento seria garantido, escolhendo assim, o ramo do vestuário, procurando se especializar na área e oferecer produtos de qualidade, satisfazendo sua clientela.

“(...) havia necessidade de você se especializar em alguma coisa, fazer alguma coisa bem feita... se você quer fazer tudo ao mesmo tempo, se você quer dominar o ramo de utensílios domésticos, (...) até peça de bicicleta eu vendi, certo, você acaba não fazendo nada, certo (...) você tem que procurar fazer, dominar alguma coisa, fazer alguma coisa, fazer bem feito, certo. Foi o que motivou a gente a deixar de trabalhar com tudo aquilo que a gente trabalhava e ficar mais no que a gente trabalha hoje: tecidos, calçados e confecções.”

ANÁLISE DO PERÍODO 1

O primeiro período da empresa foi marcado pela segurança e pelo entusiasmo do proprietário na região, principalmente por estar em crescimento e ainda ser deficiente em diversas áreas de mercado.

Pode-se dizer que neste início a definição da formulação da estratégia era de modo empreendedor, conforme cita Mintzberg (1973), pois tomava as

decisões que pareciam ser de risco na época e, também, pelo próprio ambiente incerto.

Neste período a empresa procurou expandir seu negócio essencial, por meio de várias mudanças estratégicas, reposicionando-se em seu campo organizacional.

Porter (1986) apontou liderança de preço, diferenciação e enfoque em um segmento de mercado; como três tipos de estratégias competitivas. Sendo assim, pode-se observar que nas empresas Divino Cardoso Campos, após a definição do *core business*, sendo o vestuário, como segmento principal da empresa, fortaleceram-se e desencadearam-se reações idênticas da concorrência, a região começou a mostrar reflexos de crescimento, desenvolvendo-se e gerando novos nichos de mercado.

No final desse período, a empresa passou por um processo de adaptação estratégica, buscando alcançar um maior número de clientes e oferecer produtos para todas as classes sociais, a empresa teve que passar por uma reestruturação, surgindo assim, um novo período estratégico.

Os *stakeholders* deste período são: os clientes e os concorrentes.

5.3.2. Período 2: Busca de oportunidades (1979 – 1987)

Nesse período, os eventos percebidos foram: o aumento do espaço físico das empresas, a abertura no segmento de mercado e a abertura da Segunda empresa do grupo Divino Cardoso Campos.

Evento 3: O aumento do espaço físico da empresa Bazar Plano da Economia (1979)

O espaço físico das empresas Divino Cardoso Campos começou a ficar pequeno pelo seu desenvolvimento, e em 1979 foi preciso aumentá-lo, com o intuito de garantir um maior conforto a seus clientes que, segundo o Sr. Divino, “ (...) era um grande número de pessoas que chegava (à Cacoal), e a clientela aumentando.”

“(...) aqui era uma casa de madeira, nós tínhamos a necessidade de proteger mais, está sujeita mais a pegar fogo, a incêndio, tal e a necessidade de construir um prédio melhor, foi a razão que nós fizemos (...)”.

Evento 4: Abertura no segmento de mercado popular (1980)

Após ter escolhido o ramo de vestuário como segmento a ser seguido no mercado, o Sr. Divino Cardoso Campos conseguiu alcançar a todas as classes sociais existentes na região.

Para dar continuidade neste segmento, o Sr. Divino procurou observar a concorrência e os ensejos de seus clientes, verificando esta abertura.

Segundo A Sra. Nilza referente à seleção de produtos a serem colocados no mercado eram da seguinte forma:

“(...) a Pesquisa de mercado, propriamente dita, não havia, o que ele fazia era que, por exemplo, quando um concorrente tinha uma marca que ele não tinha, ele ia buscar, e quando ele faz as viagens também para fora, como agora que eles vão viajar, vão fazer compra de feira, lançamento de marcas, feiras de moda, essas coisas assim, eles vão ver marcas, vão ver qualidade, então, de

repente, eles vão fazer compra, eles vão ver uma marca que aqui não tem, mas que lá fora está fazendo um grande sucesso, então, as inovações, são feitas a partir das viagens que eles fazem, ou então quando chega algum concorrente com alguma novidade, a gente faz uma pesquisa para ver o que ele tem, o que eles vende, para saber se ele tem alguma coisa diferenciada, então, a gente está sempre de olho, tanto no mercado lá fora, quanto aqui (...)”.

Evento 5: A abertura da Segunda empresa do grupo: O Esquinão da Avenida (1981)

Em 1981 foi inaugurado O Esquinão da Avenida, uma loja popular, que foi criada para reestruturar as empresas Divino Cardoso Campos, pois o Plano da Economia estava se tornando uma loja em que a maioria da clientela era composta de pessoas mais favorecidas, que procuravam por produtos de qualidade e marcas amplamente divulgadas no mercado nacional.

Segundo a Sra. Nilza, *“(...) as empresas ocupam todo o mercado com as duas lojas (...), o Esquinão é uma das lojas mais populares...ele atinge aquela faixa (clientes) com o tipo de mercadoria que ele tem aqui.”*

ANÁLISE DO PERÍODO 2

O aumento do espaço físico da empresa Divino Cardoso Campos foi uma estratégia para atrair o cliente, mostrando a diversidade de produtos oferecidos na área de vestuário.

Com esse crescimento e a exigência dos clientes por tipos específicos de produtos, observou-se que havia uma resistência por parte de seus clientes de classes mais baixas, dando uma abertura em um novo nicho de mercado, o de produtos mais populares.

Ansoff (1991) cita que os componentes da estratégia da competitividade, como a diferenciação dos produtos e do mercado são de extrema importância pois, desta forma, é possível conquistar uma participação dominante do mercado e oferecer um produto não-diferenciado ao mais baixo preço.

Buscando atender a todos os pedidos de seus clientes, porém, sem deixar de atender às classes sociais mais baixas e pessoas mais simples, as empresas Divino Cardoso Campos dividiram-se-se em duas: Plano da Economia e O Esquinão da Avenida, porém com as mesmas características, diferenciando-se apenas no nível social e anseios de seus clientes.

Apesar das mudanças ocorridas nas empresas com o intuito de crescimento, fatores externos começavam a influenciar dentro da empresa: a crise econômica e o momento em que o país passava por uma transição política, onde manifestações públicas eram feitas para que fosse instituída a eleição direta para a Presidência da República.

Em 1985 aconteceram as eleições diretas para Presidente da República. Começa, assim, uma nova era na política do país, após 21 anos de governo militar. Nesta mesma ocasião, a principal meta era o combate ostensivo à inflação.

A Teoria Contingencialista retrata bem o quadro em que as empresas Divino Cardoso Campos atravessavam neste período, haja vista a necessidade

de adaptação da empresa sob a influência de fatores ambientais, como meio social, político e econômico.

Um momento marcante para as empresas foi a instabilidade econômica que o país atravessava; com o objetivo de acabar com a inflação e criar condições favoráveis para um desenvolvimento auto-sustentado, eram anunciados os “pacotes econômicos”, em que, segundo o Sr. Divino (em entrevista), *“...muita gente perdeu tudo, perdeu propriedades, perdeu dinheiro...”*.

O Plano Cruzado (1986) com a desvalorização do *Cruzeiro*, mudou a moeda para o *Cruzado*, sendo marcado pelo congelamento de preços e salários, e aumento de preço devido ao ágio. Algumas medidas do plano, chamadas de Cruzado II, foram adiadas para depois das eleições de 1986, entre elas o aumento de preços de alguns produtos, como automóveis, bebidas e açúcar, tarifas de energia e telefone. No plano externo, é decretada a moratória e suspenso o pagamento das dívidas do país. A inflação voltou a subir.

Em 1987, foi anunciado mais um pacote econômico, o Plano Bresser, voltado para o equilíbrio das contas públicas. Além do congelamento de preços e salários, aumentou as tarifas públicas e extinguiu o gatilho salarial. No plano externo manteve a moratória. Foi instituída a U.R.P. – Unidade de Referência de Preços - fins de reajustes de preços e salários. Este plano também não obteve êxito quanto ao controle da inflação, alcançando o patamar de 366% a.a. (trezentos e sessenta e seis por cento ao ano), além de sofrer

retaliações de governos estrangeiros, devido ao não-pagamento da dívida externa.

Os *stakeholders* deste período são: os clientes e o governo federal.

5.3.3. Período 3: Descentralização administrativa e enfrentamento da crise (1988 – 1993)

Os eventos existentes nesse período foram: o afastamento do proprietário para assumir um cargo público, a descentralização da administração das empresas e a volta do Sr. Divino à administração de suas empresas.

Evento 6: O afastamento do proprietário para assumir um cargo público (1988)

Esse período foi marcado principalmente pela instabilidade econômica e pelo afastamento do proprietário da administração das empresas para assumir o cargo de Prefeito Municipal de Cacoal, em seu primeiro mandato, podendo se dizer que foi um dos períodos mais críticos da empresa. *“(...) esses planos (econômicos) se você analisar, (...) aquela coisa, de repente a economia se transforma de uma hora para outra, uma maravilha, todo mundo de carro, aquela coisa toda. Por exemplo, 88, teve aquela, foi uma das épocas que deixou marcado, porque muita gente perdeu, perdeu propriedade, Dinheiro, dinheiro, depois teve o caso do Collor(...).”*

Evento 7: Descentralização da administração das empresas (1990)

Nesse mesmo período, a administração da empresa foi descentralizada, sendo contratados novos funcionários para formar uma equipe de consultores, quando foi possível ao Sr. Divino administrar as empresas, mesmo que indiretamente, devido a seu afastamento.

Evento 8: A volta do Sr. Divino Cardoso Campos à administração de suas empresas (1992)

Um outro fator importante para esse período foi a volta do Sr. Divino Cardoso Campos à administração de suas empresas, após seu primeiro mandato como Prefeito Municipal.

Segundo o Sr. Divino, em seu afastamento, teve alguns momentos delicados, porém, com uma equipe preparada, assim, a volta à administração das empresas foi mais fácil. *“(...) Eu sempre tive muita sorte, eu tenho gente boa trabalhando com a gente, sempre tivemos bons parceiros, bons assessores, (...) é evidente que a empresa quando começa a crescer, você precisa de pessoas, você precisa se assessorar, e foi exatamente o que nós fizemos, não concentramos as coisas só em cima de mim (...)”.*

ANÁLISE DO PERÍODO 3

Esse período pode-se dizer que foi o que mais teve interferência externa

nas mudanças ocorridas nas empresas, tanto na política como na economia.

O Plano Verão (1989), com a intenção de combater a inflação, por meio do controle das dívidas dos setores públicos, privatização de empresas estatais, demissão de funcionários e contratação da demanda interior. A moeda foi mais uma vez mudada de *Cruzado* para *Cruzado Novo*, quando houve novamente o congelamento de preços. Os resultados não foram positivos, apesar dos esforços e, assim, a economia brasileira iniciava o ano de 1990 em ritmo de hiperinflação.

Nesse período o país atravessa mais um marco importante, uma nova eleição presidencial, com eleições diretas. Assumindo em março de 1990, o Presidente Fernando Collor de Mello inicia seu curto mandato lançando um plano de estabilização da moeda, o Plano Collor, baseado em confisco monetário, congelamento de preços e salários e reformulação dos índices de correção monetária. Houve também demissão em massa do funcionalismo público e extinção de autarquias, fundações e empresas públicas. A moeda teve uma mudança, passando a ser chamada novamente de *Cruzeiro*.

Em todas essas ocasiões o mercado se fechava para o consumo, gerando uma crise no país, sendo que os reflexos dessa situação foram percebidos diretamente no comércio, tanto interno como externo.

Um outro momento enfrentado pelas empresas Divino Cardoso Campos foi o relacionado à política do município, quando seu proprietário entrou para a vida pública, para assumir seu primeiro mandato, tornando-se o Prefeito Municipal de Cacoal (1988 a 1992) deixando a administração das empresas.

Apesar de participar da administração indiretamente, o proprietário acompanhou toda a evolução das empresas, participando em todos os momentos de decisão, garantindo com isso seu sucesso, tanto como administrador das empresas, como também ao prestar seu papel como homem público, à frente da Prefeitura Municipal de Cacoal, o que lhe proporcionou segundo mandato.

Antes que se afastasse da administração direta das empresas, foi formado uma equipe de consultores em que as decisões administrativas eram tomadas, porém, sempre sob a orientação do proprietário.

Tovoli Junior (apud ROSSETTO, 1998), no artigo *Os novos paradigmas da administração*, mostra justamente essa mudança no conceito de controle, a partir do momento em que as atividades passam a ser automatizadas criando novos papéis organizacionais; ou seja, não há a necessidade do contato pessoal do administrador para que a empresa continue crescendo, pois os novos profissionais, em sua grande maioria, não dependem de chefias e sim de orientação, treinamento e avaliação.

Nesse mesmo período houve grandes mudanças estratégicas nas empresas: tiveram um grande investimento, seu espaço físico foi aumentado e reestruturado, e também a administração foi descentralizada. Todas essas mudanças ocorreram devido ao crescimento da região, que resultou em novos concorrentes de mercado.

Iniciou-se um novo período para as empresas Divino Cardoso Campos, agora com uma estrutura organizacional administrativa planejada para a execução de seus trabalhos e viabilização de seu crescimento.

No início desse período até 1992, o Sr. Divino estava afastado da administração geral das empresas, devido ao cumprimento de seu mandato como Prefeito Municipal.

No ambiente nacional, o que mais preocupava era a instabilidade da inflação, sendo lançado mais um plano econômico, o Collor II, apresentando principalmente as mesmas metas do Plano Collor I, não alcançando também seus objetivos.

Ao mesmo tempo que se implantaram esses planos econômicos, deu-se início ao processo de abertura da economia nacional à competição externa, facilitando a entrada de mercadorias e capitais estrangeiros. Esse fato foi percebido tempos depois, fortalecendo a economia do país, como mostram os índices de exportações e importações da década de 90.

Em 1992, um novo acontecimento no país, marca a História: sob fortes acusações de corrupção, o então Presidente da República Fernando Collor de Mello renuncia; mesmo assim, o Congresso Nacional vota o *Impeachment* presidencial, afastando-o do Governo e cassando seus direitos políticos por oito anos. Quem assumiu a Presidência da República, após a renúncia foi seu vice, o Sr. Itamar Franco.

Para tentar mais uma vez combater a inflação, em junho de 1993 iniciou-se a implantação do Plano Real. A princípio, a intenção era criar condições necessárias para a implementação *ex-post* de um plano de estabilização econômica. Após a implementação do plano de estabilização econômica, o Governo criou a U.R.V. – Unidade Real de Valor, tendo como principais objetivos a permissão de um aumento substancial de preços e salários, e a

eliminação da indexação retroativa, sem a necessidade de um subsequente congelamento de preços e salários para conter a inflação, como nos planos anteriores. Em 1994 foi definitivamente implantado o Plano Real.

Nesse período os *stakeholders* foram: o governo municipal, o governo federal, os concorrentes e os consultores.

5.3.4. Período 4: Reestruturação e crescimento (1994 – 2002)

Esse período apresentou como fatores principais: o segundo mandato como Prefeito Municipal; o crescimento das empresas por meio de suas mudanças estratégicas; a criação de novas empresas para o grupo; os preparativos para festejar os aniversários de vinte e dois; vinte e cinco, e atualmente, trinta anos das empresas Divino Cardoso Campos.

Evento 9: Comemoração dos 22 anos das empresas Divino Cardoso Campos

Para a realização da festa de aniversário de 22 anos das empresas, foi preparada uma bateria de promoções para agradar seus clientes, como também foi feita uma festa em que houve a participação em massa da comunidade, chamando a atenção de todos.

A informatização de toda empresa Plano da Economia foi um passo com o intuito de acompanhar a era tecnológica.

Segundo o Sr. Divino referente às mudanças, “(...) *É, a gente está sempre tentando melhorar, (...) não era informatizado, nós informatizamos, a gente está sempre tentando acompanhar o desenvolvimento.*”

Evento 10: Comemoração dos 25 anos das empresas Divino Cardoso Campos (1997)

No aniversário de 25 anos, o objetivo era fazer com que o cliente se sentisse presenteado. Por esse motivo houve uma grande reforma no espaço físico das empresas, além de diversas promoções que ocorreram durante todo o ano de aniversário.

A climatização de toda empresa Plano da Economia teve como principal intenção proporcionar a seus clientes um maior conforto. “(...) *não era climatizado, nós climatizamos, não era informatizado, nós informatizamos (...)*”.

Evento 11: Afastamento do Sr. Divino Cardoso Campos para assumir mais uma vez um cargo público (1997)

Para assumir seu segundo mandato como prefeito Municipal de Cacoal, o Sr. Divino Cardoso Campos se afastou da administração direta de suas empresas, deixando-a sob a responsabilidade de sua esposa, a Sra. Penha e mais um gerente.

Segundo o Sr. Divino, “(...) *eu me afastei por duas vezes dos meus negócios, né, afastei como prefeito em 89 e 92, praticamente desde 88, na*

campanha (...) eu tenho gente boa trabalhando com a gente, chega a determinado ponto que você já não domina mais, você tem que ter alguém para te assessorar.”

Evento 12: A nova administração das empresas (1997)

A administração das empresas Divino Cardoso Campos teve uma nova diretoria, sendo a Sra. Penha e mais um gerente, o Sr. Geraldo. O Sr. Divino continuou participando de reuniões e, quando convocado, comparecia à empresa para tomadas de decisões.

Segundo a Sra. Nilza apesar das empresas ter uma nova administração, o Sr. Divino acompanhava os resultados. *“(...) Ele tinha nas mãos, relatórios semanais ou mensais para ele acompanhar, sempre no final do dia ele passava pelas lojas para acompanhar o movimento, (...), quem ficou com na administração neste período, foi a D. Penha, a esposa dele e o Geraldo, que era o gerente geral.”*

Evento 13: A instalação da terceira empresa do grupo: Casa e Decoração (1998)

As empresas Divino Cardoso Campos tiveram mais uma mudança, a Casa e Decoração. Esta parte do mercado era atendido por um departamento do próprio Plano da Economia, porém, seu crescimento no mercado e a necessidade de uma loja especializada no ramo de decorações foram as

causas para essa nova ramificação. “(...) a empresa (O Plano da Economia) tinha todas essas atividades dentro de uma empresa só, o Plano da Economia tinha, artigos de decoração, um setor decoração, (...) era colocado tudo dentro do Plano. Hoje, tem a Casa e Decoração, que separou, agora é uma loja especializada em decoração.”

Evento 14: O retorno do Sr. Divino à administração de suas empresas (2001)

Após encerrar seu mandato como Prefeito Municipal, mais uma vez, o Sr. Divino Cardoso Campos reassumiu a administração das empresas, apesar de continuar contando com o auxílio da Sra. Penha, conseguindo dessa forma, dedicar-se em especial ao planejamento das mudanças no Esquinão da Avenida. Para isso, continuou também com o auxílio de seus consultores, como cita a Sra. Nilza: “ (...) Hoje temos, eles os proprietários, que acompanham a administração, depois vem o Geraldo (gerente geral), depois vem o gerente de loja, cada loja não existe mais aquele chefe de seção, é gerente de loja, e o chefe de escritório, cada departamento tem um responsável.” “(...) estar à frente das empresas, que hoje ele está à frente dos negócios, o mandato de prefeito acabou, então, ele está à frente de tudo, compra, venda, em contato com os funcionários, das quatro empresas, quando a gente fala em Plano da Economia, a gente está falando das quatro empresas e ele está presente em todas elas. No Plano da Economia ele está totalmente à frente, No Esquinão da Avenida, podemos dizer que ele está uns 60%, e na

Officer e Casa e Decoração, ele tem gerente, mas mesmo assim, ele ajuda a tomar decisões, quando ele viaja para comprar, ele vê também, para eles, então ele acompanha em tudo o que está acontecendo, acho que é por isso que está assim.”

Evento 15: Visual novo para a empresa O Esquinão da Avenida (2001)

Para seguir um padrão de qualidade nas suas empresas, o Sr. Divino investiu em mudanças na empresa O Esquinão da Avenida. Nesse ano, toda a estrutura física do prédio sofreu alteração, com o objetivo de renovar seu visual, mudando, portas, vitrines, espaço físico, enfim, melhorando seu ambiente para melhor atender a seus clientes.

Segundo a Sra. Nilza. *“(...) esse ano ele trocou o piso da loja toda, melhorou, trocou todos os móveis da frente, banca de tecido, ele deu uma melhorada nos móveis da empresa, exposição da mercadoria, ele trocou o piso, trabalhou o Esquinão.”*

Evento 16: A instalação da quarta empresa Divino Cardoso Campos: a Officer (2001)

Já atendendo ao mercado de produtos com grife, o Plano da Economia teve mais uma ramificação, a Officer, uma empresa voltada a atender jovens e pessoas que gostam de roupas de marcas famosas, oferecendo um espaço exclusivo aos seus clientes, e dando-lhes um atendimento preferencial.

Para as empresas Divino Cardoso Campos, a instalação da Officer teve o intuito de completar o ciclo de atendimento aos seus clientes, oferecendo produtos de todos os tipos e para todas as classes sociais.

Segundo a Sra. Nilza, “(...) a empresa (O Plano da Economia) tinha todas essas atividades dentro de uma empresa só, o Plano da Economia tinha a Officer, que eram marcas que ele tinha vontade de comercializar, que ele dá muito atenção para isso, a marca para atender a juventude, e as pessoas, os jovens mais (...), era colocado tudo dentro do Plano.” “(...) a Officer, a gente considera assim, uma loja do ramo das botiques, uma das melhores da cidade, onde ela coloca as melhores marcas e algumas que nunca foram vendidas em Cacoal (...).”

ANÁLISE DO PERÍODO 4

A última fase da implantação desta reforma monetária foi a conversão de *Cruzeiro* para *Real*, em julho de 1994.

O que mais impressionou nesta moeda foi a baixa da inflação e a taxa de crescimento econômico, que aumentou baseado no crescimento das vendas.

Apesar do pessimismo enfrentado no início pela maioria do país, a moeda conseguiu ficar estabilizada, sendo que as crises econômicas sofridas de âmbito internacional influenciaram, porém não alteraram drasticamente a economia interna do país.

Ao final de seu mandato como Prefeito Municipal em 1992, a administração geral das empresas voltou para as mãos do Sr. Divino Cardoso Campos, mas

com uma diferença, agora contando com o apoio de uma equipe administrativa.

Essa mudança de comportamento pode ser considerada um avanço, principalmente quanto à aprendizagem, onde a troca de informações e experiências só fizeram com que a empresa prosperasse.

Em 1994, a comemoração do aniversário de 22 anos das empresas foi um diferencial dentre as demais concorrentes, pois, além de preparar promoções para chamar a atenção de seus clientes, as empresas do grupo foram informatizadas.

Os resultados da implantação do Plano Real começavam mostrar seus reflexos dentro do grupo. Houve um crescimento anual, injetando novo ânimo à administração.

Para a comemoração dos 25 anos das empresas, em 1997, além das promoções de vários produtos, todo o espaço físico foi reformado, e as lojas climatizadas.

Essas estratégias foram utilizadas como um agradecimento à clientela pela credibilidade e fidelidade para com as empresas. O objetivo principal era fazer com que os clientes se sentissem à vontade dentro das lojas, com a comodidade de estar em um ambiente agradável e comum, como em grande parte do país.

Nesse mesmo ano, o Sr. Divino Cardoso Campos, se afastou mais uma vez da administração das empresas para assumir seu segundo mandato como Prefeito Municipal de Cacoal (1997 a 2000). Nesse período a administração das empresas do grupo estava sob a responsabilidade da Sra. Penha, proprietária e do Sr. Geraldo, gerente geral.

Segundo a Sra. Nilza Duarte Aleixo, Contadora e Consultora Administrativa das empresas, apesar de não estar na administração direta das empresas o Sr. Divino Cardoso Campos acompanhava todo o desenvolvimento dos trabalhos desenvolvidos na empresa.

Houve também a necessidade de se criar uma nova ramificação nas empresas, um mercado já atendido pelas empresas, mas, que apresentava crescimento que já não comportava ocupar o mesmo espaço físico do Plano da Economia, inaugurando-se a loja Casa e Decoração, em 1998.

Em 2001, o Sr. Divino Cardoso Campos voltou para a administração das empresas do grupo, porém ocupava maior parte do seu tempo dedicando-se à loja O Esquinão da Avenida. Nesse período percebeu-se um maior desenvolvimento nessa empresa, quando foi renovado seu visual, trocando portas e vitrines, aumentando seu espaço físico e melhorando ainda mais na diversidade dos produtos ofertados à sua clientela.

Com o intuito de oferecer atendimento para todas as camadas sociais e faixas etárias, surgiu uma nova abertura no mercado, sendo suprida com a instalação da Officer, em 2001, uma loja com marcas e griffes exclusivas.

Em todas essas mudanças a estratégia era chegar no cliente, mostrar as vantagens de comprar nas empresas Divino Cardoso Campos e mantê-los, apesar da concorrência.

Observa-se pelo comportamento administrativo do Sr. Divino que, a princípio, no início de suas empresas, ele utilizava as estratégias emergentes, como cita Topping (apud ROSSETTO, 1998), pois elas iam surgindo através do tempo sem um planejamento prévio. Porém, atualmente, com o

amadurecimento de idéias e a experiência, passou a ser deliberada, pois as mudanças são planejadas previamente, com uma visão futura, buscando a satisfação nos seus resultados, como também a formulação dessas estratégias, que antes eram de modo empreendedor (Mintzberg, 1973), passaram a ser de modo planejado, pois é analisado todo o contexto antes de gerar as estratégias a serem utilizadas.

Os *stakeholders* foram: o governo municipal, os concorrentes e os clientes.

5.4. As empresas Divino Cardoso Campos e as mudanças

Desde a sua fundação, as empresas Divino Cardoso Campos têm passado por diversas transformações.

Fica evidenciado que as mudanças ocorridas sofreram influência do ambiente geral, como também de ambientes específicos.

Tanto os fatores de ordem econômica como política atingiram a mudança externa; dessa forma, trouxeram novas situações a serem enfrentadas pela empresa. Os diversos planos econômicos projetados pelo Governo Federal, com o objetivo de equilibrar a economia do país, foram também pontos a serem considerados nesta mudança.

Um outro fator importante a ser lembrado é a região onde foi instalada a empresa, pois tratava-se de um Estado que estava começando a se desenvolver, e que não apresentava nenhuma infra-estrutura para atender um mínimo de exigência sequer; todas as necessidades eram trazidas de outras regiões, dificultando o desenvolvimento. Porém este fator apresenta um lado

positivo, pois, devido a essas dificuldades que foram encontradas, surgiu o interesse em se investir nesta região.

Outra grande fonte de mudança nas empresas Divino Cardoso Campos foi a concorrência de outras empresas que também se instalaram na região. Com o intuito de sempre estar à frente, a busca por novos mercados foi despertada e conseqüentemente houve mudanças.

Quanto à característica da dinâmica das empresas, pode-se afirmar que não existia a cultura do planejamento estratégico, porém com o crescimento e desenvolvimento foi surgindo a necessidade de se mudar, começar a fazer planejamentos estratégicos e investir em recurso humano qualificado.

As barreiras existentes no início da empresa, devido a sua característica de pequeno porte, a administração ser apenas de seu proprietário, pois passava muito tempo resolvendo problemas funcionais cotidianos, reservando pouco tempo para o planejamento em longo prazo, foi substituída por uma administração mais atuante, embora ainda com o seu fundador à frente, mas amparado por uma equipe distribuída por funções, sobrando mais tempo para o investimento no planejamento estratégico.

As mudanças ocorridas nas empresas Divino Cardoso Campos são vistas claramente tanto em espaço físico como administrativo. Como o próprio empresário fala em sua entrevista, sua empresa cresceu junto com a cidade de Cacoal.

5.5. Síntese do Estudo de Caso

O desenvolvimento das empresas Divino Cardoso Campos pode ser percebido desde a sua criação em 1972. A maneira pela qual deu-se esse desenvolvimento é a grande razão deste estudo, pois, levando-se em consideração, a época e a região, as perspectivas não eram animadoras. Porém, a coragem e a vontade de crescer do Sr. Divino Cardoso Campos, fizeram com que seus anseios se realizassem, tornando-o um dos mais bem-sucedidos empresários do Estado de Rondônia.

Quando iniciou suas atividades como empresário, contava com pouca escolaridade (até a quarta-série); com o tempo, concluiu o 2º grau. Atualmente, pretende fazer uma faculdade na área administrativa.

Durante sua administração sempre tomou todas as decisões e, inicialmente, era responsável por todas as funções dentro das empresas, como comprar, vender, administrar, contratar funcionários e outras.

As estratégias das empresas são organizadas de acordo com as novidades que surgem no mercado e, principalmente, para estar sempre à frente da concorrência, segundo o Sr. Divino.

As empresas não utilizam uma estratégia específica ou uma teoria de algum estudioso. O que se pode dizer é que as estratégias são definidas, mas como forma de trabalho, seguindo uma visão própria de seu administrador. Em muitos casos, essas estratégias se assemelham com algumas teorias, podendo estar sendo até classificadas como tal, mas o intuito empresarial não é esse, pelo que se percebe, e sim seguir os seus instintos de empreendedor, que até

hoje não falharam, só o tornaram cada vez melhor, ou seja, um grande empresário e administrador dentro do Estado de Rondônia.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão expostos as conclusões e recomendações para uma possível continuidade deste estudo no futuro.

Partindo dos objetivos propostos, (item 1.2, página 04), e como foi descrito nos capítulos II (metodologia, páginas 07 a 18), e III (fundamentação teórica, páginas 19 a 43), este estudo preocupou-se em analisar as mudanças estratégicas ocorridas nas empresas do grupo Divino Cardoso Campos, buscando compreender as influências ambientais internas e externas que resultaram nestas mudanças.

Esta pesquisa teve por objetivo estudar as mudanças estratégicas de uma organização do ramo do vestuário, as empresas Divino Cardoso Campos, já consolidada no mercado há mais de 29 anos, baseando-se, principalmente, nas interpretações administrativas de seu proprietário, como por exemplo: a definição do ramo de confecções como segmento de mercado; a ampliação do espaço físico das empresas; a descentralização da administração das empresas, a instalação das empresas Esquinão da Avenida, Casa e Decoração e Officer, ocasionando assim, novas estratégias como: promoções; modificação das instalações das empresas para proporcionar aos seus clientes um maior conforto; busca de melhores produtos e preços primando pela qualidade; enfim, valorizar seus clientes e deixá-los satisfeitos.

Foi utilizado para este estudo uma pesquisa contextualista (Pettigrew apud Rossetto, 1998), sendo considerado o conteúdo, o contexto e o processo da

mudança, elementos imprescindíveis ao estudo das mudanças estratégicas organizacionais.

Neste estudo, através da análise histórica das empresas, onde foi feita uma divisão por períodos, páginas 77 a 99, sendo eles: o período 1: Entrada e crescimento no mercado de Cacoal (1972 a 1978); período 2: Busca de oportunidades (1979 a 1987); período 3: Descentralização administrativa e enfrentamento da crise (1988 a 1993); e período 4: Reestruturação e crescimento (1994 a 2002), pode-se perceber que desde a sua criação, as influências ambientais internas e externas (os *stakeholders*) como: o governo municipal, o governo federal, os clientes, os concorrentes, e por fim, seus consultores, foram as responsáveis para que houvessem mudanças.

A maioria das estratégias aplicadas nas empresas foram resultados de adaptações decididas pelo proprietário, buscando atingir metas e objetivos propostos por ele para alcançar um crescimento almejado, sendo que o principal deles é estar sempre à frente de seus concorrentes.

Percebe-se ainda que, ao alcançar essas metas, novos objetivos são estabelecidos, gerando constantes mudanças.

A forma que se é planejado estas mudanças não podem ser classificadas, nem fundamentadas em alguma teoria, a visão administrativa e o instinto empreendedor são os fatores dominantes nestes casos.

Toda oportunidade que surge é transformada em estratégias de mudanças, o simples festejar de mais um ano de existência das empresas é motivo para comemoração, porém, esta festa é revertida em estratégias de conquista dos antigos e dos novos clientes.

As empresas estiveram durante todos estes períodos em constante desenvolvimento, não passando nem um ano sem que houvesse algum tipo de mudança, quer no espaço físico, recursos humanos, recursos materiais, financeiros ou na criação de mais lojas.

Atualmente com mais esta crise econômica e troca de governo, novas expectativas começam a surgir, porém, com segurança, tranquilidade e conhecimento, este momento crítico também passará pelas empresas Divino Cardos Campos e gerará novas estratégias de mudanças.

6.1. RECOMENDAÇÕES

Este estudo abre um leque de possibilidades para futuros trabalhos ligados à mudança estratégica organizacional.

No caso do estudo for destinado à continuação deste, tendo como base as empresas Divino Cardoso Campos, recomenda-se um novo levantamento da situação financeira das empresas, pois assim, será possível acompanhar parte deste crescimento, como também, novas pesquisas de caráter qualitativo, procurando também, pela aplicação de novas mudanças estratégicas.

A atualização deste estudo também é recomendado, principalmente, nos aspectos atuais, onde há uma crise econômica em andamento, como também, as mudanças nos governos estaduais e federal, principalmente, neste último, onde esta situação poderá afetar todo o desenvolvimento do país.

A realização de novos estudos em empresas contendo o mesmo contexto histórico, servirá como base para comparação e testará, com maior

consistência, os padrões já estabelecidos por este estudo.

É interessante também, fazer um estudo especificamente dos recursos humanos desta empresa, baseando-se na forma em que atualmente é feito a aquisição de recursos humanos, as técnicas utilizadas, buscando o desenvolvimento do talento das pessoas, beneficiando assim, a própria organização.

E por fim, a utilização deste estudo para a realização de novos estudos, independente do setor a ser estudado, mas, que tem como objetivo principal analisar as mudanças estratégicas organizacionais de uma empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTON, Luiz. *Análise da implantação da qualidade total em uma instituição pública de educação*. 1999. Dissertação (Mestrado) – curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1995.

ALBUQUERQUE, Marconi E.E. *Estratégia de manufatura em uma planta industrial de calçados: um estudo da sua consistência com a estratégia competitiva*. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2000. 120p. (Dissertação, Mestrado em Engenharia de Produção).

ALVES, A. J. O Planejamento de Estudos Qualitativas em Educação. *Caderno de Estudo*. São Paulo, n. 77, p. 53-61, maio 1991.

ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL – ABIT. Disponível em : <[http:// www.abit.org.br](http://www.abit.org.br)>. Acesso em 14 jul . 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO – ABRAVEST. Disponível em : <[http:// www.abravest.com.br](http://www.abravest.com.br)>. Acesso em 14 jul . 2000.

AZEVEDO, J. M. *Identificação das Necessidades de Formação Profissional do Corretor de Imóveis a partir da Percepção dos Agentes do Mercado Imobiliário*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1997.

BAER, W. *A Economia Brasileira*. 4 ed. São Paulo: Nobel, 1996.

BEER. Michael. EISENSTAT, Russel A. Contra os seis assassinos silenciosos. *HSM Management*, São Paulo, p. 118 – 124, mar./abr. 2001.

BEER. Michael. NOHRIA, Nitin. Desvendando o código de mudança. *HSM Management*, São Paulo, p. 126 – 132, maio/jun. 2001.

BENNETT. Jeffrey W. et al. Um novo modelo para implementar a estratégia. *HSM Management*, São Paulo, p. 16 – 22, maio/jun. 2001.

BOWDITCH, J .I., BUONO, A. F. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUYNE. P. HERMAN, J. & SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Makron Brooks, 1997. 695 p.

CHILD, J. Organizational Structure, Environment and Performance:the Role of Strategic Choice. *Sociology*, 1972.

CHILD, J., SMITH, C. The Context and Process of Organizational Transformation. Cadbury Limited in its Sector. *Journal of Manangement Studies*, n. 6, 1987.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. *A Indústria e o Brasil: uma agenda para o crescimento*. Brasília, DF, 2002. 150p.

COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes*. São Paulo: Best Seller, 1992, 284p.

COVEY, Stephen R. *Três funções do líder no novo paradigma*. In: O líder do futuro. Org. por The Peter F. Drucker Foundation. 3. ed. São Paulo : Futura, 1997.

COVEY, S. R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. *Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento*. Trabalho apresentado ao PPGE/UFSC para concurso de Professor Titular na área de Gestão de Produção. Florianópolis, PPGE/UFSC, 1996.

DAY, George S. *Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente*. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DICIONÁRIO DE ECONOMIA. Disponível em:
<http://economiabr.net/dicionario>. Acesso em: 15 ago. 2001

DRUCKER, P. *Uma era de descontinuidades: orientações para uma sociedade em mudança*. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1974.

_____. *Administração em tempos turbulentos*. São Paulo: Pioneira, 1980.

..... *Administração em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.

ELIAS, Sérgio J. B. *Os Sistemas de Planejamento e Controle da Produção das Indústrias de Confecções do Estado do Ceará - Estudo de Múltiplos Casos*. Florianópolis, 1999. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

FISCHER, R.M. *A modernidade de gestão em tempos do cólera*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 56-64, out./dez., 1992.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Mari Tereza Leme. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.

GEUS, Ariede. A empresa viva. *HSM Management*, São Paulo, p. 126 – 134, mar./abr. 1999.

GIESE, Bárbara. *A atuação política do empresariado catarinense dos ramos têxtil e agroindustrial: demandas e canais de influências (1970 – 198s)*. 1991. Dissertação (Mestrado) – Curso de Pós-Graduação em sociologia Política, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1991

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Estudo*. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 7ª ed. Ed Harbra. São Paulo. 841p.

GLASER, B. G., STRAUSS, A. L. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter, 1967. 271 p.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, nº 3, p. 20-29 mai/jun 95

GUS, M. Um Modelo para a Gestão da Qualidade na Etapa de Projeto. *In: Gestão da Qualidade na Construção Civil: Métodos e Ferramentas para a Qualidade e Produtividade na Construção Civil*. Programa da Qualidade e Produtividade da Construção Civil no Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 29-57, 1997.

HALL, Richard H. *Organizações – estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice – Hall, 1984. 260p.

HAMEL, Gary. A era da Revolução. *HSM Management*, São Paulo, p. 116 – 124, jan./fev. 2001.

HUTT, M.D., WALKER, B. A. & FRANKWICK, L.G. Hurdle the cross-funcional barries to strategic change. *Sloan Management Review*, v.6, n.3, p.22-30, Spring, 1995.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL – IEMI. Disponível em : <[http:// www.iemi.com.br](http://www.iemi.com.br)>. Acesso em 14 jul . 2000.

KATZ, D., KAHN, R.L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1976.

KOTLER PHILIP. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

KOTTER, J. P. *A Escolha de Estratégias para Mudança*. São Paulo: Nova Cultural, 1978.

LAMBERT, Tom. *Ferramentas da Administração*. São Paulo: Saraiva. 1996
302 p.

LEWIS, J. *Alianças Estratégicas*. São Paulo: Editora Pioneira, 1992.

LOPES, Isac José. *A segmentação de mercado como estratégia de marketing*. Disponível em <<http://www.geocities.com/Eureka/2471/segmerca.html>>. Acesso em: 20 out. 2001

MARKETING É. Disponível em: <<http://www.webmarketing.ppg.br/index.html>>. Acesso em 20/10/2001.

MAUBORGNE, Reneé. KIM, W. Chan. Esqueça a concorrência. *HSM Management*, São Paulo, p. 78 – 86, jan./fev. 2001.

MELLO, Rodrigo Bandeira de. *O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis*. Florianópolis, 1997. 161 p. Dissertação. (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis: A Source Book of New Methods*. Beverly Hills, C. A.: Sage, 1984.

MILES, R.E. e SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure and process*. Neco York: Mc Graio – Hill, 1978

MINTZBERG, H. *et al. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. São Paulo: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, winter 1973.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; JAMES, R. M. *The Strategy Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.

MONTEIRO, A. V. *A dinâmica de mudanças estratégicas: um estudo de multicasos em institutos de pesquisa*. Florianópolis, 1999. 216f. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

MOTTA, Fernando C. P. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.

NADLER, D. A., HACKMAN, J. R. & LAWER III, E.E. *Compormento organizacional*. Rio de janeiro: Campus, 1983, p.45.

NIELSEN, R. P. Cooperative Strategy. *Strategic Management Review*, v. 9, 1988.

NORTON, David P. Medir a criação do valor, uma tarefa possível. *HSM Management*, São Paulo, p. 88 – 94, jan./fev. 2001.

ORSSATTO, C. H., CUNHA, C. J. C. A. Mudança Estratégica Organizacional: O Caso da S/A Indústria e Comércio Chapecó. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, v.1, n. 10, p. 193-214, 1995.

ORSSATTO, Carlos Henrique. *Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria catarinense*. Florianópolis, 1995. 113p. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Prog. De Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

PEREIRA, Maurício Fernandes. *Mudanças estratégicas em organizações hospitalares: uma abordagem contextual e processual*. Florianópolis, 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção.) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

PETTIGREW, A. Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, 1987.

PETTIGREW, A. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria (coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

PETTIGREW, A. Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice. In: LAWLER III, E. E. et al. (Eds.). *Doing Research that is Useful in Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

PETTIGREW, A., WHIPP, R. *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd. 1991.

PIRES, Márcio de Souza. *Gestão estratégica da qualidade*. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. 122 p.

PIRES, S.R.I. *Gestão estratégica da produção*. Piracicaba: Editora Unimep, 1995. 269p.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986;

PORTER. Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus 1996.

PORTER. Michael E. *Vantagem competitiva*“. Criando e sustentando um desempenho superior – Rio de Janeiro: Campus, 1998

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000. 524 p.

ROSSETTO. Carlos Ricardo. *Adaptação estratégia organizacional: um estudo multicaso na indústria da construção civil-setor de edificações*. Florianópolis, 1998. 194 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção.) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

SANTOS. Lucy W. dos. *Alocação de recursos e objetivos organizacionais: um estudo sobre a pesquisa agrícola em Santa Catarina*. Florianópolis, 1993. 246 p. Dissertação (mestrado) – curso de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

SANVICENTE. Antonia F. *Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1997. 284 p.

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

SENGE, Peter M. *A Dança das mudanças*. Rio de Janeiro 1999. 676 p.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina arte e prática da organização que apreende*. São Paulo: Best Seller, 2000. 443 p.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez. 2000. 279 p.

SNOW, C.C.. The Role of Managerial Perceptions in Organizational Adaptation: na Exploratory Study. *Proceedings of Annual Meeting of Academy of Management*, 1976.

SOUZA, José P. de. *As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes: a ótica do distribuidor*. Florianópolis, 1999. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

STONER, J. A. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TOFFLER, A. *A empresa flexível*. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à Estudo em Ciências Sociais: A Estudo Qualitativa em Educação*. S. Paulo: Atlas, 1992. 175p.

TUSHMAN, M. L., ANDERSON, P. Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, v. 31, 1986.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. Disponível em :
<[http:// www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)>. Acesso em 14 jul . 2000.

VARASCHIN, Márcia Janice Freitas da Cunha. *Mudança estratégica em uma organização do setor público agrícola do Estado de Santa Catarina*. Florianópolis – Santa Catarina – Brasil, 1998. Programa. De Pós-Graduação em Engenharia de Produção/Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de mestrado.

WEICK, K. E. *A Psicologia Social da Organização*. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.

YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications Inc, 1984.

ANEXOS

Anexo 1

GLOSSÁRIO

Commodities –Títulos correspondentes a negociações com produtos agropecuários, metais, minérios e outros produtos primários nas bolsas de mercadorias. Estes negócios se referem a entrega futura de mercadorias, mas não significa necessariamente que há movimento físico de produtos nas bolsas. O que se negocia são contratos Conjuntura.

Commodity – Nas relações comerciais internacionais, o termo designa um tipo particular de mercadoria em estado bruto ou produto primário de importância comercial, como é o caso do café, algodão, estanho, cobre, etc...

Alavancagem – Termo que designa o efeito de melhoria provocado pelo endividamento na rentabilidade do patrimônio líquido de uma empresa.

Coalizão – acordo político ou de pessoas para um fim comum; coligação, aliança.

Condescendência – ato de condescender. Complacência; transigência.

Deflação – É a variação negativa dos preços da economia. Significa a produção e o consumo decrescentes de bens e serviços produzidos num país. Constante, conduz à diminuição e ao agravamento do padrão de vida das pessoas e à recessão.

Empreendedor – que ou aquele que empreende, ativo, diligente, laborioso.

Estratagema – do Lat. stratagema < Gr. stratégema. Manobra de exército. Ardil de guerra para enganar o inimigo. Astúcia, manha, sutileza.

Estratégia – do Lat. *strategia* < Gr. *Strategía*. Comando do exército. Parte da arte militar que estuda as grandes operações da guerra e lhes prepara o plano. Estratagemas, tática, artilharia.

Etnografia – do Gr. *éthnos*, raça + *graph*, r. de *graphein*, descrever. Ciência que estuda os povos, suas origens, suas línguas, religiões, costumes, etc...

Fundamentação – ato de fundamentar. Dar fundamento a. Assentar, firmar, alicerçar, basear.

Heterogeneidade – qualidade do que é heterogêneo. Que é de natureza diferente. Que não é uniforme. Que não tem unidade. Dissemelhante, moral ou intelectualmente.

Inferências – do Lat. *inferre*, baseado em inferentia. Ato ou efeito de inferir. Dedução. Consequência.

Inferir – Deduzir por meio de raciocínio. Tirar por conclusão.

Magnânimo – que tem grandeza de alma. Que possui magnanimidade. Generoso, liberal.

Marketing – Estudo do mercado que visa a planejar possíveis lançamentos de produtos em um futuro próximo ou distante (prospectivos), e que leva em consideração as necessidades existentes ou possíveis, e as perspectivas de pesquisa e de adaptação da empresa.

Stakeholders – agente que provoca mudança de ação ou comportamento de uma empresa. Pode ser as influências internas ou externas.

Anexo 2: Fotos das empresas Divino Cardoso Campos



Figura 6: Foto do Plano da Economia em 1972



Figura 7: Foto do Plano da Economia em 1980



Figura 8: Foto Plano da Economia em 1994



Figura 9: Foto do Plano da Economia em 1997



Figura 10: Foto de comemoração de 22 anos do Plano da Economia em 1994



Figura 11: Festa de comemoração de 25 anos do Plano da Economia em 1997



Figura 12: Festa de comemoração de 25 anos do Plano da Economia em 1997



Figura 13: Foto do Plano da Economia em 2001



Figura 14: Foto do Esquinão da Avenida em 1981



Figura 15: Foto do Esquinão da Avenida em 2001



Figura 16: Foto da Casa e Decoração em 2001



Figura 17: Foto da Officer em 2001