

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

Karl Heinz Ludwig

**“ANÁLISE DA CONFIABILIDADE DAS
DECISÕES ESTRATÉGICAS -ESTUDO DE CASO
DA UNIFI: UMA EMPRESA DO SETOR TÊXTIL”**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título de *Mestre em Engenharia de Produção*.

Orientador: Prof. Carlos Eduardo Sanches da Silva, Dr.

Itajubá

2004

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mauá –
Bibliotecária Margareth Ribeiro- CRB_6/1700

L948i

Ludwig, Karl Heinz
“Análise da confiabilidade das decisões estratégicas – estudo de caso da
UNIFI: uma empresa do setor têxtil” / por
Karl Heinz Ludwig. -- Itajubá (MG) : [s.n.], 2004.
134 p. : il.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches da Silva
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá -
Departamento de Produção.

1. Importância da gestão estratégica. 2. Decisão estratégica. 3.
Contextualização do mercado têxtil de filamentos sintéticos. I. Silva,
Carlos Eduardo Sanches da, orient. II. Universidade Federal de Itajubá
- Departamento de Produção. III. Título.

CDU 65.012(043)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

Karl Heinz Ludwig

“ANÁLISE DA CONFIABILIDADE DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS -ESTUDO DE CASO DA UNIFI: UMA EMPRESA DO SETOR TÊXTIL”

Dissertação aprovada por banca examinadora em 29 de Março de 2004, conferindo ao autor o
título de *Mestre em Engenharia de Produção*

Banca Examinadora:

Prof. Carlos Eduardo Sanches da Silva, Dr. (Orientador)

Prof. Edson de Oliveira Pamplona, Dr.

Prof. Jair Wagner de Souza Manfrinato, Dr.

Itajubá

2004

AGRADECIMENTOS

Ao professor, Dr. Carlos Eduardo Sanches da Silva, pela dedicação, atenção, exigência e compreensão com que me conduziu na realização deste trabalho.

Aos meus pais, Karl Heinz e Herta, que, com grande esforço, me deram a base escolar e moral para que eu chegasse até aqui.

À minha esposa, Tânia, pelo incentivo, apoio e compreensão nos momentos de ausência. Meu muito obrigado por ter sido meu ponto de sustentação neste caminho.

Aos meus filhos - Isabella e Gabriel - que a dedicação realizada neste trabalho lhes sirva de exemplo no futuro.

Aos meus colegas da Unifi, em especial ao Lucas e a Suzete, pelo apoio incondicional em todas as fases deste projeto.

A vocês, Fabio, Erivelton e Edmir, minha turma de viagem, Alfenas/Pouso Alegre/Itajubá. Sem vocês o caminho seria, verdadeiramente, de pedras.

A todos aqueles que, apesar de não serem citados nominalmente, colaboraram neste trabalho, meu muito obrigado.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	IV
SUMÁRIO	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABELAS	X
LISTA DE QUADROS	XI
LISTA DE GRÁFICOS	XII
LISTA DE SIGLAS	XIII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. A importância da estratégia no contexto do mercado têxtil	1
1.2. Objetivos	7
1.2.1. Geral	7
1.2.2. Específicos	7
1.3. Fundamentação teórica	8
1.3.1. Método de pesquisa	8
1.4. Estrutura do trabalho	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1. O que é estratégia	11
2.2. Pensamento estratégico	13
2.3. Exploração de conceitos relativos à administração estratégica	15
2.3.1. Conceitos de planejamento estratégico e mercadológico	15
2.3.2. A inteligência competitiva e a análise do ambiente	22
2.3.3. Estabelecimento de objetivos e metas	31
2.3.4. Avaliação, controles e alocação eficaz de recursos	31
2.4. Abordagens genéricas da estratégia	33
2.4.1. Abordagem clássica	39
2.4.2. Abordagem evolucionária	41
2.4.3. Abordagem processual	42
2.4.4. Abordagem sistêmica	44
2.5. Gerenciando a estratégia	47
2.6. Decisão estratégica	51
2.6.1. Abordagem	51
2.6.2. Tempo para tomada de decisão	56
2.6.3. Critérios	56
2.6.4. Formação de equipe	60
2.6.5. Perfil da equipe, nível hierárquico e tempo de empresa	60
2.6.6. Informações disponíveis	62
2.6.7. Sumário	63
3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE DO SETOR TÊXTIL E DE FILAMENTOS SINTÉTICOS	64
3.1. Fatores favoráveis e condições restritivas ao crescimento da economia brasileira	64
3.2. A importância do setor têxtil	67
3.3. O mercado têxtil	68

4. A PESQUISA	76
4.1. O método de pesquisa	76
4.2. Empresa, produto, processo e características da Organização	79
4.2.1. A empresa	79
4.2.2. O produto	80
4.2.3. O processo	83
4.2.4. Características da organização	85
4.3. Protocolo da pesquisa	86
4.4. Fonte de dados	87
4.5. Limitação da pesquisa	89
4.6. Operacionalização do estudo de caso	89
4.6.1. Operacionalização do estudo de caso	89
4.6.2. Variáveis da pesquisa, informação desejada e comentários	90
4.6.3. Formação de equipe	93
4.6.4. Perfil da equipe	96
4.6.5. Tempo para tomada de decisão	99
4.6.6. Informações disponíveis	101
4.6.7. Critérios	107
4.6.8. Resultados	110
4.6.9. Objetivos.	112
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	118
5.1. Conclusões	118
5.2. Recomendações para estudos futuros	120
5.3. Recomendações para a Unifi do Brasil	121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
APÊNDICE A	133
APÊNDICE B	134

RESUMO

O presente trabalho descreve sobre a gestão estratégica, especificamente o processo de escolha das estratégias em uma empresa do setor têxtil. Realizou-se um estudo das teorias sobre diferentes pontos de vista e informações conflitantes sobre o tema. Também foi estudado e relatado através de contextualização o ambiente do setor têxtil de filamentos sintéticos, onde foi demonstrado que o mercado deixou de ser estável e passou a ser altamente competitivo com pequena margem de erros nos processos decisórios.

O objetivo dessa dissertação foi identificar, descrever e analisar como o processo da gestão estratégica foi implementado no contexto de uma indústria têxtil, no que se refere aos aspectos da confiabilidade das decisões estratégicas, avaliando as variáveis: abordagem estratégica, formação e perfil da equipe, critérios, informações disponíveis e tempo para escolha da estratégia, o que possibilitou a comprovação em relatórios contábeis que o trabalho resultou em alterações positivas, porém, exigiu uma equipe atenta e com rápidos processos decisórios.

Os resultados observados reforçam as teorias estudadas e tendem a se tornar constante em empresas do ramo de filamentos sintéticos que desenvolvam um confiável e ágil processo estratégico. Neste contexto, o planejamento estratégico é um adicional fundamental em empresas que pretendam se tornar competitivas num mundo globalizado, que exige rápido e confiável processo decisório.

ABSTRACT

The present work describes about strategic administration, specifically the decision process of strategies in a company of the textile industry. It accomplished a study of theories about different points of view and conflicting information. The environment of the textile business was also studied and reported through contextualization, in which it was demonstrated that the market is no longer stable and has become highly competitive allowing small margin of mistakes over decisive processes.

The objective of this dissertation was to identify, describe and analyze how the strategic administration was implemented in the context of a textile industry, regarding the aspects of reliability of the strategic decision, evaluating the variables: strategic approach, formation and profile of the team, criteria, available information and time for choosing the strategy, what has enable the confirmation through accounting reports that the study brought positive alterations however demanded an attentive team and with fast decision making processes.

The observed results reinforce the studied theories and tend to become constant in companies of the synthetic filaments sector that develop a reliable and agile strategic process. In this context, the strategic planning is a fundamental supplement to companies that intent to become competitive in a globalized world, which demands fast and reliable decision-making processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Importância da estratégia para a organização	04
Figura 2.1 – Pensamento estratégico e planejamento	15
Figura 2.2 – Diferentes níveis de planejamento	17
Figura 2.3 – Perguntas relevantes ao processo decisório	62
Figura 3.1 – Fatores favoráveis ao crescimento da economia brasileira	65
Figura 3.2 – Condições restritivas ao crescimento da economia brasileira	65
Figura 3.3 – Consumo de poliéster texturizado no mundo	68
Figura 3.4 – Cadeia produtiva de filamentos sintéticos	71
Figura 3.5 – Consumo de filamentos de poliéster por região	74
Figura 4.1 – Estrutura de desenvolvimento da pesquisa	77
Figura 4.2 – Chips de poliéster	80
Figura 4.3 – Fieira	81
Figura 4.4 – Bobina de POY	82
Figura 4.5 – Bobina de fio texturizado	82
Figura 4.6 – Aspecto de fios liso e texturizado	83
Figura 4.7 – Diagrama simplificado do processo de texturização	84
Figura 4.8 – Características da organização e suas políticas	85
Figura 4.9 – Diagrama de relação	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Tipos de equipe para formulação do planejamento estratégico	20
Tabela 2.2 – Síntese da abordagem clássica	40
Tabela 2.3 – As quatro perspectivas sobre estratégia	47
Tabela 2.4 – Contraste dos cálculos em decisões de investimento estratégico	53
Tabela 3.1 – Elementos e tendências do mercado nacional	66
Tabela 4.1 – Protocolo de pesquisa	87
Tabela 4.2 – Influência da abordagem no processo decisório	91
Tabela 4.3 – Influência da formação de equipe no processo decisório	94
Tabela 4.4 – Influência do perfil da equipe no processo decisório	97
Tabela 4.5 – Estratégia mais discutida e implantada	99
Tabela 4.6 – Influência da informação disponível no processo decisório	103
Tabela 4.7 – Situações favoráveis e desfavoráveis	106
Tabela 4.8 – Forças e fraquezas	106
Tabela 4.9 – Influência dos critérios no processo decisório	108
Tabela 4.10 – Nível de implementação das estratégias definidas	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Síntese sobre planejamento	56
Quadro 2.2 – Sumário sobre decisão estratégica	63
Quadro 4.1 – Sumário da coleta de dados	88
Quadro 4.2 – Síntese do processo decisório	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 – Mercado brasileiro – Consumo industrial têxtil	69
Gráfico 3.2 – Mercado brasileiro – Consumo industrial têxtil	69
Gráfico 3.3 – Mercado brasileiro – Consumo industrial de filamentos sintéticos	70
Gráfico 3.4 – Mercado brasileiro – Porcentagem consumo industrial filamentos sintéticos	70
Gráfico 3.5 – Mercado de filamentos de poliéster	72
Gráfico 4.1 – Influência da abordagem no processo decisório	92
Gráfico 4.2 – Influência da formação de equipe no processo decisório	95
Gráfico 4.3 – Influência do perfil de equipe no processo decisório	98
Gráfico 4.4 – Estratégia mais discutida e implantada	99
Gráfico 4.5 – Influência da informação disponível no processo decisório	104
Gráfico 4.6 – Influência dos critérios no processo decisório	109
Gráfico 4.7 – Nível de implementação das estratégias definidas	111

LISTA DE SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira das Indústrias Têxteis
ABRAVEST	Associação Brasileira do Vestuário
ALCA	Área de Livre Comércio das Américas
BCG	Boston Consulting Group
CEO	Chief Executive Officer
CIM	Comunicação Integrada de Marketing
FCD	Fluxo de Caixa Descontado
FDC	Fundação Dom Cabral
IC	Inteligência Competitiva
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial S/C Ltda
INDI	Instituto de desenvolvimento Industrial de Minas Gerais
JIT	Just in time
MBA	Master Business Administration
ND	Nível Diretoria
NG	Nível Gerencial
NO	Nível Operacional
OMC	Organização Mundial e do Comércio
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
POY	Partially Oriented Yarn
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SCM	Supply Chain Management
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VPL	Valor Presente Líquido

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Considerações iniciais

Neste capítulo, são descritos os aspectos relacionados ao contexto da gestão estratégica especificamente, o processo de escolha das estratégias em uma empresa do setor têxtil brasileiro, ou seja, a estratégia é um fator essencial para crescer e permanecer no mercado têxtil de filamentos sintéticos brasileiro. São apresentadas suas justificativas, objetivos, a descrição da metodologia utilizada, bem como, a estrutura da dissertação.

1.1 – A importância da estratégia no contexto do mercado têxtil

Referência da Revolução na Inglaterra e, ainda, importantíssima atividade no final do século passado, o setor têxtil iniciou o processo brasileiro de industrialização, tendo desempenhado um papel fundamental na estratégia de desenvolvimento da política industrial nacional (Indi, 1997).

Ao lado das indústrias de brinquedos e de calçados, a indústria têxtil foi uma das áreas mais atingidas com a abertura da economia, iniciada na década de 90. A obsolescência do

setor, a gestão pouco dinâmica de algumas empresas e o protecionismo reinante fizeram com que seus custos ficassem fora dos padrões internacionais (Oliveira, 1997).

Para se ter uma idéia do volume investido, de acordo com a Associação Brasileira de Indústrias Têxteis (ABIT), nos últimos oito anos foi efetuado um investimento de 6,5 bilhões de dólares na modernização tecnológica do setor (GESTÃO, 1999).

A estabilidade favorece o aquecimento da demanda interna, que ainda é muito baixa. Definindo, mais precisamente, a situação em 1997, o consumo brasileiro per capita atingiu 8,9 kg por habitante, ao passo que nas economias mais avançadas gira em torno de 20kg/habitante (Corrêa e Pimenta, 2000).

Dentro da estratégia de recuperação da competitividade das empresas do setor está o deslocamento regional, com a transferência de plantas para as regiões Nordeste e Sul de Minas Gerais, relacionados a incentivos fiscais e menores gastos com mão-de-obra. Além dos incentivos fiscais, alguns governos estaduais têm participado, junto com as empresas, no desenvolvimento de programas de qualificação e treinamento de mão-de-obra e na criação de cooperativas de trabalhadores que atuam como subcontratados das indústrias, principalmente, na confecção, o que é uma tendência mundial.

O mercado têxtil brasileiro, por muito tempo, foi beneficiado por barreiras comerciais que o protegeram da concorrência dos produtos internacionais, de menor custo e maior qualidade. Diante desta situação favorável, grande parte dos produtores nacionais de artigos têxteis não se motivou a adotar políticas de gestão estratégica, modernização tecnológica ou qualquer outro meio de aumentar a satisfação do cliente, fazendo com que, ao longo dos anos, estas empresas ficassem tecnológica e gerencialmente atrasadas (Montoro, 2003).

A realidade da indústria têxtil mudou e, com a abertura de mercados, tem passado por um período de fortes incertezas, caracterizado pela redução do número de empresas e por

forte pressão dos produtos importados. O cliente que, por décadas, foi negligenciado passou a ser foco das empresas de vanguarda.

Segundo Tucker (1999) “quando os clientes fazem negócio com a sua empresa eles avaliam a sua proposta de valor (...). Produtos que não funcionam ou preços fora do mercado não são tolerados pelos clientes, eles simplesmente não voltam”. Percebe-se então, a importância da criação de valor para os clientes. Produz-se valor, segundo Tucker, (1999) quando “produtos ou serviços de uma empresa atendem às necessidades de um comprador e este considera justo o preço pedido”.

Torna-se recomendável para obtenção dessa proposta de valor para o cliente, a percepção da necessidade de mudanças e do estabelecimento de medidas que assegurem um relacionamento com o cliente a longo prazo. Destaca-se ajudar os clientes a descobrirem suas expectativas e necessidades, antes mesmo de o próprio cliente as solicitar. Após identificar as necessidades dos clientes, cabe aos gestores proverem a empresa com motivação, integração e produtividade, atributos necessários à consolidação da satisfação do cliente, através da oferta de produtos e serviços. Percebe-se que estratégias, aliadas à criação de valor, podem tornar-se diferencial para o sucesso no ambiente atual, cada vez mais competitivo e menos previsível.

Nos últimos anos, a globalização de produtos e mercados tem ocupado, permanentemente, a discussão acadêmica e a ação dos executivos. Trata-se de uma tendência que orienta o comportamento estratégico das empresas: a sobrevivência e o crescimento estão intimamente vinculados para ir além de bons produtos. Este comportamento é direcionado para o acesso à tecnologia de ponta e não somente a bons produtos. Diferenciadores e tecnologia de ponta e a aquisição de *know-how* são outros requisitos para o sucesso competitivo.

Chandler (1962) demonstrou que a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são influenciados pelo ambiente externo, concluindo que não existe uma única e melhor forma de se organizar. O bom desempenho empresarial passou a ser considerado, então, função do ajuste da empresa a seu ambiente, que deveria ser obtido através do uso de estratégias adequadas. A busca das melhores formas a definir estas estratégias deu origem, primeiro, ao Modelo de Administração por Objetivos e, depois, ao Planejamento Estratégico e à Administração Estratégica, cujos primeiros sinais de uma disciplina coerente emergiram com Alfred Chandler (1962), Igor Ansoff (1965) e Alfred Sloan (1963).

Nadler e Tushman (1994) afirmam que “um importante insumo organizacional é a estratégia, as decisões básicas sobre as atividades às quais a empresa se dedicará”. A estratégia é o insumo de ligação entre o ambiente, os recursos e a história, com a empresa. Assume, assim, um papel primordial na organização, pois sua estrutura e seus processos são elaborados sobre um conjunto de decisões estratégicas. A figura 1 ilustra esta importância.

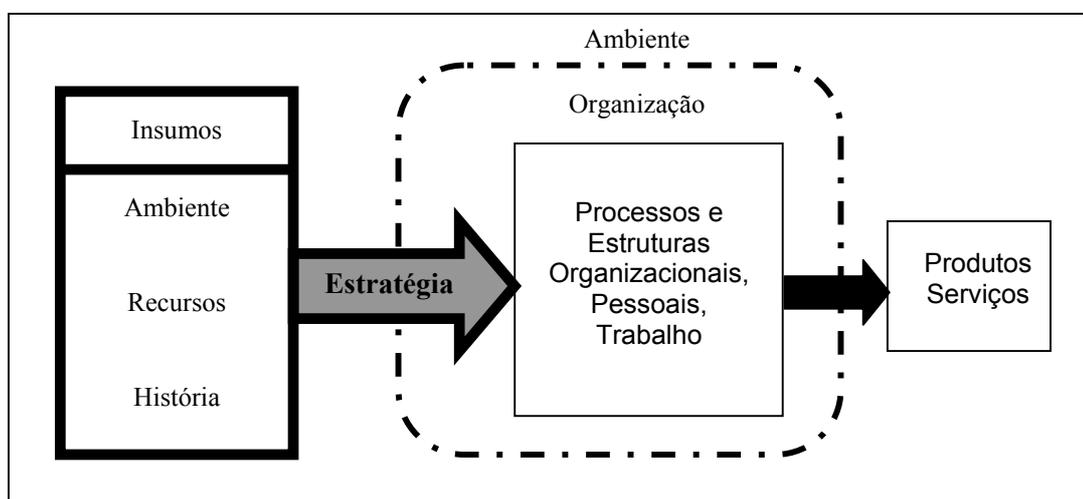


Figura 1.1 - Importância da Estratégia para a Organização.
Fonte: adaptado de Nadler e Tushman (1994).

Segundo Ohmae (1985), a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às

necessidades dos clientes. Será bem sucedida a estratégia que encontrar para os pontos fortes da empresa e às necessidades dos clientes um equilíbrio superior ao que a concorrência tiver conseguido. Complementa Porter (2002), que afirma: “A gestão estratégica é o principal fator de sobrevivência e prosperidade”.

O pensamento estratégico evoluiu em sua concepção original que era restrito ao orçamento empresarial. Nos dias atuais é muito mais abrangente. A administração estratégica envolve desde fornecedores até consumidores finais (Toledo e Silva, 1992).

Essa evolução tem sido reflexo das contínuas mudanças ocorridas nos ambientes econômico, político-legal, tecnológico, demográfico e social, tanto em âmbito local, como mundial. Novas qualificações são necessárias ao executivo e ao empresário. Atualmente, duas se destacam (Toledo e Silva, 1992): primeiramente, exige-se uma concepção ampliada de seu negócio, a qual implica definição mais abrangente da missão da empresa e de seu escopo competitivo e uma visão do negócio a partir de uma perspectiva de globalização e interdependência de mercados. A segunda relaciona-se com o cerne do pensamento estratégico atual. O executivo precisa ser consciente de que seu negócio precisa ter um desempenho superior, perseguir, sistematicamente, a conquista e a sustentação de uma posição de superioridade em relação à concorrência. Ambas as qualificações são relevantes ao processo das decisões estratégicas.

A abordagem geral ao problema da obtenção de um desempenho superior pelas empresas é o modelo da vantagem competitiva, proposta por Michael Porter (1985). Porter (1985) afirma que “a base fundamental do desempenho empresarial acima da média, a longo prazo, é a vantagem competitiva sustentável”. Segundo ele:

“A vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O

valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência, por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo e diferenciação”.

Para Porter (2002), o desempenho de uma empresa está relacionado a dois fatores: estrutura de seu setor de atividade, que é responsável por um terço do desempenho e o posicionamento da empresa em seu setor de atividade, responsável por dois terços do desempenho.

Nesta linha, Kenichi Ohmae (1985) afirma:

“Quando os recursos dinheiro, pessoal e tempo são escassos, é fundamental concentrá-los nos fatores básicos ou nas áreas operacionais que se mostrem decisivas para o triunfo da empresa... Se a organização conseguir saber quais são as áreas que no seu setor efetivamente detêm as chaves para o êxito e neles aplicar o conjunto correto de recursos, será então capaz de colocar-se em real superioridade competitiva”.

A competitividade é fortemente relacionada à estratégia da empresa, embora não determinada exclusivamente por ela (Dahmer e Wittmann, 2002). Andrews (1980) afirma que fica evidente a importância da estratégia para garantir o futuro da empresa e que esta irá definir não somente como serão desenvolvidos os trabalhos, mas, também, qual será a imagem que seus clientes e colaboradores terão dela.

Como se descreveu, a indústria têxtil possui importância econômica e histórica. Além disso esse setor evoluiu em seu funcionamento e organização na última década.

Acreditando nessa premissa e verificando mudanças importantes no setor têxtil, onde, até 1990, havia indústrias em um mercado estável e, com a abertura dos mercados, este setor

deixou de ser estável e passou a ser altamente competitivo, gerando alta mortalidade de indústrias.

A competição econômica, a globalização e a velocidade de mudanças no mercado têxtil de filamentos sintéticos requerem bom e ágil planejamento estratégico. As indústrias têxteis e de vestuário representam, juntas, a quarta atividade econômica mais importante do mundo, atrás, apenas, da agricultura, turismo e informática. O comércio mundial da cadeia têxtil movimentava mais de 350 bilhões de dólares / ano (segundo a OMC, comércio de têxteis de 148 bilhões e de vestuário 186 bilhões de dólares). As empresas brasileiras do ramo têxtil necessitam de um melhor posicionamento estratégico, a fim de manter a participação no mercado em relação aos seus competidores. Neste contexto, esta pesquisa focaliza a confiabilidade das decisões estratégicas.

1.2 – Objetivos

1.2.1 – Geral

Identificar, descrever e analisar como o processo de gestão estratégica está sendo implementado no contexto de uma indústria têxtil competitiva, no que se refere aos aspectos da confiabilidade das decisões estratégicas.

1.2.2 – Específicos

- Verificar o processo decisório no planejamento estratégico que a Unifi do Brasil Ltda. utilizou na elaboração de suas estratégias no período compreendido entre os anos de 2002 a 2003;
- Verificar como se deu a escolha estratégica e sua implementação;

- Levantar as principais dificuldades na implementação do planejamento estratégico na Unifi do Brasil.

1.3 – Fundamentação Metodológica

1.3.1 – Método de pesquisa

De acordo com Bryman (1989), os principais métodos de pesquisa são: pesquisa experimental (*experimental research*), pesquisa de levantamento (*survey research*) estudo de caso (*case study*) e pesquisa ativa ou pesquisa-ação (*action research*).

Yin (1989) apresenta três condições para escolha do método de pesquisa a ser adotado: tipo de questão colocada; grau de controle que o pesquisador tem sobre os eventos; grau de focalização no contemporâneo como oposição a eventos históricos.

O estudo de caso demonstrou-se mais adequado para esta pesquisa, pois parte de um problema em que o pesquisador não tem controle sobre os eventos comportamentais e se investiga um fenômeno atual dentro de um contexto real, com o objetivo de verificar a adaptabilidade das teorias estudadas. Complementa Bonoma (1985) ao descrever que o “estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial”. No caso desta dissertação, avaliar os fatores que influenciam nas decisões estratégicas, ou seja, uma situação gerencial.

Serão utilizados dados primários (obtidos mediante entrevistas, questionários e observações) e secundários (obtidos por intermédio de documentos de divulgação fornecidos pela empresa e comunicados de revistas setoriais).

O caso escolhido foi uma empresa multinacional do ramo têxtil de filamentos sintéticos, a Unifi do Brasil Ltda., fundada em 1971 na Carolina do Norte, EUA. Hoje a Unifi é

considerada uma das líderes mundiais na produção de fios sintéticos, com diversas unidades fabris espalhadas pelo mundo. O caso foi selecionado através dos critérios: possuir uma gestão estratégica implementada e por destacar-se, em seu segmento, como uma empresa competitiva.

A pesquisa foi desenvolvida nas instalações fabris da Unifi em Alfenas – MG e no escritório central em São Paulo, onde funcionam as áreas comercial, financeira e logística internacional. Visando obter maior informação possível sobre clientes externos diretos e indiretos, serão envolvidos colaboradores de diversas áreas, principalmente, comercial e assistência técnica.

1.4 - Estrutura do trabalho

Este estudo está estruturado em cinco capítulos.

O **capítulo 1** apresenta as justificativas da escolha do tema, os objetivos, a metodologia da pesquisa, bem como, a estrutura do trabalho.

O **capítulo 2** consiste na fundamentação teórica, contextualiza e apresenta os conceitos de “gestão estratégica e escolha das estratégias”, bem como, a introdução no ambiente de negócio da pesquisa, sua aplicação em indústrias e suas vantagens e desvantagens.

O **capítulo 3** expõe a contextualização do ambiente de setor têxtil e de filamentos sintéticos.

O **capítulo 4** descreve, de forma detalhada, a metodologia proposta para a pesquisa, a empresa escolhida, produto e processo, limitações da pesquisa e a operacionalização do estudo de caso, ou seja, a forma pela qual foi implementado o processo da administração

estratégica, focalizando-se nas decisões estratégicas, fornecendo elementos que conduzem às conclusões.

As conclusões e as propostas para trabalhos futuros estão dispostas **no capítulo 5**.

Complementam a dissertação as referências bibliográficas citadas ao longo do texto e, posteriormente, os anexos (questionário sobre elementos e roteiro para entrevista).

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerações iniciais

Este capítulo descreve as definições de estratégia, suas abordagens genéricas escolha estratégica e pensamento estratégico, através de citações sobre diferentes pontos de vista e informações conflitantes; o texto caracteriza os elementos a serem verificados no objeto de estudo, ou seja, o caso.

2.1 - O que é estratégia

Estratégia é a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos (Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, 1997).

A abordagem clássica, associada à autoridades como Igor Ansoff (1965, 1991) e Michael Porter (1985, 1996), contribui para definir estratégia como o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo.

Segundo Porter (1985), o estrategista deve vislumbrar três conceitos básicos (as cinco forças competitivas, as estratégias competitivas genéricas e a cadeia de valor) para obter

respostas válidas para as perguntas estratégicas, como, por exemplo, competitividade, liderança de mercado e estratégia.

Mintzberg (1994), em suas citações sobre estratégia, inova o tema abordado, tradicionalmente, por apenas uma definição; descreve que o significado é amplo e inter-relacionado em diferentes aspectos. Essas definições o autor chamou de Os 5 PS da Estratégia e as representou como: plano; pretexto; padrão; posição e perspectiva. As diferentes definições trazidas pelo autor inter-relacionam-se. Não há como descrever estratégia isoladamente ou, mesmo, em planos ou padrões sob uma única perspectiva. É preciso contemplar as diferentes definições estabelecer qual será a estratégia trabalhada, para que, e com quais recursos o trabalho será executado. Deve-se evitar modismos, a fim de que algumas questões sejam privilegiadas sobre outras.

Estratégia é a determinação de metas básicas em longo prazo e, também, determinação dos objetivos de uma organização e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas (Chandler, 1964).

Como se pode observar, a definição e implantação das estratégias são fatores de competitividade, mas, anterior às estratégias existe o processo de escolha da estratégia, o que pode definir o sucesso ou fracasso do negócio. Uma boa estratégia, raramente, significa fazer o que todo mundo faz.

Segundo Abell (1991), um negócio é definido por três dimensões: qual grupo de consumidores (quem está sendo satisfeito), necessidades do consumidor (o que está sendo satisfeito) e habilidades ou competências distintas (como as necessidades do consumidor estão sendo satisfeitas). Durante um bom tempo, a necessidade da visão orientada pelo consumidor foi ignorada. Com o processo da globalização de mercados e a forte competição dos produtos importados na indústria têxtil de filamentos sintéticos emerge a necessidade de considerar o

consumidor como o ponto de partida de qualquer planejamento estratégico para essa indústria, consumidor este que, tanto em relação a preço e à quantidade exige sempre estar em dia com a moda.

As mudanças ocorridas nos anos 90 criaram instabilidade ao sistema vigente nas empresas não só dos países emergentes, mas no mundo inteiro, porque as fizeram esquecer a estratégia. Essa foi a essência da palestra de Michael Porter na ExpoManagement 2001 e representa a realidade da indústria têxtil brasileira.

A regra tem sido imitar o concorrente e vender produtos com preços mais baratos, o que deixa a empresa vulnerável à entrada de novos participantes em seu mercado. Além disso, competir apenas com base no preço, o que também é típico na indústria têxtil brasileira, torna a empresa muito sensível, por exemplo, à variações da taxa de câmbio.

O mercado têxtil de filamentos sintéticos é influenciado e reflete diversas variações, às vezes, até subjetivas aos "olhos industriais", como: moda, temperatura, inflação etc. Qualidade e preço justo não asseguram o bom desempenho produtivo. Por essa razão o trabalho do gestor deve ter visão ampla e resultados focados, sendo um deles o estratégico.

O conhecimento teórico do trabalho estratégico, apresentado por diversos autores, demonstra a importância desse trabalho e o quanto a estratégia contribuirá para manutenção e ampliação dos mercados industriais.

2.2 - Pensamento estratégico

Em um ambiente caracterizado por sua constante mudança e incerteza, o pensamento estratégico não pode ser conservador, deve ter a capacidade de inovar, será o princípio da criação e a sustentação da vantagem competitiva.

Mintzberg argumenta que o planejamento estratégico e pensamento envolvem dois processos distintos: análise sobre planejamento – estabelecendo e formalizando sistemas e procedimentos; pensamento envolve síntese – encorajando o pensamento intuitivo, inovador e criativo em todos os níveis da organização (Mintzberg, 1994; Heracleous, 1998). Similarmente, Eisenhardt e Brown (1998) argumentam que enquanto, tradicionalmente, estratégia dirigia-se à posições defensivas de construção de longo prazo, ou vantagem competitiva sustentável, hoje as estratégias devem focar em adaptação e melhoria contínuas e estar constantemente mudando e evoluindo de maneira a surpreender e confundir a competição.

Baseado em sua pesquisa sobre pensamento estratégico, Liedtka (1998) posiciona grandes atributos, sendo que o pensamento estratégico:

- Reflete sistemas ou visão global que avaliam como as diferentes partes da organização influenciam uns aos outros, assim como seus diferentes ambientes.
- Engloba um foco sobre intenção. Em contraste com a abordagem de planejamento estratégico tradicional, que visa a criação de um “ajuste” entre os recursos existentes e oportunidades emergentes.
- Implica pensar a tempo. Pensadores estratégicos compreendem a interconectividade do passado, presente e futuro.

Hipótese gerada e analisada é a base das atividades do pensamento estratégico. Através da pergunta criativa “E se?” seguida da pergunta crítica “se...então...?” pensamento estratégico estende a dicotomia analítico-intuitiva à qual refere-se Mintzberg (1994) em sua definição de pensamento como síntese e planejamento como análise.

A figura 2.1 representa os processos de pensamento distinto, porém complementar do pensamento estratégico e planejamento.

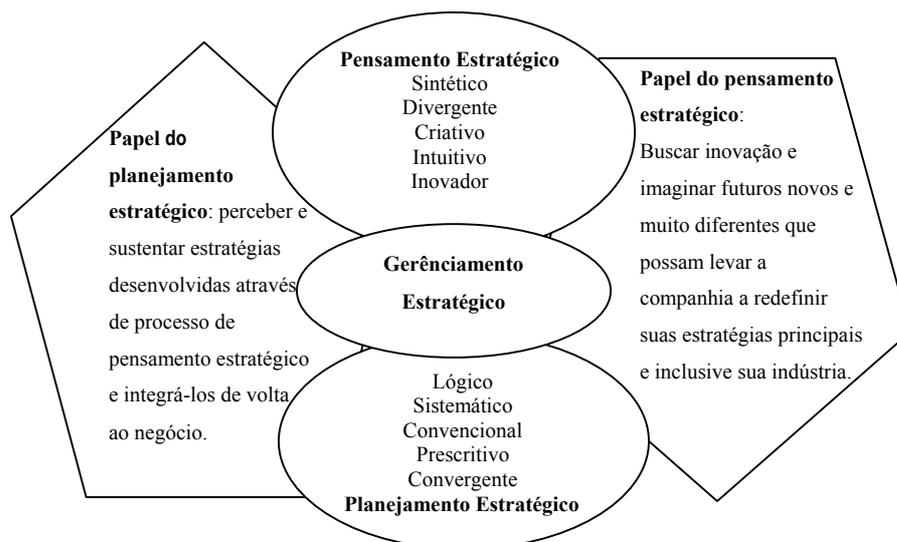


Figura 2.1: Pensamento estratégico e planejamento
Fonte: Graetz, 2002.

Os assuntos destacados também sugerem um relacionamento entre o papel, habilidades e nível de inteligência emocional dos líderes da organização vis-à-vis à capacidade de estimular e gerar o pensamento estratégico dentro da organização.

Como componentes integrais do modelo de gerenciamento estratégico, conforme figura 2.1, é preciso haver momentos de convergência e momentos de divergência, uma tensão sinérgica que reconcilia criatividade com racionalismo e pragmatismo e combina pensamento sintético com analítico crítico (Heracleous, 1998).

2.3 - Exploração de conceitos relativos à administração estratégica

2.3.1 – Conceitos de planejamento estratégico e mercadológico

O planejamento estratégico evoluiu nos últimos anos. A definição prévia e imutável de conceitos e metas foi substituído por conceitos e valores que permitam constante inovação e que sejam, principalmente, flexíveis. É raro conceber estratégia sem reformulações que

atenderam à realidade da empresa. Não se fala mais em Planejamento Estratégico, mas em processo de elaboração de estratégias, gestão estratégica que pode ou não ser formulado através de planejamento (Mintzberg, 1994; Hamel e Prahalad, 1994) e completam Kaplan e Norton (1997) “estratégia é ação”.

Pensar estrategicamente o futuro é exercitar a visão da empresa em seu meio ambiente, hoje, amanhã e sempre. O planejamento estratégico é o processo que, realmente, mobiliza as pessoas e a empresa para construir e escolher que tipo de futuro desejam.

Os diversos autores classificam os níveis de planejamento de maneira diferenciada.

Philip Kotler (2000), situa os planos em diferentes níveis, elegendo nomenclaturas para cada nível. Segundo o autor, “planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança.”.

Kotler (2000) defende que o planejamento estratégico de grandes organizações divide-se em quatro níveis:

- Corporativo: planejamento estratégico corporativo, que orienta toda a empresa.
- Divisão: plano de divisão, que objetiva a alocação de recursos para cada unidade de negócios.
- Unidade de negócio: planejamento estratégico da unidade de negócios, que estabelece estratégias para que a unidade seja lucrativa.
- Produto: plano de marketing do produto.

O plano de marketing (nível de produto) é ainda dividido, segundo Kotler em plano de marketing estratégico (que traça os objetivos e estratégias gerais) e plano de marketing tático (que define as ações do marketing mix – preço, produto, distribuição e comunicação).

A figura 2.2 ilustra os diferentes níveis de planejamento, segundo Kotler:

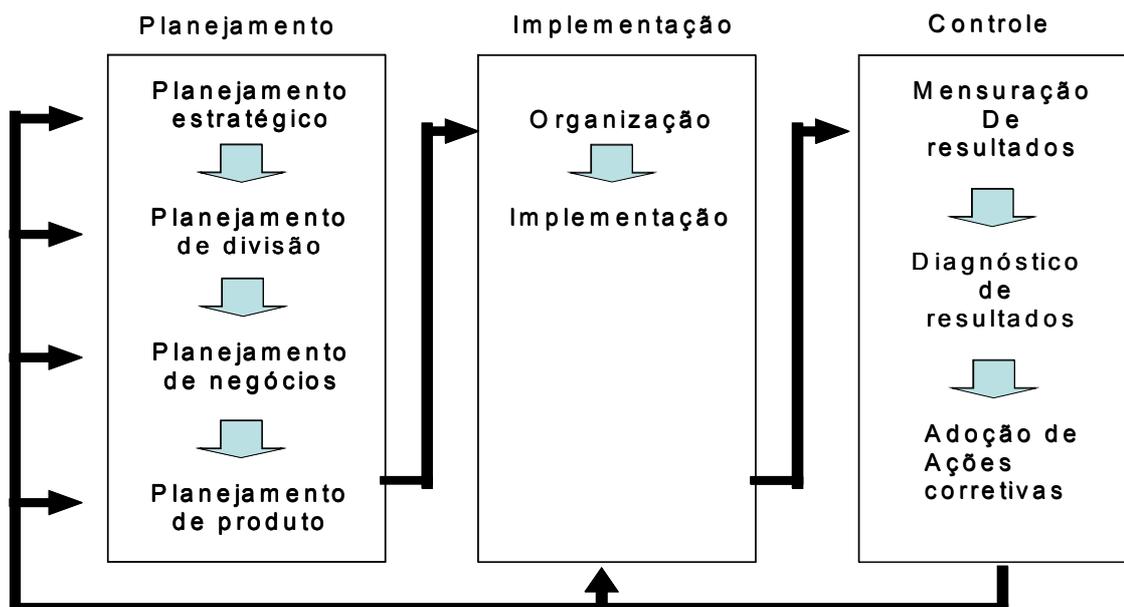


Figura 2.2: Diferentes níveis de planejamento
Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

Segundo Ambrósio (1999), há três níveis de planejamento:

- O planejamento estratégico que cobre, geralmente, cinco anos e reúne objetivos globais da organização e suas estratégias de atuação para atingi-los, bem como, os recursos necessários para tal.
- O planejamento tático, que envolve uma determinada área da organização e obedece ao planejamento estratégico, contribuindo para a busca daqueles objetivos. O plano tático objetiva o médio prazo e costuma ter duração de um ano. Neste tipo de plano se enquadra o plano de marketing que, alinhado com os planos financeiros, de produção e de recursos humanos, deverá corresponder às expectativas delineadas no planejamento estratégico.
- Dentro dos planos táticos existem planos operacionais, que objetivam o cumprimento de subprojetos, com visão de curto prazo.

Sob ambos os pontos de vista, percebe-se que existem dois níveis fundamentais, a estratégia e a tática, e que a última obedece à primeira. Os planos operacionais, citados por Ambrósio (1999), são traduzidos por Kotler (2000) como as atividades de implementação e controle, incluídas como etapas finais do plano de marketing tático.

Ainda sobre a diferença dos planos estratégico e tático, temos as argumentações de Westwood (1996), segundo o qual os planos de longo e médio prazos são tidos como estratégicos e os de curto prazo, como corporativos. Cada área da empresa desenvolverá seu plano, que é parte de um plano corporativo. Nesse contexto está o plano de marketing. O autor chama a atenção para o ato de que, embora os planos sejam desenvolvidos por cada uma das áreas responsáveis, todos devem integrar-se e, juntos, atingir os objetivos da companhia.

Segundo Kotler (2000), o plano de marketing é um documento estruturado que sintetiza a análise do cenário, bem como, estratégias e táticas definidas para atingir os objetivos da organização dentro deste contexto, de forma lógica e coesa.

O conteúdo do plano de marketing é:

- Resumo executivo e sumário
- Situação atual de marketing que destaca os pontos relevantes do ambiente externo, incluindo macroambiente, concorrentes, consumidores, bem como os resultados de mercado obtidos pela própria empresa até o momento.
- Análise de oportunidades e questões: analisa os pontos positivos e negativos do cenário que se apresenta para o plano a desenvolver.
- Objetivos
- Estratégias de marketing
- Programas de ação (táticas envolvendo o mix de marketing, ou 4 Ps, teoria desenvolvida por Jerome McCarthy)

- Demonstrativos de resultados projetados
- Controles

A união das diferentes abordagens teóricas de estratégia vislumbra um panorama comum cujos pontos fundamentais visam à coerência entre ações e estratégias globais, assim como ao trabalho conjunto das diferentes áreas.

O processo de planejamento, a partir das teorias estudadas, oferecerá subsídios para definição de rotas mais claras, maior otimização de recursos e, ainda, facilitarão as ações corretivas que a prática comercial detectar necessárias. Embasados no trabalho estratégico, os profissionais envolvidos estarão mais preparados para vencer os desafios do mercado.

Os líderes passam a atuar fundamentalmente através da construção junto a seus subordinados de interpretações e visões de mundo que dão sentido às decisões e ações do poder centralizado (Courpasson 2000).

A escolha estratégica pressupõe que os processos de variação e seleção ocorrem simultaneamente e dependem, principalmente, das decisões internas à organização relativamente à procura racional de fins alternativos, métodos para os atingir e a seleção entre as alternativas possíveis (Aldrich, 1979).

A empresa deve limitar o seu campo estratégico às atividades em que detenha uma clara vantagem competitiva proporcionada pela posse de recursos e aptidões e delinear a estratégia de forma a tornar o mais eficiente possível o seu uso (Grant, 1991).

As vantagens competitivas não resultam de um bom alinhamento com o meio envolvente, mas são criadas e desenvolvidas conscientemente na empresa através da tomada de decisões e de ações (Grant 1991).

As decisões estratégicas lidam com a competitividade de longo prazo de uma empresa (Harrison e Pelletire, 2000).

Hahn (1991) descreve três tipos bastante conhecidos para se estabelecer uma equipe para realizar o planejamento estratégico (tabela 2.1).

Tipos	Descrição	Vantagens	Desvantagens
Top-Down	A cúpula estabelece o planejamento estratégico sem a participação de escalões inferiores da organização.	Normalmente a rapidez, pois a cúpula pode contratar uma consultoria externa que orienta o estabelecimento do plano estratégico.	Não existir a participação dos níveis inferiores, o que pode gerar problemas e conflitos, dificultando sua implementação.
Botton-Up	Todos participam do processo através da formação de várias equipes e de amplas discussões.	Todos da organização estarão sensibilizados podendo facilitar sua implementação.	Demora para se consolidar o planejamento estratégico devido ao grande número de pessoas envolvidas, podendo levar ao estabelecimento e implementação de estratégias tardias.
Misto	Configura-se intermediariamente entre o Top-Down e o Botton-Up. A equipe de Planejamento Estratégico é constituída de pessoas das mais diversas áreas da organização. Recomenda-se que se crie algum critério para a pessoa ser convidada, sendo fundamental sua contribuição e comprometimento com a empresa. O critério qualitativo é mais importante que o quantitativo.		

Tabela 2.1 – Tipos de equipe para a formulação do Planejamento Estratégico.

Destaca-se que Hahn (1991) não considera fatores que interferem na escolha do tipo de equipe responsável pelo Planejamento Estratégico, tais como o número de funcionários e o contexto interno e externo da organização.

Identifica-se um fator que influencia nas decisões estratégicas: o tipo de equipe.

Faz-se necessário relembrar aspectos teóricos onde, para Ferreira (2002), no processo de planejamento estratégico, ocorre, em algum momento, disputas de poder, o papel da coalizão dominante e os conflitos organizacionais acabam surgindo.

“Poder” deriva do latim *potere*, que quer dizer “ser capaz” (Ferguson, 1980). Ansoff (1983, p.208), contribui no entendimento do estudo sobre “poder” feito por Maquiavel, ao fazer distinção de dois axiomas formados a partir das teorias de Maquiavel:

- os indivíduos e grupos procuram atingir suas aspirações influenciando outras pessoas a se comportarem de acordo com suas preferências;
- sua influência depende do grau de controle que possuem no sentido de permitir ou impedir as outras pessoas de realizar suas aspirações.

Hobbes Apud Russ (1994) considera todo o conhecimento como “poder”, complementando, ainda, que o “poder” de um homem baseia-se nos seus meios atuais para adquirir algum benefício aparente no futuro.

Lukes (1980) formula um conceito para “Poder” que é consistente e esclarecedor: “O “poder” corresponde à capacidade humana de não só agir, porém de agir em conjunto. O “poder” nunca é propriamente de um indivíduo; pertence a um grupo e permanece em existência apenas enquanto o grupo prossegue unido. Quando dizemos que alguém que está ‘no poder’, referimo-nos, atualmente, à sua situação empossada por certas pessoas para agir em seu nome. No momento em que desaparece o grupo, do qual o “poder” se originou a princípio (*potestas in populo*, sem um povo ou grupo, não há “poder”), seu “poder” também desaparece”.

Para Toffler, (1990) “Poder” é a eficiência nas ações, ou seja, usar o menor número de fontes de “poder” para atingir o mesmo objetivo, assim esse “poder” vem da aplicação do conhecimento.

2.3.2 - A inteligência competitiva e a análise do ambiente

O diagnóstico, que se faz necessário antes do início de um processo de planejamento exige um amplo levantamento de informações. Essas informações podem ser extraídas, classificadas e analisadas de acordo com o ambiente de onde provêm. Os vários autores trabalham esses conceitos e também apresentam poucas modificações entre suas abordagens.

O moderno trabalho da inteligência competitiva (IC) foi apresentado por Tim Kindler da Eastman Kodak, com sede em Rochester, Nova York EUA, como o processo de, por meios éticos, reunir, analisar e disseminar informações precisas, importantes, específicas, oportunas, conectadas com o futuro e relacionadas a um setor particular ou a um grupo de concorrentes (Stauffer,2004). Neste processo, diferentes informações são coletadas por todos os profissionais, dos mais diferentes níveis e nas diversas fontes existentes e os especialistas de IC alertam que a melhor fonte é os próprios funcionários.

A gestão das informações obtidas é o centro do trabalho da IC e compreende a reunião e avaliação dos dados obtidos a fim de transformar os dados, dar sentidos a eles e transformá-los em resultado para sua empresa. Os papéis dos participantes deste trabalho devem estar bem estabelecidos; os dados, depois de processados, devem ser passados a quem deles necessitar. O grande desafio do gestor da IC é identificar quem pode empregar os dados e de que maneira. Por essa razão, o trabalho deve ser coordenado corporativamente. Bill Weber, diretor executivo da Society of Competitive Intelligence Professionals, define suas atividades com um slogan: Nós não tomamos as decisões. Apenas melhoramos as decisões.

Segundo Kotler (1999), os ambientes a analisar classificam-se em macroambiente e microambiente.

O macroambiente envolve variáveis externas, incontroláveis, determinadas pelos rumos dos acontecimentos relativos à economia, demografia, ambiente natural, política, cultura e

tecnologia. A análise das tendências em cada uma dessas áreas oferece perfis de cenários futuros, que podem ser favoráveis ou desfavoráveis para um determinado segmento de mercado. Os aspectos positivos são denominados oportunidades e os negativos, ameaças.

O microambiente refere-se ao ambiente de negócios da empresa, formado pelos participantes principais da cadeia produtiva: fornecedores, concorrentes, canais de intermediários e consumidores.

2.3.2.1 - Fornecedores

A fim de obter utilização racional de insumos, matérias primas e suprimentos, a indústria pesquisada trabalha em sistema de JIT (Just in Time) com seus fornecedores. Segundo White e Prybotuk (2001), o Just in Time é a abordagem gerencial que consiste em um sistema de produção que responde com rapidez e flexibilidade às demandas do mercado com a menor geração possível de estoques. Desde então, tornou-se patente que apenas produtividade elevada não seria suficiente para atender ao mercado. As empresas deveriam unir dois paradoxos: a produtividade e a flexibilidade.

A Unifi trabalha nesse programa a fim de evitar a interrupção da cadeia produtiva por falta de material e, ao mesmo tempo, também, que se evite o excesso de materiais. Na empresa existe o conceito Supply Chain Mangement (SCM-Gestão da Cadeia de Suprimentos). Segundo Pires (1999), a cadeia de fornecedores ou Supply Chain Mangement pressupõe, fundamentalmente, que as empresas devem definir suas estratégias competitivas e funcionais, através de seus posicionamentos (tanto como fornecedores quanto como clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem. Assim, é importante ressaltar que o escopo da SCM abrange toda a cadeia produtiva, incluindo a relação da empresa com seus fornecedores e clientes e não apenas a relação com os seus fornecedores. Em termos práticos,

o modelo enfatiza que cada unidade de negócios deve se preocupar com a competitividade do produto perante o consumidor final e com o desempenho da cadeia produtiva como um todo. Isso acarreta numa necessidade de gestão integrada da cadeia produtiva, requerendo um estreitamento nas relações e a criação conjunta de competências distintas pelas unidades (empresas) da mesma.

Na cadeia interna cliente –fornecedor, cada área é vista como o fornecedor da etapa subsequente do processo, onde há o objetivo de agregar valor aos produtos, melhorando a qualidade e diminuindo refugos ou retrabalhos. O fornecedor neste contexto deixa de ser um entregador de mercadorias e passa a ser uma peça importante em toda cadeia produtiva. Ele deve ser comprometido com a política da empresa e o processo que qualifica o fornecedor é bastante criterioso.

Para fornecer à empresa pesquisada o fornecedor passa por avaliação qualitativa, logística e financeira, gerenciada pela área industrial. Após a aprovação do fornecedor, ele passa a ser um parceiro da Unifi do Brasil e as alterações e melhorias que envolvem fornecimento são trabalhadas conjuntamente.

Há o objetivo de atender as necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos à empresa e entender os fluxos de informações e materiais que compõem os elos da cadeia produtiva é fundamental. Existe um follow-up que mede constantemente o desempenho do produto adquirido.

As diretorias envolvidas no fornecimento de suprimentos demonstram ter nítida percepção da importância do trabalho para o atendimento da missão empresarial.

2.3.2.2 - Concorrentes

Para a análise da concorrência é importante identificar os competidores mais relevantes, que disputam os mesmos mercados e apresentam ameaças. É muito comum verificar empresas preocupadas com seus concorrentes diretos, atuantes nos mesmos segmentos com os mesmos produtos. Porém, a análise cuidadosa do cenário competitivo, permite identificar outros “players” que podem ser tanto quanto ou mais ameaçadores que os concorrentes diretos. As constantes modificações e inovações nos produtos, especialmente geradas a partir da tecnologia, promovem interferências e expansões de empresas para novos segmentos. Segundo Michael Porter (1980), esses competidores são chamados de substitutos, pois provêm de outros setores e passam a atuar nos mercados-alvos de uma outra indústria (ou segmento de mercado), satisfazendo as mesmas necessidades, através de outros tipos de produtos e serviços. Do mesmo modo que isso se torna uma ameaça, este tipo de análise pode ser usado por uma empresa para diversificar seus negócios ou substituir uma categoria existente, oferecendo mais ou melhores benefícios que os produtos estabelecidos no mercado.

Para cada tipo de negócio, diferentes requisitos são necessários para o sucesso. Portanto, a análise comparativa, que determina os pontos fortes e fracos deve levar em consideração os fatores que são determinantes para um bom desempenho junto a cada mercado consumidor. Alguns conceitos, porém, cabem para qualquer tipo de mercado e são importantes para estruturar uma análise comparativa com a concorrência, como o índice de market share.

Participação de mercado ou market share trata de identificar os percentuais de vendas dos diferentes concorrentes em um mercado-alvo. Esses números podem ser calculados comparando-se as vendas de um mesmo tipo de produto de categorias de produtos substitutos. Pode-se, ainda, levar em conta diferentes unidades de medida para o cálculo do marketing share: unidades vendidas em um determinado período, períodos acumulados, volumes

vendidos em moeda ou unidades próprias do setor. Essa mobilidade da análise de market share permite que a análise realizada não ofereça visões míopes ou parciais, levando a uma interpretação enganosa dos números. Por exemplo, o ganho de marketing share em uma categoria de produtos pode demonstrar uma situação em que os competidores abandonaram o segmento porque este já não era promissor e está perdendo volume total. Nesse caso, o percentual ascendente de uma empresa “atrasada” representa não necessariamente um número absoluto maior de vendas mas, apenas, demonstra que ela será a última a deixar o segmento. Se isso não for proposital, ligado à estratégia como foco, manutenção de clientes fiéis (que serão abordadas mais à frente), significa que a empresa está míope em relação aos seus mercados de atuação, conforme o artigo Miopia em marketing, de Teodóre Levit escrito na década de 60, mas atual até os dias de hoje.

A comparação com a concorrência pode ser feita a partir de pesquisas de mercado junto a consumidores, somadas aos dados internos da empresa, além de informações secundárias colhidas em publicações, associações, etc. Através do benchmarking, uma prática recentemente difundida pelas empresas, pode-se estruturar uma comparação. Segundo Kotler e Armstrong (1993), o benchmarking consiste em definir algumas tarefas consideradas importantes para um segmento e conferir pontuações para os diferentes competidores, de modo a encontrar as melhores práticas em cada item. Essas práticas podem servir de referencial para direcionar as evoluções da empresa em seu plano tático.

A competição entre empresas é cada vez maior principalmente pelas facilidades que a globalização traz ao consumidor, que, além de poder escolher, sabe exigir o melhor custo/qualidade. Dentre as empresas com pouca rivalidade, é possível aumentar os preços, as demais devem comprometer sua lucratividade. Algumas, poucas, podem desenvolver novos

produtos, voltar-se para o setor de desenvolvimento e a inovação garantirá suas margens de lucro.

Liam Fahey (2003) cita que mais recentemente, algumas empresas vêm adotando uma inovadora metodologia de análise da concorrência. Trata-se de inventar um concorrente que poderia aparecer no futuro, mas que não existe no presente e imaginar o tipo de estratégia que ele adotaria. Essa avaliação competitiva e exploratória abre uma possibilidade de visualizar o futuro de forma a desafiar as idéias pré-concebidas e, assim, identificar novas oportunidades de negócios, trazendo à tona as limitações e os pontos vulneráveis da estratégia e das operações atuais da empresa.

A estratégia projetada do concorrente inventado, ou seja em que ponto do mercado ele atua (oportunidade de mercado), como concorre (postura competitiva) e o que tenta alcançar (objetivos), têm de ser diferentes daquelas praticadas pelos atuais concorrentes, assim como ir além das que, provavelmente, novos participantes do mercado, anunciados ou possíveis, adotariam.

O mercado e as condições organizacionais que merecem a atenção dos concorrentes inventados sugerem que estes podem ser desenvolvidos e analisados para uma grande variedade e finalidades estratégicas específicas, que vão do desejo de criar uma estratégia totalmente nova, até desenvolver e testar o potencial do *e-business* de transformar a atual estratégia da empresa.

2.3.2.3 - Canais de intermediários e consumidores

O comportamento do consumidor é fator-chave na definição do plano de marketing e no decorrer da operacionalização dos planos. Ao estudar o consumidor, podem ser identificados dados como perfil de cada grupo de clientes, hábitos e razões de compra, ocasiões e locais de

compra, preferências quanto às marcas, além de dados mais específicos, que irão direcionar as ações do plano.

As operações Business to Business vendem seus produtos a outras empresas, portanto todos os dados citados acima precisam de uma adaptação para melhor compreender o comportamento de compra organizacional. As principais características dos mercados empresariais (Kotler, 2000) são:

- Menor número de compradores que em um mercado voltado à pessoas físicas;
- Compradores de maior porte: um pequeno número de compradores é responsável pela maior parte das vendas (o que nos orienta a selecionar os grupos de clientes que participam com a maior parcela no faturamento da empresa, permitindo foco diferenciado de atuação para cada grupo)
- Relacionamento estreito entre fornecedor e cliente: este aspecto torna fundamental o papel das equipes de vendas, assistência técnica e todos aqueles que concretizam o relacionamento com os clientes, além de exigir, eventualmente, produtos personalizados para atender às necessidades de cada empresa;
- Concentração geográfica dos compradores: é bastante comum a existência de pólos produtivos que concentram os clientes em determinadas áreas. Esta concentração é especialmente importante para a definição de estratégias de distribuição, demarcação de territórios da equipe comercial, além de reduzir os custos de vendas.
- Demanda derivada: a demanda por bens empresariais é derivada da demanda por bens de consumo.
- Demanda inelástica: a demanda do total de muitos bens e produtos é pouco afetada pela variação dos preços médios de mercado. Especialmente, em se tratando de matérias primas, o comprador necessita do produto para manter sua produção. No

entanto, nem sempre o repasse de custos para os preços finais são bem absorvidos pelo consumidor, portanto, a demanda inelástica não pode ser interpretada como a não existência de reação dos compradores organizacionais quanto às elevações de preços. Do mesmo modo, não se pode ignorar as flutuações de preços da concorrência na definição de suas táticas.

- Demanda oscilante: a demanda por bens e serviços empresariais acompanha a demanda pelos bens e serviços de consumo deles derivados.
- Compra profissional: é importante perceber quais os decisores de compra em uma organização. Há compradores profissionais, porém, a decisão de compra dentro de uma empresa pode passar por vários níveis, sendo importante que a equipe comercial e os demais responsáveis pelo relacionamento com o cliente dominem o conhecimento e estabeleçam contatos com todas as pessoas envolvidas no processo de compra.
- Influências de compra: além das influências internas sobre a compra, citadas acima existem influências externas, provenientes de entidades de classe, concorrentes, parceiros etc;
- Vários contatos de vendas: as vendas empresariais, normalmente, não são concretizadas em apenas um contato exigindo um esforço adicional de vários relacionamentos para a conclusão da negociação.

A partir de todas as características mencionadas acima, pode-se perceber que em uma operação de vendas de uma indústria para outras indústrias ou outro tipo de organização, o relacionamento é um fator de especial importância. O conceito de parceria, amplamente divulgado no mercado, tem especial aplicação nestes casos, pois se trata de uma necessidade de sobrevivência para o comprador. Contar com bons fornecedores que ofereçam a

manutenção da qualidade, prazos de entrega, produtos e serviços customizados, assistência técnica torna-se uma necessidade do negócio. Por sua vez, os fornecedores precisam envolver-se com a realidade dos clientes para melhor compreender suas expectativas e necessidades, construindo um relacionamento sólido. Tal solidez é necessária, ainda, por tratar-se de um mercado limitado, no qual, geralmente, a imagem corporativa é difundida através da influência mútua entre os compradores.

Devido à grande variedade do mercado consumidor de fibras sintéticas e ao fato de que as empresas são fornecedoras de insumos no setor têxtil, elas acabam por compor diferentes perfis de público. A segmentação por comportamento de compra pode ser descrita como uma divisão do mercado em empresas com as seguintes características:

- de difícil negociação;
- bem organizadas;
- inovadoras (este segmento é prioritário para a empresa, pois apresenta melhor relação de lucratividade, uma vez que consome produtos diferenciados e é pouco sensível à questão dos preços);
- informais (não atendidos pela empresa, de acordo com seus valores e princípios).

A partir da experiência no setor, de dados coletados pelas equipes comerciais, registros internos de vendas, pedidos, devoluções, crédito, pagamentos e de dados secundários obtidos nas associações do setor, percebe-se que o poder de decisão de compra varia de empresa para empresa, de acordo com a sua forma de organização. Há organizações nas quais o decisor é proprietário e, nesse caso, as decisões são mais rápidas, porém, a negociação exigirá grande habilidade de relacionamento por parte dos vendedores responsáveis. Em outros casos, o gerente de compras é a pessoa-chave na decisão, desde que a hierarquia da empresa o permita. Gerentes de pesquisa e desenvolvimento influenciam diretamente na decisão e podem ser um

interlocutor fundamental em organizações com constantes inovações nos seus produtos, o que exige grande parceria do fornecedor de matéria-prima para apoio aos seus processos, com testes técnicos, desenvolvimento conjunto de fibras etc. Há, ainda, os tipos de organização nas quais o gerente de produção tem papel decisor, o que ocorre nas empresas onde a compatibilidade entre a matéria-prima e o processo produtivo apresenta características muito específicas.

É bastante comum a ocorrência de processos de decisão que envolvam mais de um, ou até todos esses relacionamentos. Essa é uma característica comum da relação comercial entre empresas, pois a decisão provocará impactos em várias áreas da organização. No caso do fornecimento de matéria-prima esse impacto poderá ser ainda maior, pois trata-se da atividade-fim do cliente.

2.3.3 - Estabelecimento de objetivos e metas

Antes do início do desenvolvimento das ações do plano de marketing, é importante que a empresa estabeleça aonde este plano levará a organização, relacionando os objetivos gerais para o período.

Estes objetivos serão melhor discriminados sob a forma de volumes, valores, percentuais e prazos a serem alcançados, que constituem as metas do plano.

2.3.4 - Avaliação, controles e alocação eficaz de recursos

O plano da gestão estratégica não é um documento estático. À medida que é colocado em prática, através da sua implementação, são necessários controles para a avaliação das táticas adotadas e dos resultados obtidos. Com esse acompanhamento, é possível corrigir rotas, realocar recursos, reprogramar ações do marketing mix, para melhor aproveitar as

oportunidades decorrentes do cenário ou das ações provocadas pela empresa e seus concorrentes, bem como, contornar eventuais problemas inesperados.

Os controles mais comuns são os próprios relatórios de acompanhamento da empresa, cujo histórico foi empregado na definição dos planos atuais. Esses dados estão no SIM e podem ser mais ou menos detalhados, de acordo com a necessidade de cada negócio. A análise de despesas e as demais análises financeiras permitem verificar se a alocação dos recursos está adequada e obter relações de rentabilidade de produtos ou de linhas de produtos, comparações de desempenho das vendas com respectivas despesas etc.

De modo geral, os tipos de controles mais comuns podem ser classificados em quatro tópicos, conforme descrito abaixo. Porém, outros controles podem ser implementados, de acordo com as metas definidas na origem do plano, a fim de verificar sua eficácia.

Os principais blocos de formas de controle são:

- controles do plano anual (análises de vendas, market share, despesas de marketing, análises financeiras, comparativos com o mercado);
- controles da lucratividade / rentabilidade;
- controles da eficiência da força de vendas, promoção, distribuição;
- controles estratégicos.

As ações corretivas são fundamentais para que a empresa atenda às movimentações do mercado, mantendo sua imagem, assegurando seus resultados e garantindo sua competitividade frente à concorrência.

A Unifi do Brasil mantém em seus arquivos alguns controles como: relatórios financeiros e contábeis, dados sobre andamento e performance de processos industriais, históricos mercadológicos, orçamentos anuais, dentre outros e esses dados servem de base para tomadas de decisões estratégicas, como descrito mais detalhadamente no capítulo 4.

2.4 – Abordagens genéricas da estratégia

Mintzberg (2000) propõe a classificação das diferentes linhas de pensamento em 10 escolas de estratégia, as quais veremos uma a uma a seguir. Antes, vale ressaltar que, segundo o autor, essas escolas estariam divididas em 3 grupos segundo a visão geral que é utilizada como abordagem.

Grupo 1:

O primeiro grupo de linhas de pensamento tem natureza prescritiva ou normativa, ou seja, seu foco está prioritariamente na forma como as estratégias devem ser formuladas e não na maneira como elas são formuladas.

a) Escola da Concepção ou do Design

Uma aranha representa a escola e tem como autores principais Selznick e Andrews (1971) onde a estratégia parte de uma perspectiva planejada e única. O Processo de sua formulação é cerebral, simples, informal, crítico e deliberado. A mudança é ocasional ou como eles enfocam, quântica, sendo o CEO da empresa o ator principal nesse processo e sua liderança é clara e crítica.

Assim, estratégias alternativas são formuladas e avaliadas com base em sua consistência, consonância, vantagem e viabilidade. As principais críticas a esta perspectiva referem-se à sua aplicação excessivamente simplificada e estática. Quando ocorrerem mudanças no ambiente, a empresa pára suas atividades para se concentrar na espera de alguma estratégia que estiver sendo formulada pela presidência.

b) A Escola do Planejamento

Tendo como símbolo um esquilo, essa escola baseia-se nas seguintes premissas:

- as estratégias resultam de um processo controlado e consciente partindo de planejamento formal, decomposto em etapas diferentes, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas.
- à primeira vista, a responsabilidade por todo o processo centraliza-se no executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.
- as estratégias surgem desse processo, sendo explicitadas pelos planejadores para que possam ser implementadas através da atenção voltada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

O principal autor dessa linha de pensamento é Ansoff (1983) e, para ele, o processo de formulação de estratégia é formal, subdividido e deliberado. A mudança é periódica e se dá por incrementos. As críticas referentes a esta teoria do planejamento estratégico são a necessidade de pré-determinação dos ambientes internos e externos, a busca de sistemas capazes de executar tarefas sem a margem de erros dos seres humanos e a própria contestação do planejamento estratégico ser considerado como o gerador de idéias.

c) A Escola do Posicionamento

Porter (1991) defende a escola do posicionamento e acredita que o processo de elaboração de estratégias deve ser analítico, sistemático e deliberado, uma vez que as mudanças são frequentes e fragmentadas. Estas seriam posições genéricas especificamente comuns e identificáveis no mercado, que é econômico e competitivo.

Partindo-se das premissas da escola do posicionamento, foram criados: a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), a matriz BCG (Boston Consulting Group) de

análise de portfólio de produtos, o PIMS (Profit Impact of Market Strategies) e o modelo das cinco forças de Porter, seguido de suas estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação e foco) e, posteriormente, o conceito de cadeia de valor.

Essa escola é criticada pela confusão de análise com processo de criação de estratégias e conseqüente obsessão com os processos analíticos.

As decisões muitas vezes não são tomadas, acontecem. Cohen et al. (1972) sugerem que momentos de decisão ocorrem quando quatro fluxos independentes coincidem: problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolha. Os problemas demandam atenção, as soluções são respostas procurando por problemas, os participantes formam a multidão de atores organizacionais que variam constantemente, com diferentes problemas e soluções e as oportunidades de escolha são ocasiões em que as organizações devem tomar decisões.

Grande parte do nosso comportamento não é decidida. Os melhores dirigentes podem ser aqueles que tomam menos decisões conscientes (Nelson e Winter, 1982).

Os processos de tomada de decisão muitas vezes não se destinam a produzir ação rápida mas a construir o consenso e o *momentum* envolvendo a transmissão exaustiva de decisões entre colegas (McMillan, 1985).

Brunsson (1989) afirma que as organizações contemporâneas precisam produzir mais do que apenas produtos a fim de sobreviver, elas devem ainda gerar legitimidade.

Grupo 2:

O segundo grupo, por outro lado, se concentra no processo de concepção da estratégia, na sua descrição.

a) A Escola do Empreendedorismo

O empreendedorismo tem entre seus autores Schumpeter (1934) e, para ele, a estratégia é radicalmente diferente da visão anterior. Este autor a vê como pessoal, baseada em perspectiva única ou visão. Acredita-se que o processo é semiconsciente, baseando na experiência e intuição do líder.

A principal crítica é a preponderância atribuída ao carisma do líder.

b) A Escola Cognitiva

Esta corrente defende estratégia como algo mental e emergente, apresentando-se sob forma de conceitos, mapas esquemas e molduras que vão dando forma à maneira pela qual as pessoas lidam com as informações que recebem.

Embora seja bastante válida, ainda, não conseguiu explicar como os conceitos se formam ou, qual o critério para integralizar tantas informações complexas e conceituá-las.

c) A Escola do Aprendizado

Prahalad e Hamel (1995) e Quinn (1991) bem representam essa escola e muito contribuem para seu desenvolvimento. Esta teoria que valoriza o trabalho em grupo, de tal forma que é simbolizada por um macaco, acredita que os relacionamentos proporcionam uma busca coletiva de soluções estratégicas. O líder gerencia o processo de aprendizagem e acredita-se que desse relacionamento devem emergir novas estratégias.

Os padrões do passado evoluem, e podem se transformar em planos para o futuro, guiando o comportamento grupal.

Nesta teoria, inserem-se os conceitos de Prahalad e Hamel (1995), onde a organização aprende (learning organization) de Peter Senge (1997) e os de intenção estratégica (estabelece

a direção, define as oportunidades emergentes de mercado e propicia um grito de união para funcionários) e de competência central (conjunto único de capacidades que permitem à empresa criar grandes produtos).

d) A Escola do Poder

O poder é a base central dessa corrente. A estratégia é conflitante, agressiva emergente em seu aspecto micro e deliberado no sentido macro. A estratégia molda-se por poder e política, na organização interna e externamente. Assim, assume mais a forma de iludir do que de perspectivas.

Conceitos de redes, alianças estratégicas e terceirização, estratégia de Elfring e Volberda (2001) são aqui inseridas.

O excesso de poder pode causar desperdícios e distorcer a visão da organização, onde a função integralizadora da liderança é relevada.

Grupo 3:

Terceiro grupo, construído por apenas uma linha de pensamento que combinaria todas as demais, visando sua integração, ou seja, visualizando a “criatura” como um todo, descrevendo o processo como sendo de transformação.

a) A Escola Cultural

Na Suécia, encontram-se os principais defensores dessa Escola, nomes como Rhenman e Normam defendem a formação da estratégia como um processo de interação social embasado nas crenças e interpretações dos membros da organização.

Os indivíduos pertencentes a uma empresa aculturam-se ou socializam-se, ainda que tacitamente. Se este processo acontece de forma pouco clara e expressa, os membros dessa organização serão capazes de descrever suas crenças, mas não serão capazes de explicá-las ou justificar suas origens.

Este processo incorre no risco de desencorajar mudanças. Favorece o permanecer nos trilhos, o “em time que está ganhando não se mexe”, que pode gerar uma estagnação. Corre-se, ainda, o risco de igualar vantagem estratégica à singularidade organizacional.

b) A Escola Ambiental

A escola ambiental focaliza o ambiente como um conjunto de forças gerais, é a fonte geradora de estratégias. A organização é movida por essas forças. Os líderes tornam-se passivos. As organizações agrupam-se em tipos ecológicos diversos e permanecem até que os recursos se tornem escassos ou as condições extremamente hostis. Opera-se a lei da sobrevivência e utilizam-se conceitos de ecologia e biologia. Dentre os principais autores podem-se citar: Hannan e Freeman.

Questiona-se nesta estratégia a possibilidade de duas empresas conseguirem operar com sucesso num mesmo ambiente e com estratégias diferentes. Sugere-se que neste conceito não existe uma estratégia real.

c) A Escola da Configuração

Esta Escola denominada “da Configuração” baseia na mudança que vai se integralizando ao ambiente. A organização é descrita em termos de algum tipo de configuração estável. Os períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por

algum processo de formação, ou salto quântico. Esses períodos alternam-se como ciclos de vida da organização.

O processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado coletivo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas cada um deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto.

A crítica enfoca que a maioria das empresas está constantemente sofrendo mudanças incrementais em vez de grandes mudanças drásticas.

2.4.1 - Abordagem Clássica

Os primeiros sinais de uma disciplina coerente só emergiram nos anos de 1960, com os trabalhos do historiador de negócios Alfred Chandler (1962), do teórico Igor Ansoff (1965) e do executivo Alfred Sloan (1963). Esses três homens estabeleceram as características principais da abordagem clássica: o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro.

Sloan (1963) também foi muito ligado ao primeiro pesquisador acadêmico sobre estratégia, o historiador Alfred D. Chandler, que em 1962 usou a General Motors como um dos quatro principais estudos de casos em seu registro histórico da evolução da estratégia e estrutura nas empresas americanas. Desenvolvimento estratégico planejado e racional, vindo de cima para baixo.

A formulação e o controle da estratégia foram confirmados, portanto, como a principal tarefa da gerência executiva, enquanto a implementação da estratégia tornou-se responsabilidade dos gerentes operacionais das divisões.

Bracker (1980) traça o conceito de estratégia como derivado da palavra grega *strategos* – “um general” que, por sua vez, vem de raízes que significam “exército” e “liderar”.

A genialidade individual é crucial para se alcançar a vitória. Os planos de ação são desenvolvidos na tenda do general, como vista para o campo de batalha, mas a uma distância segura. Esses planos pré-concebidos são executados de acordo com os comandos transmitidos, através de obediente hierarquia, aos oficiais e seus homens no front: não é função deles perguntar a razão e, sim, simplesmente, executar as ordens. Os homens são mandados para a batalha e o objetivo é simples: a vitória. O conflito, não a cooperação, é a norma.

Para os clássicos, dominar os ambientes internos e externos exige um bom planejamento. A estratégia é importante nessa análise racional e as decisões objetivas fazem a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso.

Para os clássicos, a lucratividade é o objetivo supremo das empresas e o planejamento racional é o meio de obtê-la. Teoria dominante nos livros, suas suposições reportam aos ideais militares da Grécia Antiga (tabela 2.2).

<i>Definição</i>	<i>Característica</i>	<i>Autor</i>
Maximização do lucro através de um planejamento racional de longo prazo	Apego à análise racional, distanciamento entre concepção e execução, compromisso com a maximização dos lucros	Chandler, Ansoff, Sloan, Porter, Bracker

Tabela 2.2: Síntese da abordagem clássica.
Fonte: O que é Estratégia. Richard Whittington 2002

2.4.2 - Abordagem Evolucionária

Sempre que um novo nicho se abre, ele é inicialmente focado por novos concorrentes, mas a superoferta leva-o a um processo de competição feroz, no qual somente o mais “preparado” sobreviverá (Hannan, 1997). São os mercados e não os gerentes, que escolhem as estratégias predominantes dentro de determinado ambiente.

Henderson (1989) retira suas conclusões diretamente do “princípio biológico da exclusão competitiva”, estabelecido pelo biólogo russo Gause em 1934. Gause descobriu que, ao colocar dois organismos pequenos do mesmo gênero, mas de espécies diferentes, em uma jarra com pequena quantidade de alimento, eles sobreviviam. Se, no entanto, os dois organismos fossem da mesma espécie e a quantidade de alimento fosse a mesma, eles morreriam. A coexistência é impossível se os organismos vivem de modo idêntico. A conclusão de Henderson (1989) é que a sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo depende das estratégias de diferenciação.

Aldrich (1979) argumenta que é mais provável que a adaptação ao ambiente resulte do acaso e da boa sorte e, até mesmo, do erro, que de uma escolha estratégica deliberada. As empresas se adaptam às forças de mercado imprevisíveis e incontroláveis. A estratégia consome muitos recursos; quem investe nas estratégias de longo prazo – inovação, diversificação e mudança – sempre pode ter como concorrente o produtor de custo baixo e focado no curto prazo.

Os evolucionistas em geral, insistem que os mercados não apenas são muito competitivos para investir em estratégias caras como, também, são muito imprevisíveis.

McCloskey (1990) observa que os métodos formais não obterão altos lucros por muito tempo, pois formalidade faz com que seja fácil copiá-los. Frequentar escolas de administração não é o modo de adquirir grandes riquezas, porque é muito fácil entrar nelas.

Segundo Willianson (1990), se o desenvolvimento deliberado da estratégia é ineficaz, então, o que importa é uma abundância de diferentes iniciativas inovadoras das quais o ambiente possa selecionar a melhor.

Assim, a diferenciação, com certeza, é um princípio sólido dentro de um ambiente competitivo, mas é questionável que possa ser deliberada ou permanente.

A abordagem mais eficaz, todavia, pode ser experimentar o maior número possível de pequenas iniciativas, verificar as que prosperam e as que fracassam e, então, investir nas bem-sucedidas, ao mesmo tempo em que se eliminam completamente os fracassos.

2.4.3 - Abordagem Processual

Como somos incapazes de considerar mais que uma série de fatos ao mesmo tempo, relutamos em abordar buscas ilimitadas por informações relevantes; somos parciais em nossa interpretação dos dados e, por fim, estamos prontos a aceitar a primeira opinião satisfatória que se apresente, em vez de insistir em encontrar a melhor (March e Simon, 1958; Cyert e March, 1963).

Whittington (2002) menciona que as firmas não são unidas em otimizar sequer uma única utilidade, como o lucro. Ao contrário elas são coalizões de indivíduos em que cada um traz à organização, objetivos pessoais e inclinações cognitivas. Os membros de uma empresa barganham entre si para chegar a um conjunto de metas comuns, mais ou menos, aceitáveis para todos.

A combinação da barganha política com a racionalidade limitada favorece o conservadorismo estratégico. Mudanças são vistas com suspeita porque elas tendem a dar início a um período de guerra civil interna, até que uma “coalizão dominante” seja estabelecida (Cyert e March, 1963).

Weick (1990) conta a história de um destacamento húngaro que se perdeu nos Alpes durante manobras militares. Como nevou por dois dias, os soldados se desesperaram e se deitaram para morrer nas montanhas geladas. Então, de repente, um soldado encontrou um mapa em seu bolso. O destacamento se animou e marchou confiante para fora das montanhas. Já a salvo no acampamento, eles descobriram que o mapa indicava Pirineus. Para Weick (1990), os planejamentos estratégicos são como esse mapa: não faz muita diferença se eles estão errados, desde que dêem aos gerentes confiança suficiente e senso de propósito para agir. Se a empresa parar e esperar pelo mapa certo, ela congelará; se ela reagir e mover-se, de um modo ou de outro, encontrará a direção, adquirirá experiência e criará as próprias oportunidades.

Nesse contexto, a clássica seqüência – formulação em primeiro lugar e implementação em segundo – se reverte: a estratégia é descoberta durante a ação (March, 1976).

Mintzberg (1987) propõe a metáfora de estratégia como “artesanato”. A artesã intimamente envolvida com seu material dá forma à argila através do toque pessoal. As imperfeições inspiram-na à improvisação artística, mãos e mente trabalham juntas em um processo de adaptação constante. Para Mintzberg, a estratégia do artesão é um processo contínuo e adaptável, no qual a formação e a implementação estão indissolúvelmente ligadas.

Segundo observa Burgelman (1996) “Não pergunte aos gerentes “qual é a sua estratégia”; veja o que eles fazem!”

A origem da vantagem competitiva de uma empresa está, portanto, naquilo que é único e está embutido em seus recursos – esses elementos constituem as competências essenciais e distintas da empresa (Grant, 1991).

A estratégia envolve uma construção sobre competências essenciais e não correr atrás de cada oportunidade. Assim, a estratégia se torna um paciente processo de conscientização interna.

O recurso do conhecimento sugere que a maior parte do conhecimento útil é tácita. O conhecimento é dinâmico de maneiras imprevisíveis – experiências e eventos sempre lhe acrescentam algo, independentemente dos esforços formais de pesquisa e desenvolvimento. O conhecimento é difícil de negociar porque o adquirente não sabe seu valor até usá-lo. Em empresas de conhecimento intensivo – há a mesma probabilidade de emergirem estratégias, tanto de baixo para cima, quanto de cima para baixo. Os altos gerentes ignoram essa fonte de valor em seu processo estratégico, o que os põe em uma situação de fragilidade (Conner e Prahalad, 1996; Tsoukas, 1996; Zack 1999).

Diferentes da perspectiva clássica: a estratégia pode ser um recurso heurístico de tomada de decisão para simplificar a realidade em algo com que os gerentes possam realmente lidar; os planos podem, simplesmente, ser uma forma de proteção da segurança gerencial, oferecendo-lhes garantia e orientação; a estratégia pode não proceder à ação, mas apenas emergir retrospectivamente, uma vez que a ação foi tomada; a estratégia não consiste apenas em escolher mercados e, então, policiar o desempenho, mas em cultivar cuidadosamente as competências internas.

A estratégia consiste em obter níveis satisfatórios de desempenho, cuja sofisticação técnica dos classicistas redundava em idealismo ingênuo.

2.4.4 - Abordagem Sistêmica

Gestrin et al. (2000) de mais de 200 grandes corporações da Fortune Global comprova que, em média, aproximadamente, 60% de sua movimentação e de seus ativos ainda se

concentravam em seus mercados domésticos. Para Hu (1992) empresas como essas não são tanto multinacionais globais, mas empresas domésticas com subsidiárias internacionais.

Michael Porter (1980) relega, tranqüilamente, sua suposição de objetivos de lucro a uma nota de rodapé e concentra sua análise da indústria em cinco conjuntos de forças econômicas, entre os quais o governo e os trabalhadores estão quase totalmente perdidos.

A cultura americana é prática e individualista. Hampden–Turner e Trompenaars (1993) relatam que as atitudes americanas destacam-se consistentemente de várias de seus concorrentes. Perguntados sobre se o único objetivo de uma empresa era o lucro, 40% dos executivos americanos responderam que sim, contra apenas 8% do Japão e 11% de Cingapura. Em análise comparativa estruturada de critérios de tomada de decisão estratégica entre gerentes americanos e sul-coreanos, o fluxo de caixa do projeto e o retorno sobre o investimento estavam entre os três principais para os americanos. Para os coreanos, o crescimento de vendas e a participação de mercado é que eram fundamentais; o fluxo de caixa classificou-se em décimo lugar de treze critérios possíveis (Hitt et al., 1997).

A propriedade pode fazer uma clara diferença para a estratégia. Em um estudo de mais de 400 empresas-líderes de toda a Europa Ocidental, Thomsen e Pedersen (2000) não encontram somente propriedade estatal e familiar substancial, mas impactos importantes no desempenho financeiro. As famílias e os governos foram associados a desempenhos significativamente medíocres em termos financeiros simples, embora, também, tenha sido verificado que as famílias obtinham índices mais rápidos de crescimento de vendas. Thomsen e Pedersen (2000) concluem:

“O valor ao acionista não parece ser meta universal da estratégia corporativa... As estratégias precisam levar em conta as percepções de risco, preferências no tempo, relações de negócio e objetivos sociais de grandes proprietários. É improvável que as estratégias

corporativas que não correspondam à governança corporativa sejam sustentáveis, porque lhes falta o suporte daqueles que tomam as decisões finais”.

A meta clássica de Alfred Sloan de maximizar o retorno sobre o investimento tem sido suplantada por objetivos gerenciais como segurança, crescimento, busca de altas recompensas e status elevado.

A relação de pagamento-média do executivo principal para o funcionário médio de manufatura é três vezes maior nos Estados Unidos do que na Alemanha ou no Japão (Tower Perrin World Remuneration Report, 1999).

As abordagens sistêmicas enfatizam, então, que as metas e processos estratégicos refletem os sistemas sociais em que a estratégia está sendo elaborada. Variações no mercado, classe, estado e sistemas culturais são relevantes para a estratégia corporativa.

Para aqueles que estão trabalhando como gerentes, então, a vantagem especial da abordagem sistêmica reside em sua sensibilidade do ponto de vista sociológico. Alertando gerentes individuais para os elementos-chave dos sistemas sociais em que trabalham, a abordagem sistêmica pode ampliar a busca por recursos e aprofundar a capacidade de apreciação dos concorrentes. Todo estrategista deveria analisar seu sistema social específico, a fim de captar a variedade de recursos e regras de conduta social disponíveis. (Whittington, 1992).

Os objetivos da estratégia e os modos de formulação de estratégias dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social dentro do qual eles operam. A principal mensagem da perspectiva sistêmica, pois, é que a estratégia deve ser sensível do ponto de vista sociológico.

A tabela 2.3 descreve a síntese das perspectivas estratégicas.

	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização de lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (planos)	Interna (política/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
Processos	Analítica	Negociação/Aprendizagem	Darwinianas	Social
Influências-chave	Economia/militarismo	Psicologia	Economia/biologias	Sociologia
Autores-chave	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert&March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan&Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990
Características principais	Liderança, decisões, planejamento, inovação, internacionalização e organização	Inovação e mudança estratégica	Diversificação, internacionalização, organização e mudança estratégica	Liderança, decisões e organização

Tabela 2.3: As quatro perspectivas sobre estratégia
 Fonte: Adaptado de Whittington (2002)

2.5 - Gerenciando a Estratégia

A noção de estratégia implica que todos os inúmeros indivíduos que compõem uma organização possam unir-se em torno da busca efetiva de meta coerente.

A máxima de Alfred Chandler (1962), de que “a estrutura segue a estratégia”.

Mintzberg (1990) insiste em que as estratégias, raramente, podem ser decididas de forma isolada das estruturas existentes. As estruturas organizacionais permitem e restringem determinadas estratégias.

Mintzberg (1990:183), conclui que o relacionamento entre estratégia e estrutura é inextricavelmente recíproco: “a estrutura segue a estratégia... como o pé esquerdo segue o direito”.

Estudos de “guinadas” corporativas após períodos de declínio organizacional confirmam, repetidamente, a necessidade da contratação de novos presidentes de conselho ou diretores-presidentes para a obtenção de mudança estratégica e recuperação. Novos altos executivos foram exigidos em 73% das guinadas bem-sucedidas de Bibeault (1982) em 87%

dos estudos de Slatter (1984) e em 65% de Grinyer et al. (1988). Whittington (1991 b) menciona que estratégias duras de racionalização e de refocalização tendiam a ser adotadas somente depois de tentativas de estratégias mais moderadas e, então, eram impostas por novos diretores-presidentes vindos de fora.

De Geus (1988:71), chefe de planejamento na Royal Dutch Shell, afirma que, em um mundo em rápida mudança, “a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável”. Na Shell, o planejamento corporativo é basicamente sobre flexibilidade – mudança de mentalidade – em vez de rigidez – formulação de planos.

Nos relatos de Pettigrew (1985) e Johnson (1987), a mudança estratégica é questão de delicada manobra política, bem como de mudar a mentalidade das pessoas. A mudança estratégica exigia tanto mudança cognitiva quanto política.

O perigo da abordagem da “aprendizagem” pura à mudança, portanto, é que ela pode levar a subestimar os oponentes. A resistência à mudança pode não ser “tola”, como a perspectiva cognitiva implica, mas baseada em uma apreciação muito perspicaz das consequências pessoais.

Gerenciamento de processo também necessitava de paciência e perseverança; aguardar até que as pessoas se aposentem para explorar qualquer vácuo da política assim criado; introduzir simpatizantes conhecidos em vez de conhecidos céticos ou oponentes; usar ocasiões de sucessão para combinar portfólios e responsabilidades e integrar o pensamento e a ação em uma área de mudança que, caso contrário, seria facciosa e sem saída; apoiar e aguardar, ou mover o ponto de pressão para mudança para outra área, quando a oposição contínua poderia ter posto em perigo o sucesso de todo o exercício de mudança.

Conforme Matos (1986), as causas ou fontes de conflitos organizacionais, geralmente, surgem por três causas principais:

- problemas de comunicação, ou seja, mau-entendimento em consequência da semântica utilizada, o uso de linguagem não familiar aos membros da organização ou ainda, o que é muito freqüente, informação ambígua ou incompleta;
- relacionamentos pessoais, aqui o campo de exemplos é muito vasto, como incompatibilidade de personalidades e valores;
- estrutura organizacional existente, por exemplo lutas entre departamentos com objetivos discordantes e carência de recursos. A autonomia permite que partes da organização mantenham-se independentes das demais em direção a satisfazer as suas necessidades.

Para Mintzberg e Waters (1990), as organizações são caracterizadas mais por continuidades do que por mudanças. Detalhes da política podem mudar, mas a estratégia essencial permanece basicamente intacta por longos períodos de tempo. A tarefa da alta gerência parece ser mais gerenciar a continuidade que implementar a mudança estratégica.

Whittington (2002) comenta que a Alemanha e o Japão caracterizam-se por redes de relações e compromissos mútuos. As sociedades anglo-saxônicas são mais individualistas e práticas. O ritmo e os padrões de mudança organizacional variam de acordo com o contexto nacional.

A mensagem processual então, é manter-se perto da ação e ser modesto em seu gerenciamento. A inovação é, facilmente, sufocada pelo planejamento e pela direção: as estruturas organizacionais controlam os estrategistas tanto quanto o inverso; a mudança não traz a ordem, mas vem com o treinamento, a persuasão e com acordos.

Conforme Saxenian (1999), a perspectiva sistêmica aponta para os recursos da política econômica estatal, para a legitimidade cultural e o elitismo educacional; ilumina os impulsos do imperialismo gerencial, a autopromoção profissional e a reprodução de classe.

Estes clusters, porém, raramente são o produto da concepção estratégica. O modelo de clusters de desenvolvimento econômico tem como base os elementos típicos do modelo processual – lógica emergente e recursos contínuos. Assim, o sucesso duradouro de determinados clusters depende da disponibilidade contínua de insumos fundamentais: as pessoas que têm habilidades e conhecimentos decisivos tendem a preferir construir suas carreiras em um local único; a troca de conhecimentos pela qual a riqueza é multiplicada é mais bem realizada por meio daqueles que vivem e trabalham lado a lado. O conhecimento e as pessoas prosperam com a confiança e a cooperação nascidas acidentalmente e, então, pelos processos cumulativos de lock-in.

O governo é o facilitador e não o pai das novas indústrias. Há boas razões sistêmicas para se pensar que isso possa ser fatalista demais: as condições para novos clusters podem ser criadas deliberadamente por empresas e governos que trabalhem juntos, com pleno conhecimento das condições necessárias para o sucesso econômico (Saxenian, 1999).

Crucial para a visão evolucionária sobre política econômica é o respeito pelo empreendedor que assume grandes riscos e ganha muito. Em contraste com os MBAs clássicos, esses empreendedores, muitas vezes, não são sobrecarregados com educação sofisticada. Gilder (1992) observa que das 400 pessoas mais ricas citadas pela Forbes, na América, mais da metade criou suas fortunas por meio de iniciativas de empreendimento, um quarto nunca fez curso universitário e 60 não chegaram a concluir pós-graduação. Bill Gates, que desistiu de Harvard, é modelo.

Pode não haver resposta segura sobre a melhor abordagem política. Em um nível, as questões são políticas e em outro, levantam aspectos fundamentais sobre nossa capacidade e objetivos como seres humanos.

2.6 – Decisão estratégica

As estratégias formam-se de uma mistura de análise e instinto, de rotina e espontaneidade, da direção e da base, da sorte e do erro.

O que essas técnicas têm em comum é uma aspiração para abordar decisões estratégicas de maneira racional, estruturada, que, finalmente, irá produzir uma classificação clara de opções estratégicas. Em suma, a técnica orienta a decisão. À medida que os mercados se globalizam, a necessidade competitiva para a excelência aumenta; à medida que os controles corporativos se tornem ainda mais ativos, as empresas com fraco desempenho enfrentam ameaça crescente (Grant, 1991).

2.6.1 - Abordagem

Existem diferentes abordagens teóricas sobre o tema e essas exercem diversas influências na atuação do gestor estratégico. O estrategista algumas vezes deverá mudar de uma estratégia para outra de acordo com o ambiente e sua incerteza (Revista International Management, julho/agosto de 1992).

A formação de estratégias envolve mais que os procedimentos analíticos de decisão, mas exige, também, tarefas incertas e árduas de implementação, e estas, por vezes, deverão ser refeitas, conforme mudanças que ocorrerão no processo.

Para Brunsson (1989), os episódios de decisão são muito mais que simplesmente determinar o que fazer. Referem-se, também, a mobilizar suporte e criar compromisso. As “decisões” também são necessárias para distribuir a responsabilidade. Por essas e outras razões a decisão do estrategista não é estática, deve ser analisada a todo momento.

No pensamento de March e Olsen (1989): “A idéia de escolha inteligente é uma idéia central da ideologia moderna... Atividades de decisão fazem parte de um conjunto de rituais por trás dos quais uma sociedade afirma para si que a existência humana é construída em torno da escolha”.

A busca da melhor escolha é exigida em um ambiente competitivo, a sobrevivência exige a atenção cuidadosa às estratégias ideais do ponto de vista econômico. Na prática, todas as organizações e mercados são tão imperfeitos que a pressão competitiva para otimizar é moderada (Grant, 1991), o maior enfoque é na própria escolha.

Falhas no processo decisório podem comprometer as estratégias tornando-as inócuas. Estudos empíricos de decisões de investimento e estratégicas confirmam que as técnicas financeiras são muito violadas e, até, ignoradas. Claramente, há espaço para aprimoramentos técnicos na aplicação dos processos de decisão financeiros. Barwise et al. (1989) afirmam que os cálculos financeiros não precisam restringir às estratégias, se forem aplicados adequadamente.

Na abordagem clássica, a escolha estratégica baseia-se em decisões racionais direcionadas para lucros. Para orientar essas decisões, ela desenvolveu um arranjo poderoso de técnicas financeiras e de planejamento. Não há dúvida de que técnicas podem ser úteis, mas a lógica sugere que deve haver algo mais na escolha estratégica. Não há vantagem competitiva a adquirir usando-se as mesmas técnicas que todos usam.

A abordagem clássica afirma também que a opção estratégica que promete os maiores benefícios líquidos, quantificada em termos financeiros, deveria ser escolhida sempre (Whittington 2002).

As técnicas financeiras são essenciais para orientar decisões estratégicas de maximização de lucros. No contexto de empresa ocidental, os processos de planejamento e financeiro são rituais úteis. Há através destes dados a demonstração de racionalidade, e esta, se não for a substância, é essencial para a manutenção da legitimidade (Whittington 2002). Ressalta-se novamente, que o foco do estrategista deve ser direcionado por valores e objetivos da empresa enquanto nas empresas americanas, onde a contabilidade gerencial preocupa-se em controlar desvios dos orçamentos, a contabilidade no Japão destina-se a garantir o comportamento efetivo em primeiro lugar – a contabilidade japonesa segue uma razão de “influenciar” em vez de “informar” (Carr e Tomkins, 1998).

Nesse sentido, ainda na abordagem clássica, as decisões formais e os cálculos financeiros são rituais necessários para demonstrar a conformidade com as expectativas culturais locais. À medida que a perspectiva sistêmica vai sendo esclarecida, os rituais financeiros da tomada de decisões variam amplamente no tempo e cultura, conforme demonstrado na tabela 2.4.

<i>Pesos relativos %</i>	<i>Análise financeira</i>	<i>Cadeia de valor</i>	<i>Geradores de custo</i>	<i>Estratégia competitiva</i>	<i>Outro</i>
Americanas	42	9	3	46	0
Inglesas	46	24	6	17	7
Alemãs	15	44	7	31	3
Japonesas	15	53	3	29	0

Tabela 2.4: Contraste dos cálculos em decisões de investimento estratégico.
Fonte Carr & Tomkins 1998

É possível encontrar diferentes posicionamentos em uma mesma abordagem estratégica, reforçando que valores e objetivos determinaram os processos decisórios.

Com a mudança do panorama mundial para a tomada de decisões de investimento, muitos acadêmicos e administradores práticos têm reconhecido que a regra do VPL (Valor Presente Líquido), como abordagem para o orçamento de capital, não pode capturar a flexibilidade administrativa de adaptar e rever decisões mais tarde em resposta às mudanças inesperadas e ao envolvimento do mercado (Trigeorgis, 1996).

Para Hax e Majluf (1990) “antes de usar cálculos de VPL (Valor Presente Líquido), considere a atratividade geral da indústria e a força da unidade de negócios, a fim de entender a decisão de investimento”.

A assimetria resultante criada pela adaptabilidade requer uma regra para um VPL expandido que reflita os dois valores componentes: o tradicional (estático ou passivo) FCD direto do fluxo de caixa e o valor da opção de operação e adaptabilidade estratégica (Minardi, 2000).

Conforme ressaltam Harrison e Pelletier (2000), em termos financeiros, uma estratégia de negócios é muito mais semelhante a uma série de opções do que a uma série de fluxos de caixa estático.

The Rise and Fall of Strategic Planning, Henry Mintzberg (1994) identifica três falácias fundamentais no planejamento estratégico clássico. A primeira delas é a falácia da predeterminação: a esperança vã de que os planejadores são capazes de elaborar previsões exatas. Falácia da imparcialidade: a alegação de que os planejadores profissionais trazem objetividade e perspectiva em lugar de politicagem e miopia. Falácia da formalização: a crença de que a inovação e a diferença são geradas por análise e estrutura. Na realidade, o planejamento clássico tem razão de sobra; o que lhe falta é paixão e intuição. Complementa

Hamel e Prahalad (1994) com o conceito de “Estratégia expandida”: largas intenções estratégicas que inspiram as empresas e seus funcionários a desempenhar e inovar além da norma.

A Boston Consulting Group (ligada à Harvard Business School) vê a estratégia como uma ferramenta capaz de atender às necessidades de um novo tipo de empresa. Através de uma matriz simples, visual e bem aceita, o modelo da Boston redefiniu corporação, abandonando a visão de empresa como uma coleção tangível de fábricas e pessoas e passa a vê-la como um conjunto de ativos líquidos.

No estudo de caso em questão e visando o negócio pesquisado, o plano estratégico deve ser um cenário onde as previsões daqueles chamados predeterminados, são de fundamental importância por nos mostrar o passado vivenciado, onde o sucesso e os fracassos estarão claramente identificados e a imparcialidade trará à objetividade necessária, fugindo do paisagismo, nos mostrando o invisível, porém a formalização será o diferencial, será a diferença que fará a diferença.

O fundamental é saber que o resultado positivo está longe de ser alcançado somente por modernas tecnologias de equipamentos ou informação. Uma empresa é movida por pessoas e, se este cenário respeitar a sua cultura e fazê-las participar com coragem, competências individuais e paixão pelo seu negócio, isto consolidará o plano com resultados extremamente positivo.

A revisão bibliográfica permite identificar alguns elementos descritos no quadro 2.1:

O que é planejamento?	<ul style="list-style-type: none"> • É um esforço sistemático
Por que planejar?	<ul style="list-style-type: none"> • Para satisfazer a demanda do cliente e assegurar-se da disponibilidade dos recursos
Por que as pessoas falham no planejamento?	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comprometimento; • Falta de definição das prioridades; • Subestimar a importância do planejamento; • Não definir claramente objetivos/metast; • Não encarar o planejamento como um processo sistemático; • Falta de técnicas e informações adequadas para controle; • Falta de credibilidade ou perseverança; • Resistência das pessoas às mudanças.

Quadro 2.1 – Síntese sobre planejamento

2.6.2 - Tempo para tomada de decisão

De acordo com Govindarajan e Gupta (2001), três áreas potenciais para transformação incluem: os limites dos objetivos de uma companhia inclinados a seus clientes, a conceituação sobre qual valor está exatamente sendo atribuído aos clientes e a projeção global das atividades e rede de valores de uma companhia. Os autores argumentam que a disputa será ganha, não por aqueles que são grandes, mas por aqueles que são rápidos.

Muito da atividade de planejamento, todavia, também é terapêutico. A troca de opiniões e vários debates, funções de controle sociais simbólicas, o processo de planejamento, embora caro em termos de tempo e esforço, pode ser um sacrifício necessário às expectativas culturais.

2.6.3 - Critérios

A “determinação de preço e opção” é uma técnica financeira que valoriza as opções que determinado investimento pode abrir para o futuro, bem como o fluxo de receita que deriva diretamente do investimento. O valor dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento pode residir quase totalmente nas opções que eles criam.

O Planejamento Estratégico nada mais é do que um processo de escolhas. Os estudos do economista, Prêmio Nobel, Herbert Simon (1979) procuram demonstrar que não existe decisão perfeita, pois na avaliação completa de todas as possíveis alternativas e suas conseqüências é impossível, haja vista, que a capacidade de percepção seja limitada e, para ele, nesse caso, deve-se escolher a opção mais satisfatória e concentrar-se nela.

Pereira e Fonseca (1997, p.68) fazem uma importante afirmação que carece de uma reflexão: “A escolha de uma alternativa implica a renúncia de outras, o que faz com que toda decisão gere sempre um sentimento de perda. Isso se torna muito desconfortável, principalmente, quando a decisão implica a perda de referenciais seguros, tais como valores, ideologias ou costumes, nos quais o decisor ancora a sua identidade”.

O que está por de trás do processo decisório, como já foi falado ligeiramente, é o contexto.

Para Simon (1979) o grande problema no processo decisório consiste na separação que alguns fazem entre o processo de decidir e o de fazer, ou seja, o processo de decidir e o processo de ação. Pensar, decidir e agir são três elementos de um todo maior, que ao serem tratados individualmente e, pior ainda, por pessoas diferentes em diferentes momentos, ocasionam um baixo desempenho da decisão tomada, pois os três elementos principais não estão, ou melhor, não conseguem estar em sintonia. Esse é, na verdade, um ponto crítico do processo de Planejamento Estratégico, porque muitas vezes o tempo entre o planejar e o pensar e o tempo do agir encontra um intervalo muito grande, perdendo, assim, a validade de todas as análises realizadas. Dessa forma, o planejamento em essência é determinista, portanto perde a credibilidade e, muitas vezes, a validade. E a estratégia, com a sua ação, prática, real, portanto não é determinista, assim é a que gera resultado (Simon, 1979).

Para Hunger e Wheelen (2002), após identificar e avaliar os prós e os contras das alternativas estratégicas, muitas alternativas viáveis encontram-se disponíveis. A identificação das alternativas se origina do aproveitamento das oportunidades ambientais e de forças corporativas do bloqueio às ameaças ambientais e fraquezas corporativas (análise SWOT). É importante levar-se em consideração, também, as tendências com base na construção de cenários. Complementam Hunger e Wheelen (2002) ao proporem algumas perguntas fundamentais inerentes as decisões estratégicas:

- **Qual a atitude dos decisores em relação ao risco?** O risco é composto não apenas pela probabilidade da estratégia ser eficaz, mas, também, pelo montante de ativo que a corporação terá de alocar na estratégia e o tempo pelo qual os ativos estarão indisponíveis para outros usos. Quanto mais ativos envolvidos e quanto mais tempo permanecerem comprometidos, mais provável será que a alta administração exija uma grande probabilidade de sucesso.
- **Quais pressões do ambiente externo afetam as decisões?** A atratividade de uma alternativa estratégica é afetada pela sua compatibilidade com os *stakeholders* no ambiente-tarefa de uma corporação. Os credores querem receber pontualmente. Os sindicatos trabalhistas exercem pressão por isonomia salarial e segurança no emprego. Os governos e os grupos de interesse exigem responsabilidade social. Os acionistas querem dividendos. A administração deve considerar todas essas necessidades ao selecionar as melhores alternativas estratégicas, ou sejam, as que reduzirem as pressões externas e maximizem o apoio dos *stakeholders*.
- **Que pressões da cultura corporativa afetam as decisões?** Se uma estratégia for incompatível com a cultura corporativa, provavelmente não terá sucesso. Poderá

resultar em procrastinação e, até mesmo, em bloqueios operacionais, à medida que os funcionários lutam para resistir a uma mudança radical na filosofia corporativa.

- **Como as necessidades e desejos de decisores-chave afetam as decisões?** Os egos dos decisores podem estar ligados a uma determinada proposta de modo tal que eles se oponham fortemente a todas as demais alternativas. As pessoas tendem a manter ou elevar seu *status quo*, o que significa que os tomadores de decisão continuam a seguir metas e planos existentes muito além do ponto em que a lógica recomendaria mudanças. Os envolvidos podem descartar informações negativas que auxiliem no processo decisório que defina uma estratégia com a qual não estejam comprometidos, ou por que desejam parecer competentes e consistentes.
- **Qual é o processo de escolha estratégica?** É salutar que haja uma certa quantidade de discussões acaloradas e até mesmo conflito. O conflito deve ser gerenciado para não encerrar em um alto custo emocional. Cosier e Schwenk (1990) contam uma história na General Motors sobre Alfred E. Sloan. Em uma reunião com seus principais executivos, Sloan, então CEO e presidente do conselho de administração, propôs uma controversa decisão estratégica. Convidado a opinar, cada um dos executivos respondeu com comentários de apoio e louvor. Após verificar que todos estavam aparentemente de acordo, Sloan declarou que não iria prosseguir com a decisão. Explicou que seus executivos não sabiam o suficiente para apontar os potenciais aspectos negativos da decisão ou, então, estavam concordando para não aborrecer o chefe e romper a coesão do grupo. A decisão foi adiada até que um verdadeiro debate pudesse ocorrer sobre todos os prós e contras.

2.6.4 - Formação de equipe

Simon (1979) observou que os limites da racionalidade do tomador de decisão decorrem de três elementos principais: capacidade, conhecimento e limitado por essa capacidade, hábitos e reflexos que não pertencem ao domínio da sua consciência. Assim, Simon (1979, p.114) conclui que “A racionalidade humana opera, pois, dentro dos limites de um ambiente psicológico. Esse ambiente impõe ao indivíduo, à guisa de pressupostos, uma seleção de fatores sobre os quais deve basear suas decisões”. Verificamos na afirmação de Simon os fatores limitantes: conhecimento; valores individuais e organizacionais; e o ambiente psicológico da decisão.

2.6.5 - Perfil da equipe, nível hierárquico e tempo de empresa.

Complementam Katz e Kahn (1987) que os indivíduos possuem racionalidade limitada pelos seguintes fatores:

- por sua capacidade inconsciente, hábitos e reflexos;
- por seus valores e conceitos de finalidades, os quais podem não coincidir com os objetivos da organização; e
- extensão de seus conhecimentos e das informações de que dispõe.

Nesse sentido, também deve ser levado em conta, a natureza do problema, o contexto organizacional, as características de personalidade dos que decidem (*ideologia versus* orientação para o poder; *emocionalidade versus* objetividade; *criatividade versus* bom senso; *orientação para ação versus* contemplação) e as limitações cognitivas dos seres humanos (Katz e Kahn, 1987).

Para Ferreira (2002), o Planejamento Estratégico, na sua essência, consiste em tomadas de decisão, que passa pelo momento:

- em que a coalizão dominante formal da organização toma a decisão de iniciar um processo de Planejamento Estratégico. Muito provavelmente, quem tomou a decisão foi à coalizão dominante de maior nível hierárquico na estrutura da empresa, por exemplo, o dono, o presidente, ou mesmo a diretoria como um todo;
- do próprio planejamento, ou seja, colocar no papel todas as etapas do processo. Esse segundo momento, na verdade, é muito de ser ainda uma intenção, um sonho, haja vista que não foi para a prática, é fundamental que ele prime pelo mais alto grau de qualidade na sua confecção, pois a etapa seguinte dependerá dele. Podem surgir discussões e muitos conflitos de poder e de idéias por parte da equipe. Da mesma forma, ocorrem resistências à mudança, visto que o Planejamento Estratégico é um processo de mudança e adaptação da organização. As causas das resistências podem ser: medo de mais trabalho; percepção do resultado negativo; necessidade de mudar hábitos; falta de comunicação adequada a respeito do Planejamento Estratégico; incapacidade de alinhar a organização com o mundo; modelo mental é diferente; ou, mesmo porque, simplesmente, pensam que estão sendo obrigados a mudar;
- da ação, do agir, ou seja, da implementação do documento que foi construído no momento anterior. É colocar em prática tudo aquilo que está no papel. O contexto interno e externo conduz a organização a decidir sobre a implementação das estratégias.

2.6.6 - Informações disponíveis

Arsham (2003) afirma que o processo de tomada de uma decisão é uma das funções-chaves de gerentes e essas necessitam de diversas fontes de informações. Qualquer planejamento, por exemplo envolve as seguintes decisões: O que deve ser feito? Quando? Como? Onde? Quem deve fazer? Como ilustrado na figura 2.3 :

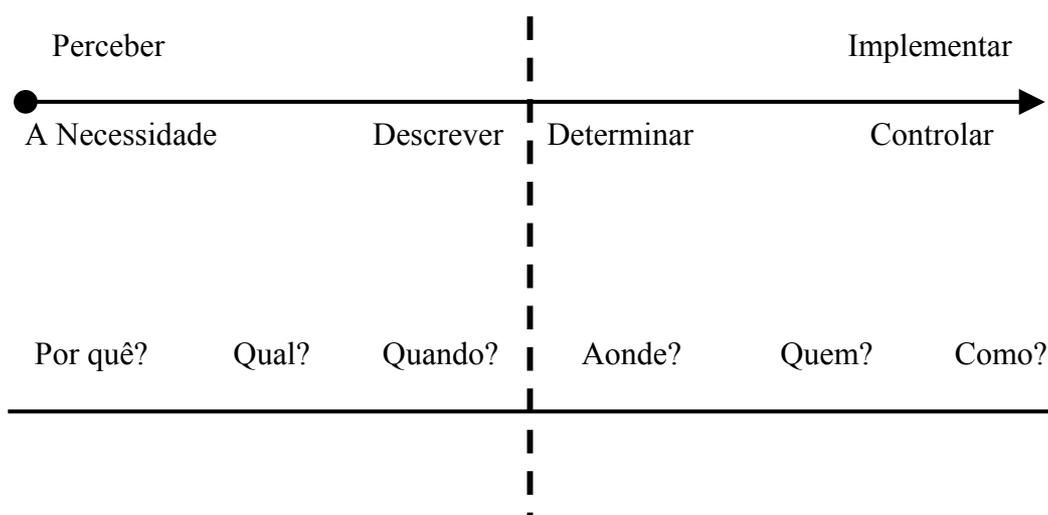


Figura 2.3 : Perguntas relevantes ao processo decisório – fonte: Arsham (2003)

A pesquisa bibliográfica trata do levantamento da bibliografia já publicada e que tenha relação com o tema em estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre o assunto-objeto de estudo. Incluem-se, aqui, as obras literárias em geral. São os chamados documentos de fontes secundárias. (Lakatos & Marconi, 1986).

Ainda, como fonte de informação primária, realizaram-se observações especificamente na atitude dos decisores e como as pressões corporativas afetam as decisões da business unit pesquisada. Neste sentido, participou-se em praticamente todas as reuniões sobre a elaboração do plano estratégico da empresa, processo este que se estendeu por vários meses.

2.6.7 - Sumário

Analisando a bibliografia obtém-se como sumário a quadro 2.2:

Autor	Característica das decisões	Abordagem	Influência chave	Quem toma decisão	Tipo da equipe decisória
Brunsson (1989)	Compromisso, responsabilidade	Clássica	Cálculos financeiros	Alta gerência	Top-down
Barwise et. Al (1989)	Cálculos e relatórios financeiros	Clássica	Documentos contábeis	Alta gerência	Top-down
Henderson (1989)	Princípio biológico da exclusão competitiva	Evolucionária	Princípios da biologia	Alta e média gerência	Top-down para misto
Hax e Hajluf (1990)	Força na unidade de negócio	Evolucionária	Atividade geral da indústria	Alta gerência	Top-down
Grant (1991)	Racional e estruturada	Clássica	Controle corporativo	Alta gerência	Top-down
Hamel e Prahalad (1994)	Estratégia expandida	Evolucionária	Empenho e inovação	Líderes de todos os níveis	Misto para Botton down
Mintzberg (1994)	Predeterminação, Imparcialidade, Paixão e Intuição.	Processual	Análise da estrutura, psicologia	Planejadores definidos como equipe	misto
Porter (1996)	Posicionamento	Clássica	Cinco forças e conceito de cadeia de valor	Líderes	Top-down para misto
Trigeorgis (1996)	VPL – valor presente líquido	Clássica	Dados contábeis e VPL	Alta gerência	Top-down
Carr e Tomkin (1998)	Influenciar	Clássica	Dados contábeis	Contadores	Top-down
Thomsen e Pedersen	Percepções de risco, relações de negócios e objetivos sociais.	Sistêmica	Governança corporativa, sociologia	Gerentes	Top-down para misto
Govindarajan e Gupta (2001)	Flexibilidade, Rapidez, Mudança	Evolucionária	Desejos do cliente	Gerentes	misto

Quadro 2.2: Sumário sobre decisão estratégica

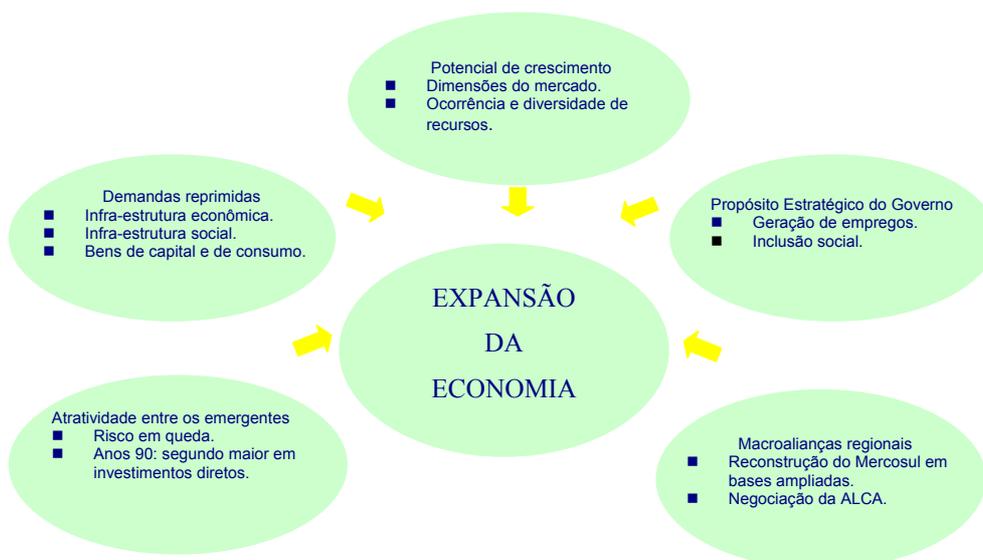
CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE DO SETOR TÊXTIL E DE FILAMENTOS SINTÉTICOS

Considerações iniciais

Este capítulo descreve o contexto da indústria têxtil no Brasil, bem como, um breve relato do mercado internacional. Enfoca aspectos econômicos, sociais, hipóteses econômicas e perspectivas para os próximos anos. A contextualização é importante a fim de posicionar o leitor deste trabalho da rápida mudança ocorrida no segmento têxtil, quando, durante a década de 90, o setor sofreu mudanças radicais. Este capítulo demonstra que o mercado deixou de ser estável e passou a ser altamente competitivo, sendo importante na definição das estratégias, processos decisórios com baixa margem de erros.

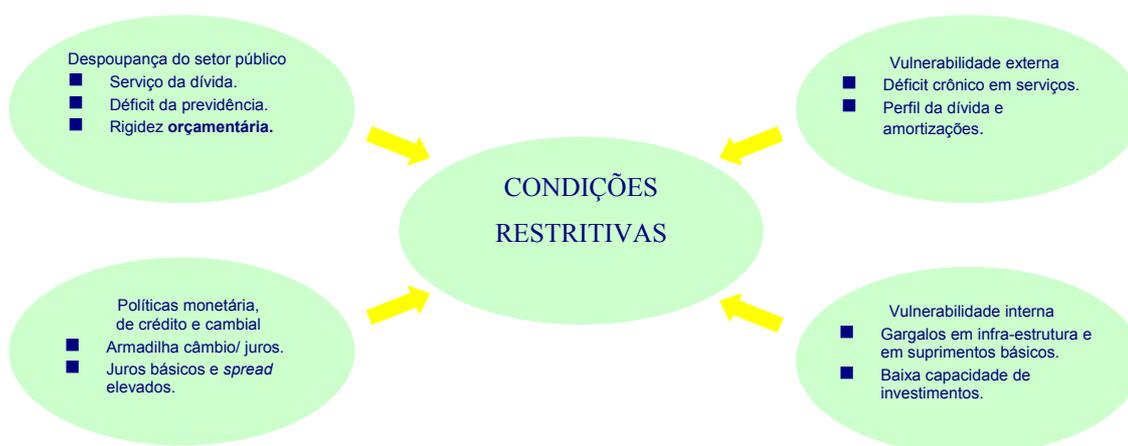
3.1 - Fatores favoráveis e condições restritivas ao crescimento da economia brasileira

Rossetti (2003) identifica fatores favoráveis e restritivos ao crescimento da economia brasileira (figura 3.1 e 3.2).



a) Figura 3.1: Fatores favoráveis ao crescimento da economia brasileira
 Fonte: FDC Fundação Dom Cabral - Prof. José Paschoal Rossetti, 2003

Os principais fatores favoráveis para a indústria têxtil são demanda reprimida e potencial de crescimento que, com a expansão da economia, tende a tornar-se consumo.



b) Figura 3.2: Condições restritivas ao crescimento da economia brasileira
 Fonte: FDC Fundação Dom Cabral - Prof. José Paschoal Rossetti, 2003

As políticas monetárias têm grande influência no desempenho do mercado, pois trazem reflexos na compra da matéria prima, como, também, no poder de compra do consumidor, o que pode tornar-se significativamente restrito para o mercado.

Complementando os fatores identificados por Rossetti (2003), uma pesquisa realizada pela Unifi e a Suma Econômica (2003), orientada pelas forças competitivas propostas por Porter (1999), identifica-se na tabela 3.1 dados e fatos importantes para caracterizar o mercado do setor têxtil.

Parâmetro	Comentários
Situação Econômica	<ul style="list-style-type: none"> • economia mundial e brasileira em baixa taxa de crescimento; • rápidas mudanças no cenário econômico mundial; • a moeda brasileira é fortemente influenciada por movimento especulativo de investidores estrangeiros; • mercado cada vez mais competitivo e globalizado.
Ano Fiscal 2003/04 Hipóteses para o Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • taxa de juros: 18% ao ano em média • desvalorização da moeda em relação ao dólar de 14% • PIB: + 1,0% • inflação 10,0% • superávit no orçamento interno e balança comercial
Mudanças possíveis	<ul style="list-style-type: none"> • aceleração na negociação em acordos comerciais internacionais como ALCA, União Européia e Mercosul, G-3 Índia/Brasil/África do Sul).
Fatores sociais / culturais e possíveis mudanças	<ul style="list-style-type: none"> • consumidores valorizam: conforto, fácil manutenção (<i>easy care</i>), performance e tendências de moda. • mudança no estilo de vida aumenta a demanda de roupas esportivas • o crescimento do uso do computador e da internet mantêm os consumidores mais freqüentemente em casa, demandando um ambiente mais confortável e agradável (roupas estofados etc).
Legislação e suas variações	<ul style="list-style-type: none"> • legislação tributária (Projeto de reforma tributária brasileira) • participação dos órgãos anti-truste em fusões, <i>joint ventures</i>, alianças e processos de aquisições

Tabela 3.1 – Elementos e tendências do mercado nacional.

A pesquisa demonstra boas perspectivas para o mercado de filamentos sintéticos, porém, exige das indústrias uma forte percepção e capacidade de adaptar-se às mudanças.

3.2 - A importância do setor Têxtil:

A produção científica brasileira, no campo da administração e da engenharia da produção, ainda não apresenta um tratamento adequado para determinados aspectos da realidade industrial do país (Rech 2000). Enquanto existem temas em que são desenvolvidos estudos e pesquisas, outros, ainda, carecem de interesse por parte dos pesquisadores (Rech 2000). Lipovetsky (1989, p.9) afirma que o assunto “moda” não provoca entusiasmo na esfera intelectual. “A moda é celebrada no museu, é relegada à antecâmara das preocupações intelectuais reais; está por toda parte na rua, na indústria e na mídia, e quase não aparece no questionamento teórico das cabeças pensantes”.

O setor moda, no Brasil, é a maior fonte de empregos, segundo a revista World Fashion (Kronka, 2001) para a mão-de-obra feminina, e segunda maior fonte de divisas para o país, perdendo, apenas, para a indústria da construção civil. Segundo dados da Abravest – Associação Brasileira do Vestuário – citados por Maluf (2000, p.166), atualmente, “são 19.400 empresas registradas, 1.1 milhão de empregos diretos (...) e mais de 6.5 milhões de indiretos, 4.1 milhão de peças fabricadas por ano e 18 bilhões de dólares de faturamento por ano”. No período de janeiro a outubro de 2000, as exportações de empresas têxteis e de confecções foram de aproximadamente US\$ 1 bilhão, 24% acima do percentual de vendas realizadas no ano anterior, que somaram US\$ 812 milhões. E até 2005, o setor pretende alcançar 1% do comércio mundial, através da exportação de 4,3 bilhões (Ueharo, 2001). De acordo com Kronka (2001), especificamente, o segmento de produtos de malha exportou US\$ 153,3 milhões e importou US\$ 41,1 milhões, com saldo positivo na balança comercial de US\$ 112,2 milhões.

3.3 - O mercado têxtil

A empresa Unifi do Brasil Ltda. está inserida no ramo de atividade industrial têxtil e este mercado divide-se em diversas categorias. A operação da Unifi do Brasil Ltda. no País, assim como em sua matriz americana, está concentrada na produção de fibras sintéticas. A tendência de consumo mundial de fibra sintéticas em 2005 é visualizada na figura 3.3, que demonstra retração na produção Norte-Americana e estagnação no mercado da Europa Ocidental. É possível vislumbrar um pequeno crescimento na América Latina e Europa Oriental.

O crescimento do consumo na China, sudeste asiático e no subcontinente indiano é o destaque da tendência, onde o aumento da produção da China será superior ao consumo das Américas. Estas perspectivas reafirmam, mais uma vez, a importância do plano estratégico para a indústria brasileira se manter competitiva.

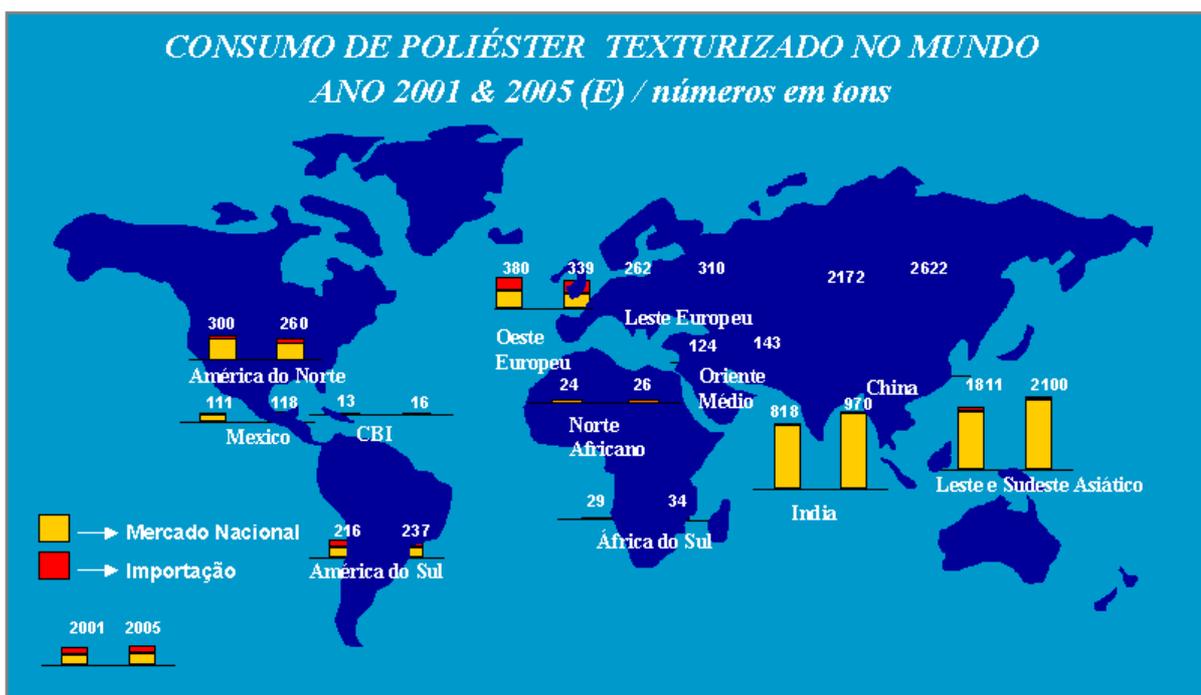


Figura 3.3: Consumo de poliéster texturizado no mundo
Fonte: Unifi – Pesquisa de mercado nas divisões USA, Ásia, Europa, América do Sul.

O mercado têxtil se divide em fibras naturais, artificiais e sintéticas. Entre as fibras naturais, o principal produto utilizado no Brasil é o algodão, largamente empregado no setor de vestuário, cama, mesa e banho. As fibras artificiais, por sua vez, passam por um processo produtivo diferenciado das fibras sintéticas e naturais e vêm perdendo mercado, como pode ser observado nos gráficos 3.1 a 3.4.

Entre as fibras sintéticas, o principal produto é o poliéster, um dos focos de atuação da Unifi do Brasil Ltda, que tem seu consumo aumentado nos últimos anos, conforme demonstra o gráfico 3.3 e 3.4.

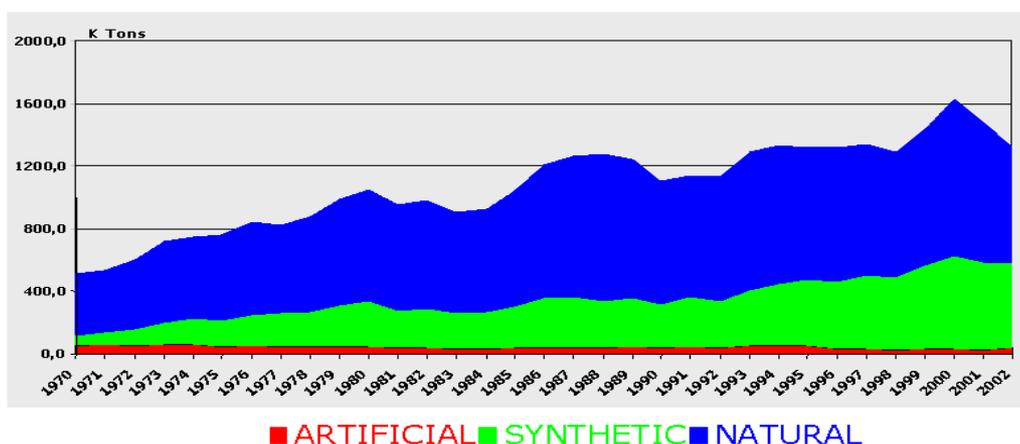


Gráfico 3.1: Mercado Brasileiro - Consumo Industrial Têxtil
Fonte IEMI 2003 - Instituto de Estudos e Marketing Industrial S/C Ltda.

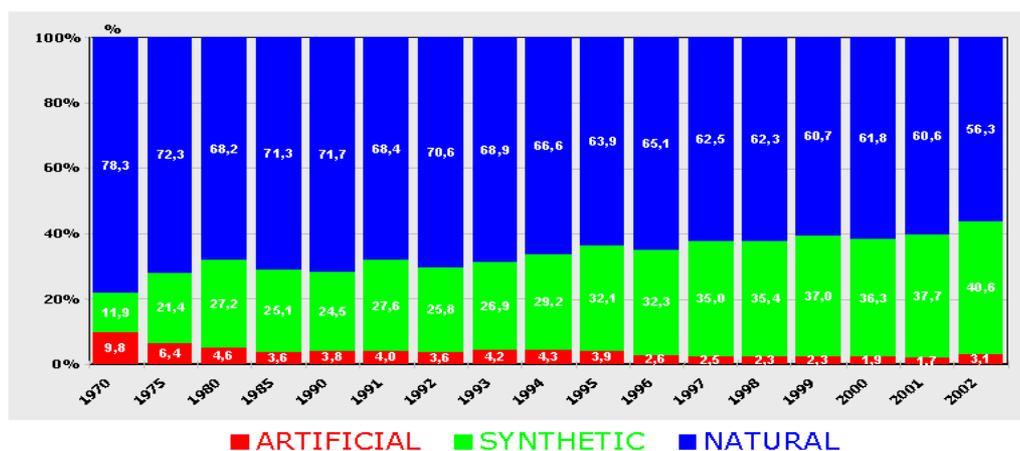


Gráfico 3.2: Mercado Brasileiro - Consumo Industrial Têxtil
Fonte IEMI/2003 - Instituto de Estudos e Marketing Industrial S/C Ltda.

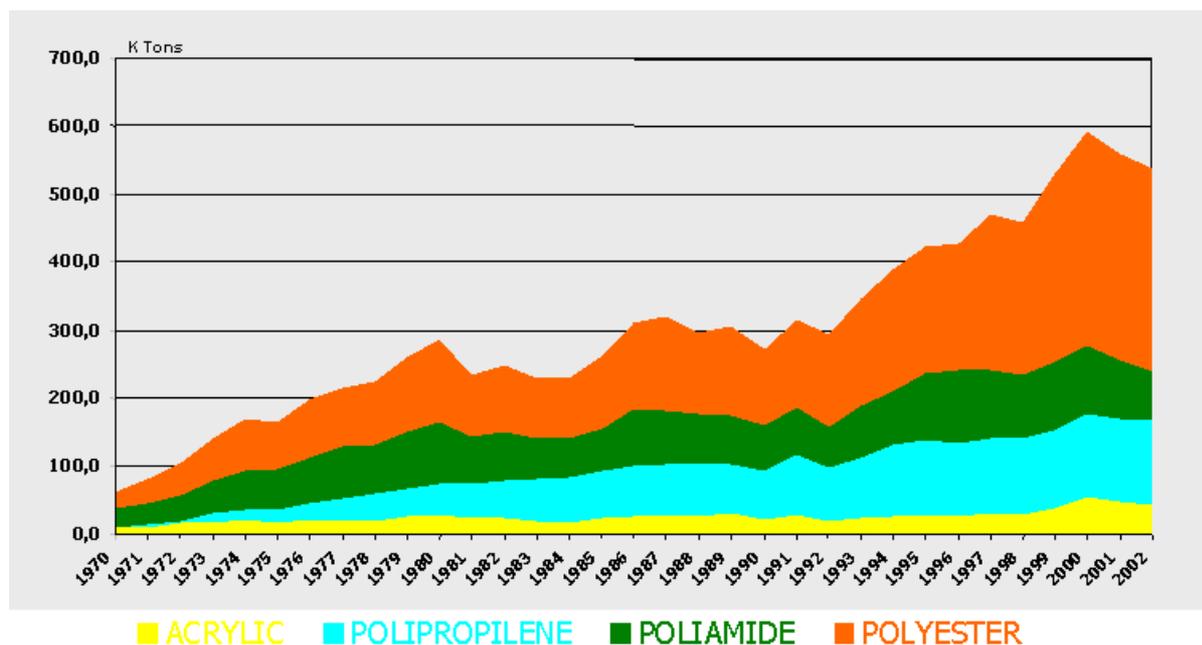


Gráfico 3.3: Mercado Brasileiro - Consumo Industrial de Filamentos Sintéticos
Fonte IEMI/2003 - Instituto de Estudos e Marketing Industrial S/C Ltda.

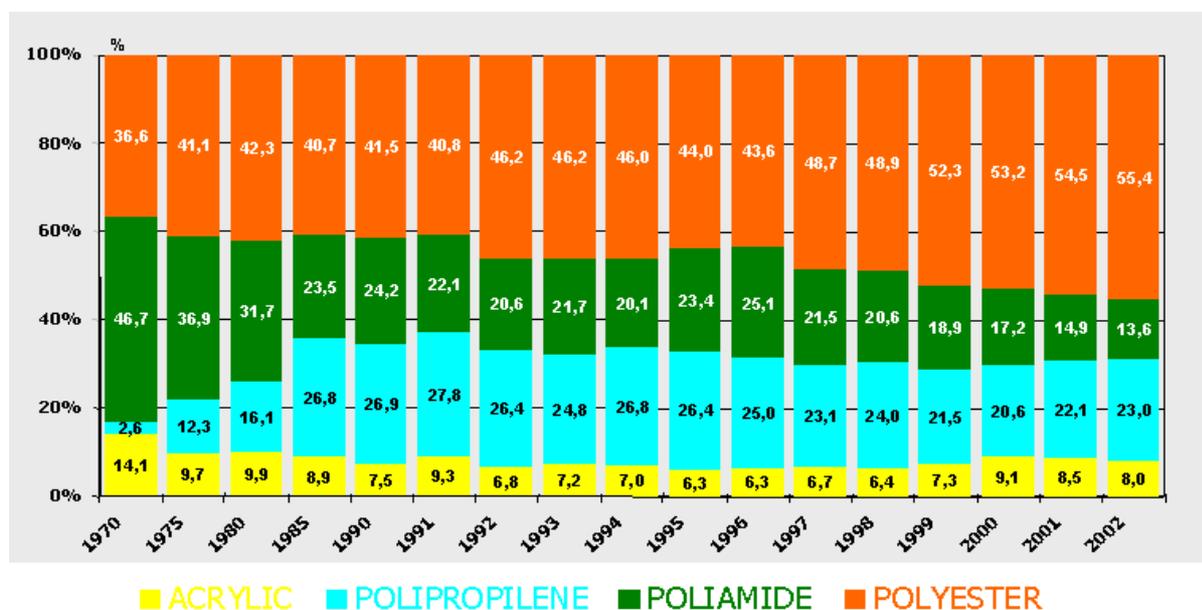


Gráfico 3.4: Mercado Brasileiro - Porcentagem Consumo Industrial de Filamentos Sintéticos
Fonte IEMI/2003 - Instituto de Estudos e Marketing Industrial S/C Ltda

A produção de fibras sintéticas está próxima do início da cadeia produtiva têxtil. Suas matérias-primas básicas são os derivados de petróleo. Após o processo de texturização dos grânulos, as fibras sintéticas resultantes têm diversas aplicações, obtidas a partir dos diversos processos produtivos.

A figura 3.4 permite visualizar toda a cadeia produtiva e localizar o papel das fibras sintéticas.

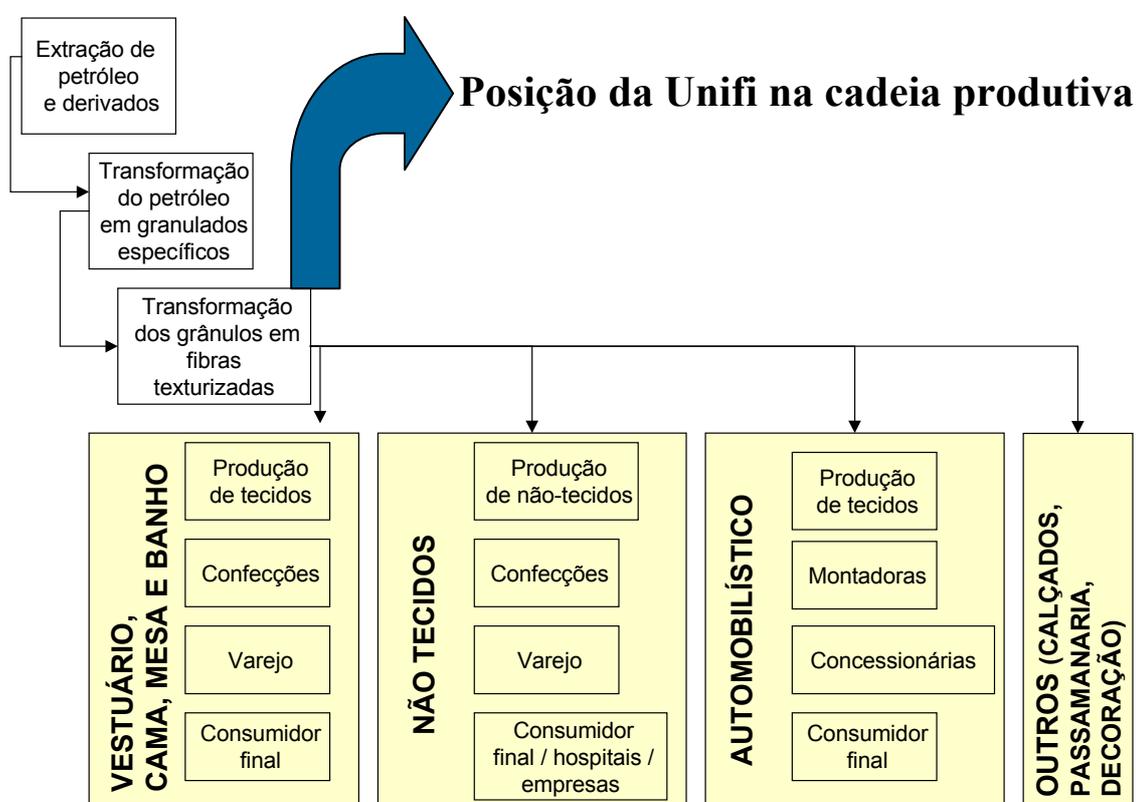


Figura 3.4: Cadeia produtiva de filamentos sintéticos.

O maior volume de consumo está nas empresas de vestuário, que oferecem produtos para o lazer, prática de esportes, uniformes, trajes sociais, roupas íntimas etc. Segue-se a esse grupo, com participação de mercado bem menor, o rol de produtos para cama, mesa e banho. Em ambos, atualmente, a concorrência das fibras naturais é predominante. As fibras sintéticas atuam como produto substituto, uma vez que oferecem vantagens significativas, como

durabilidade, preço, melhor solidez à luz etc, ganhando participação de mercado gradativamente.

Também participam do mercado os não-tecidos, que são produtos para aplicações técnicas, como roupas hospitalares, artigos de higiene (fraldas e absorventes) embalagens etc. Há, ainda, setores específicos que exigem grande personalização de produtos, como, por exemplo, o automobilístico.

Complementando, com menor participação de mercado encontram-se as áreas de decoração, linhas de costura, acessórios, sacos de dormir equipamentos de camping etc.

O crescimento da participação de mercado das fibras sintéticas, como substituta da fibra natural, bem como o acentuado declínio das fibras artificiais, vêm apresentando um cenário otimista para o setor sintético, como demonstrado no gráfico 3.5.

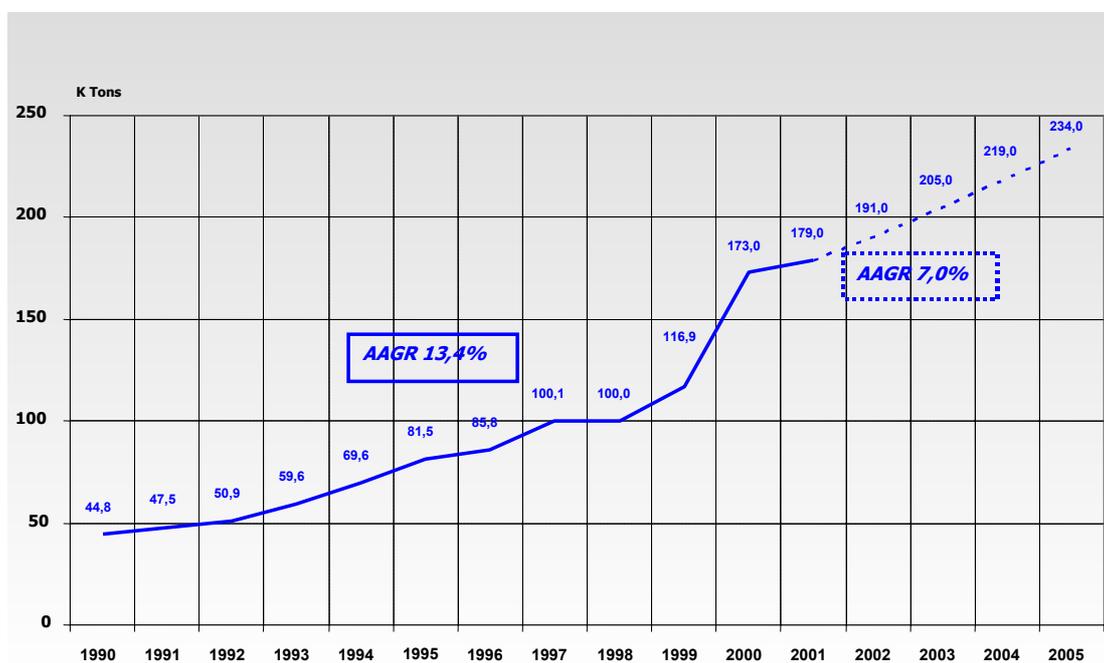


Gráfico 3.5: Mercado de Filamentos de Poliéster – 1990 - 2005
 Fonte IEMI/2003 Instituto de Estudos e Marketing Industrial S/C Ltda.

Apesar do cenário otimista, a concorrência é acentuada para os produtores de fibras sintéticas, pois as empresas que operam no setor estão consolidadas e possuem *know how* das operações, bem como, fácil acesso à matéria-prima, nacional e importada. Existem, no entanto, grandes diferenças na qualidade dos produtos finais e no nível de serviços de suporte prestados aos clientes, como prazos de entrega, assistência técnica e desenvolvimento de produtos customizados.

Os clientes, cuja operação baseia-se em produtos commodities, com baixo grau de exigência, costumam aproveitar-se das ofertas dos vários competidores, dividindo sua compra entre eles, diminuindo, dessa maneira, sua dependência e aumentando seu poder de barganha quanto a preços e prazos de pagamento. Contam, ainda, com fornecedores de matéria-prima importada, cuja vantagem de preço na oferta depende da variação cambial. Nesse caso, os clientes importam diretamente dos produtores, principalmente da Ásia, ou contam com importadores que se aproveitam de oscilações repentinas do câmbio, para aumentar a oferta dessas matérias-primas.

Outra característica marcante dos clientes do segmento industrial têxtil é sua concentração geográfica. Os principais pólos produtivos estão no Estado de São Paulo (capital e região da cidade de Americana), no Estado de Santa Catarina (região de Blumenau) e, com menor produção, mas também próximas geograficamente, as indústrias do Nordeste (Ceará e interior especialmente) e Minas Gerais (região de Juiz de Fora), conforme figura 3.5.

CONSUMO DE FILAMENTOS DE POLIÉSTER

Por Região / Estado - 2003

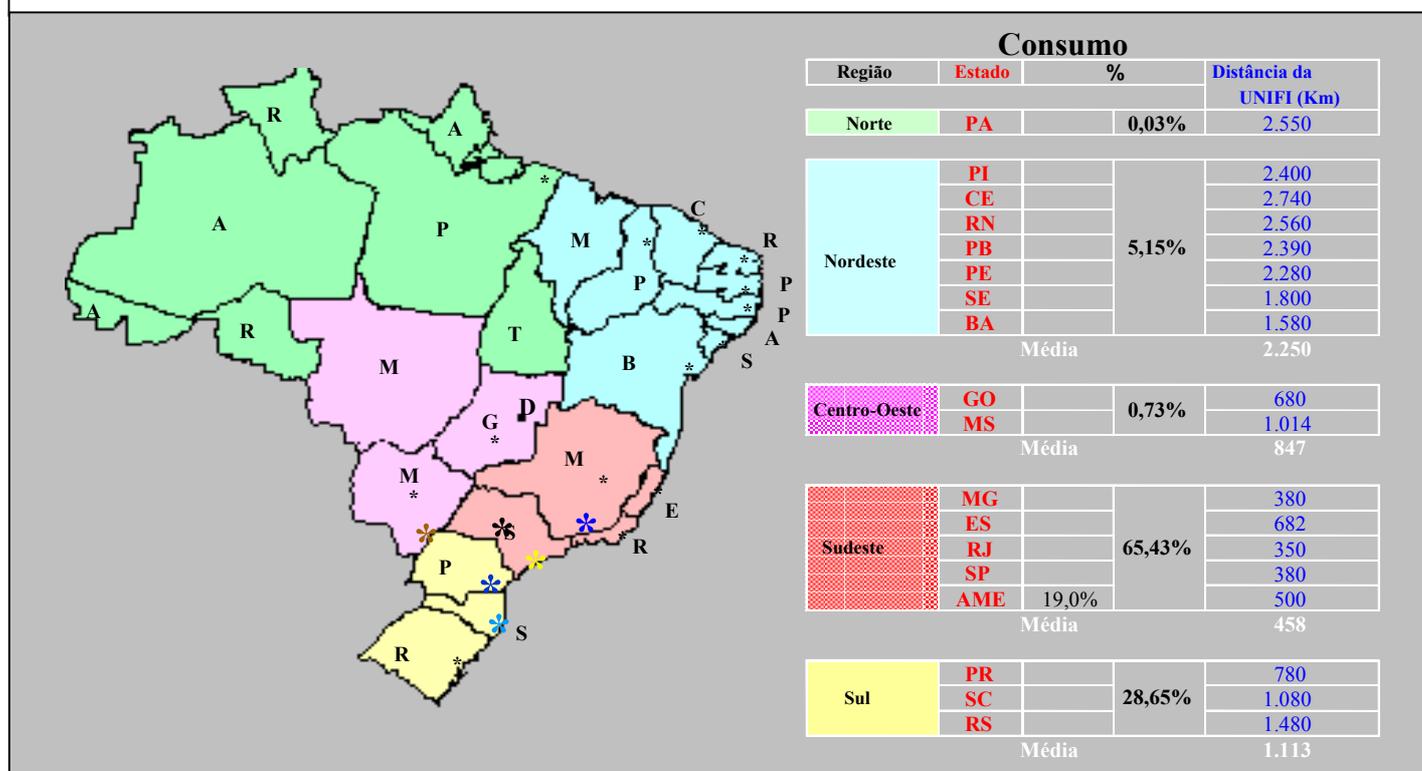


Figura 3.5: Consumo de Filamentos de Poliéster por Região
Fonte: Adaptado do IEMI 2003

Em resumo, o segmento têxtil envolve muitos tipos de operação e, desde a extração de matérias-primas básicas até o varejo que alcança o consumidor final, exige grande conhecimento técnico e pesquisa de mercado, a fim de aperfeiçoar produtos e responder às tendências dadas pela moda, pelas exigências dos consumidores, bem como, oferecer melhor performance dos produtos finais. Além disso, sua contribuição social é vasta, uma vez que o setor é o segundo empregador do Brasil, perdendo, apenas, para a indústria da construção civil. Isso faz do segmento têxtil um mercado maduro e de grande valia para o país.

Finalmente, com base nos dados observados, ficou evidente a forte participação de produtos importados no mercado nacional, bem como a tendência de queda no preço dos

produtos produzidos no Brasil. Essa queda na margem de lucro enfatiza a importância da gestão estratégica, onde a confiabilidade das decisões estratégicas pode ter influência significativa na sobrevivência da empresa.

A PESQUISA

Considerações iniciais

Este capítulo descreve o trabalho de campo realizado, tendo como instrumento estudo de caso focalizando a atualidade da empresa pesquisada e suas perspectivas.

O estudo foi desenvolvido através de pesquisas em documentos, entrevistas, questionários e observações. O trabalho teve boa receptividade por parte dos funcionários e as informações necessárias foram disponibilizadas. Neste capítulo, é possível ver uma maior integração entre os aspectos teóricos e a prática verificada.

4.1 - O Método de Pesquisa

As etapas componentes da metodologia utilizada no presente trabalho são mostradas de forma esquemática na figura 4.1.

Mattar (1994) comenta que a pesquisa exploratória pode ser usada para o conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva, para auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem nele consideradas e acumular, a priori, informações disponíveis

relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou em andamento. Sendo assim este, trabalho tem um caráter de investigação exploratória, pois se pretende identificar, descrever e analisar, a partir das informações obtidas na fundamentação teórica, como o processo de gestão estratégica está sendo implementado no contexto de uma indústria têxtil competitiva no que se refere aos aspectos da confiabilidade das decisões estratégicas.

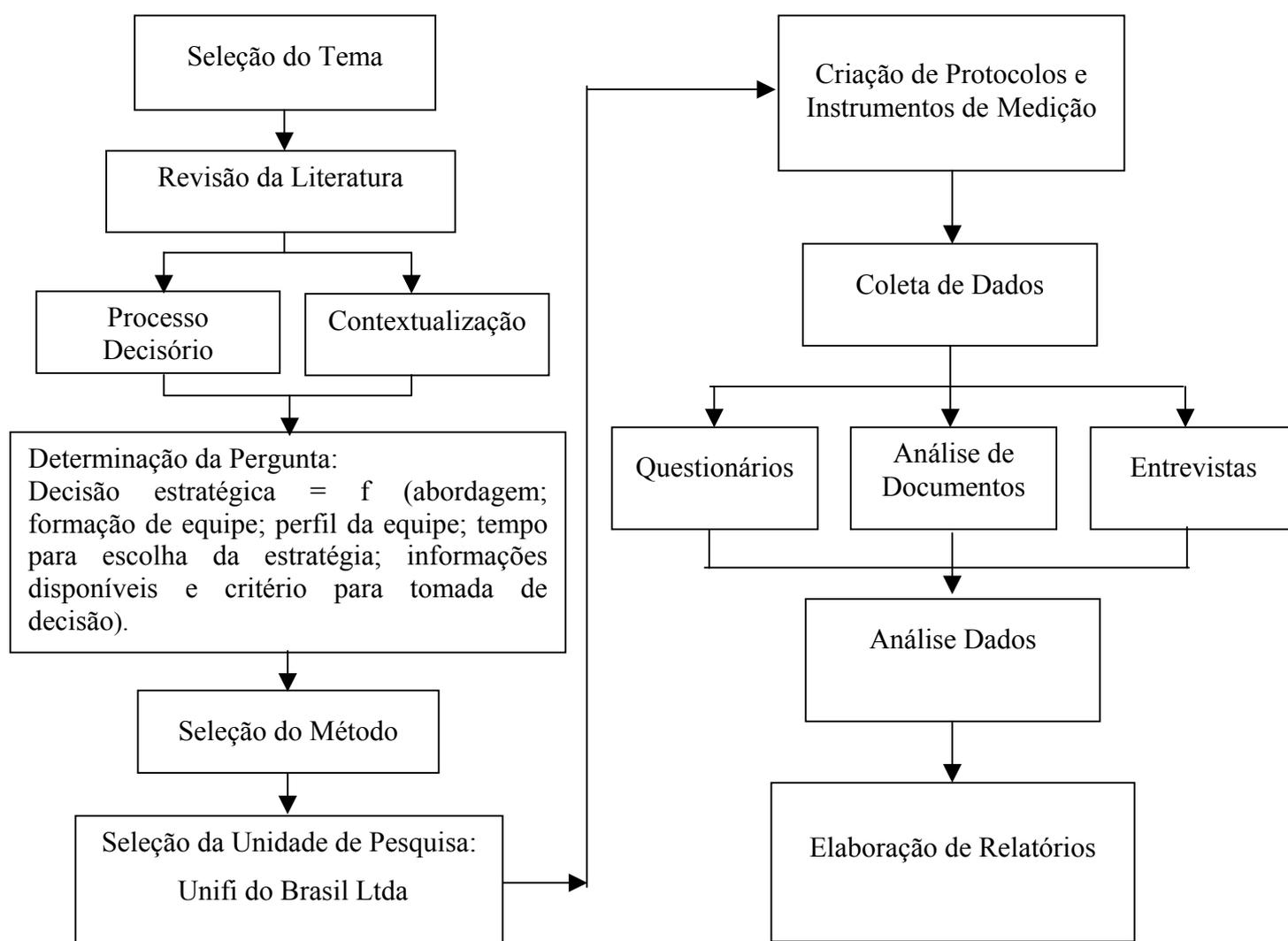


Figura 4.1 – Estrutura de desenvolvimento da pesquisa
Fonte: adaptado de Velazques (2003)

Utilizando-se o estudo exposto por Bryman (1989) e considerando o tipo de problema a ser desenvolvido nesta pesquisa, conclui-se que há necessidade de: ênfase nas interpretações; atenção ao contexto; consideração de aspectos do processo de implantação de uma gestão estratégica na realidade organizacional e proximidade do pesquisador com a organização pesquisada.

Diante dessas características, conclui-se que a abordagem qualitativa é a mais apropriada ao escopo desta pesquisa.

BONOMA (1985) coloca que o "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial". Ao comparar o Método do Estudo de Caso com outros métodos, YIN (1989) afirma que, para se definir o método a ser usado, é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como" e "por que" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências, o Estudo de Caso se caracteriza pela "... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações". Neste sentido, serão utilizados dados primários (obtidos mediante entrevistas, questionários e observações) e secundários (obtidos por intermédio de documentos de divulgação fornecidos pela empresa e comunicados de revistas setoriais).

Gummesson (2000) afirma que metodologias qualitativas são úteis e recomenda estudo de caso como ferramenta de pesquisa em assuntos gerenciais e de negócios e menciona administração geral, marketing estratégia corporativa e outros. Ele, ainda, comenta que o estudo de caso está tornando-se mais aceito como ferramenta científica em pesquisa gerencial.

A análise contextual pressupõe o uso de métodos de pesquisa qualitativos, tais como o estudo de caso. Isto fica evidenciado pelo fato de que a maior parte das descobertas e insights

ocorre durante ou após a coleta de dados. Neste contexto, a busca de respostas à questão de pesquisa é obtida por meio da lógica formal e da generalização analítica em vez de testes estatísticos (Lee, 1989, Yin, 1994).

A Unifi do Brasil Ltda. foi escolhida por ser uma indústria do ramo têxtil, produtora de filamentos sintéticos, que fornece matéria prima para o desenvolvimento dos mais diversos produtos nos setores de vestuário, calçados, automobilístico etc. A empresa está focalizada na oferta de serviços adicionais aos seus clientes, atuando na cadeia produtiva como um parceiro importante para o sucesso destas empresas e opera no mercado Business to Business.

4.2 - Empresa, Produto, Processo e Características da Organização.

4.2.1 - A Empresa

A história da UNIFI iniciou-se em 1971 na Carolina do Norte estados Unidos, pela união de vários pequenos produtores de fios texturizados que se juntaram para formar uma empresa maior e mais forte. Hoje, ela é uma das maiores produtoras mundiais de fios texturizados de náilon e poliéster, respondendo por aproximadamente 5% da produção global destes produtos, que são destinados principalmente às aplicações têxteis, automobilísticas, vestuário e móveis. A empresa conta mundialmente com diversos centros produtivos e dezenas de escritórios de venda.

No Brasil, a UNIFI iniciou suas atividades em 1999, com a aquisição de uma unidade produtora localizada na cidade de Alfenas, no Estado de Minas Gerais e de um escritório de vendas em São Paulo – S.P.

Desde então a empresa vem investindo continuamente no aumento da capacidade produtiva, melhoria de qualidade e atendimento ao cliente, de forma a estabelecer localmente

a mesma imagem de excelência e qualidade que seus produtos e serviços já possuem em diversos países da América do Norte e Europa.

Sua principal atividade no Brasil é a texturização de filamentos têxteis de poliéster. Com uma capacidade de processamento estimada em 3.400 ton./mês, a UNIFI do Brasil Ltda., segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), é responsável por aproximadamente 18% da produção de filamentos sintéticos de poliéster consumidos no país.

A unidade produtora de Alfenas possui atualmente a média de 400 funcionários divididos entre as áreas de produção, controle de qualidade, desenvolvimento, planejamento, manutenção embalagem, armazenagem, administrativa, compras e informática. O escritório de vendas de São Paulo conta com estimadamente 50 funcionários distribuídos principalmente entre as áreas de vendas, logística, assistência técnica e financeira.

4.2.2 - O Produto

O poliéster, como a grande maioria dos polímeros, é obtido por procedimentos de síntese de derivados de petróleo. Deste processo, o poliéster é extrusado na forma de pequenos grãos chamados de “chips”, que são facilmente armazenados e transportados (figura 4.2).



Figura 4.2: “Chips” de poliéster
Fonte: Unifi-Inc. / EUA

Para a obtenção dos filamentos de poliéster, estes “chips” são novamente fundidos e extrudados em um dispositivo com micro-orifícios conhecido por fieira. Imediatamente após a fiação, os filamentos são resfriados e uma camada de óleo lubrificante é adicionada ao fio para garantir a sua performance nas etapas posteriores de processamento.

A vazão do polímero na fieira (figura 4.3), associada à velocidade de enrolamento destes filamentos, define o padrão de orientação molecular da fibra. No caso do poliéster, geralmente é utilizado um padrão de orientação molecular parcial, daí o nome POY (“Partially Oriented Yarn”) pelo qual este produto é comumente conhecido.



Figura 4.3: Fieira
Fonte: Unifi-Inc. / EUA

Mesmo já estando na forma de filamentos este POY ainda é um produto intermediário, pois mesmo que já tenham sido definidas características importantes como espessura dos filamentos, quantidade de filamentos, secção transversal, maticidade e até mesmo cor, ele ainda não apresenta grau de orientação molecular adequado, nem tampouco aspecto e toque necessários às aplicações têxteis.

É utilizando o POY como matéria prima que a grande maioria das unidades texturizadoras de poliéster iniciam as suas atividades, transformando-o por intermédio de ações térmicas e mecânicas para a obtenção do fio texturizado, cujas características físicas, de volume e toque se adaptam às aplicações têxteis.

O produto final deste processo, também no formato de bobinas (figura 4.4) e com o acréscimo de aditivo antiestático e antiatrito, já se encontra em condições de uso na maioria das aplicações têxteis conhecidas como tecelagens e malharias.



Figura 4.4: bobina de POY
Fonte: Unifi-Inc. / EUA

Diferentemente dos fios provenientes de fibras naturais como o algodão ou o linho, que são obtidos pela soma de fibras de tamanho relativamente curto, unidas pela coesão proporcionada por processos de torção, o poliéster texturizado (figura 4.5) é obtido através de fibras contínuas, o que lhe garante características únicas de resistência, toque e elasticidade.



Figura 4.5: Bobina de fio texturizado
Fonte: Unifi-Inc. / EUA

Como pode ser observado na figura 4.6, os fios texturizados possuem como principal característica o alto volume causado pela deformação dos filamentos através do processo de texturização.



Figura 4.6: Aspecto de fios liso e texturizado
Fonte: Unifi-Inc. / EUA

A evolução dos métodos de produção da matéria prima, bem como dos processos de acabamento, como a texturização, fazem com que o poliéster seja hoje a fibra têxtil com maior perspectiva de crescimento no Brasil e no mundo, substituindo principalmente os produtos tradicionalmente feitos de algodão e náilon.

4.2.3 - O Processo

Como já mencionado anteriormente, o processo de texturização por falsa torção, ou simplesmente texturização, é realizado em equipamentos chamados texturizadoras, que transformam a matéria prima POY por meio de ação mecânica e térmica (figura 4.7). Esta técnica consiste basicamente em deformar de uma maneira controlada e contínua os filamentos do POY para conferir-lhe aspecto e toque adequados. O diagrama abaixo mostra as etapas básicas deste processo:

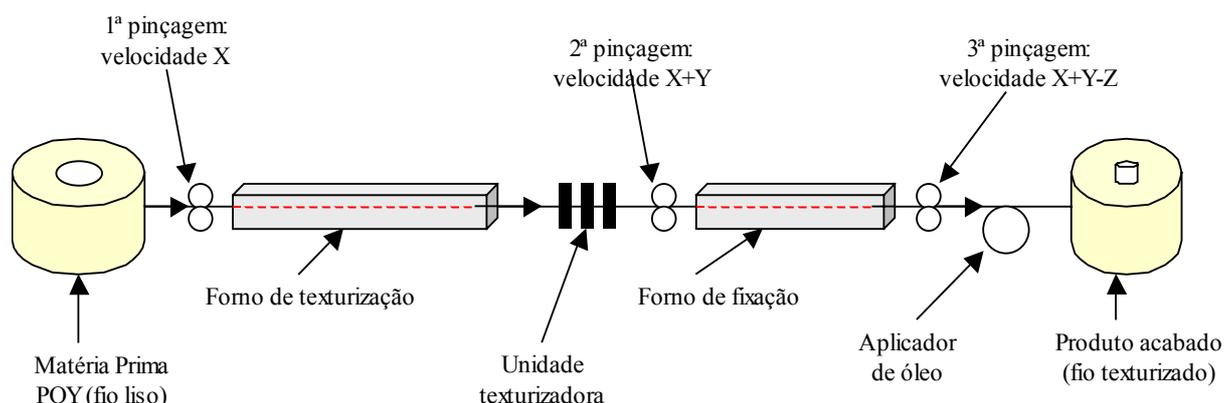


Figura 4.7: Diagrama simplificado do processo de texturização
 Fonte: Adaptado de Eskin, 2003.

A figura 4.7 mostra de modo simplificado o processo de texturização convencional por falsa torção, onde o fio de poliéster é pinçado pelo primeiro eixo, que determina a velocidade de desenrolamento da matéria prima. A segunda pinçagem acontece a uma velocidade mais alta que a primeira, que, facilitada pela temperatura do forno de texturização, proporciona a estiragem e a conseqüente orientação molecular do fio. Ainda nesta etapa, acontece o processo de texturização executado pela unidade texturizadora, cujo procedimento consiste em torcer e destorcer os filamentos por meio de discos de fricção.

Em seguida o fio é fixado no forno de fixação, que controla a estabilidade da torção aplicada pela unidade texturizadora, bem como o volume do fio. Após a fixação, o fio já estabilizado recebe uma aplicação de óleo com características antiestáticas e antiatrito e é novamente enrolado em bobinas já em condições de uso nas aplicações têxteis mais comuns. Na opinião de Ali Demir (1997), através deste processo o fio recebe volume, tenacidade, entre outras características imprescindíveis para a confecção de tecidos.

4.2.4 - Características da organização

Para este estudo será considerado além do processo produtivo (eficiência operacional), todo o conjunto de características da organização e suas políticas gerais como demonstrado na figura 4.8:

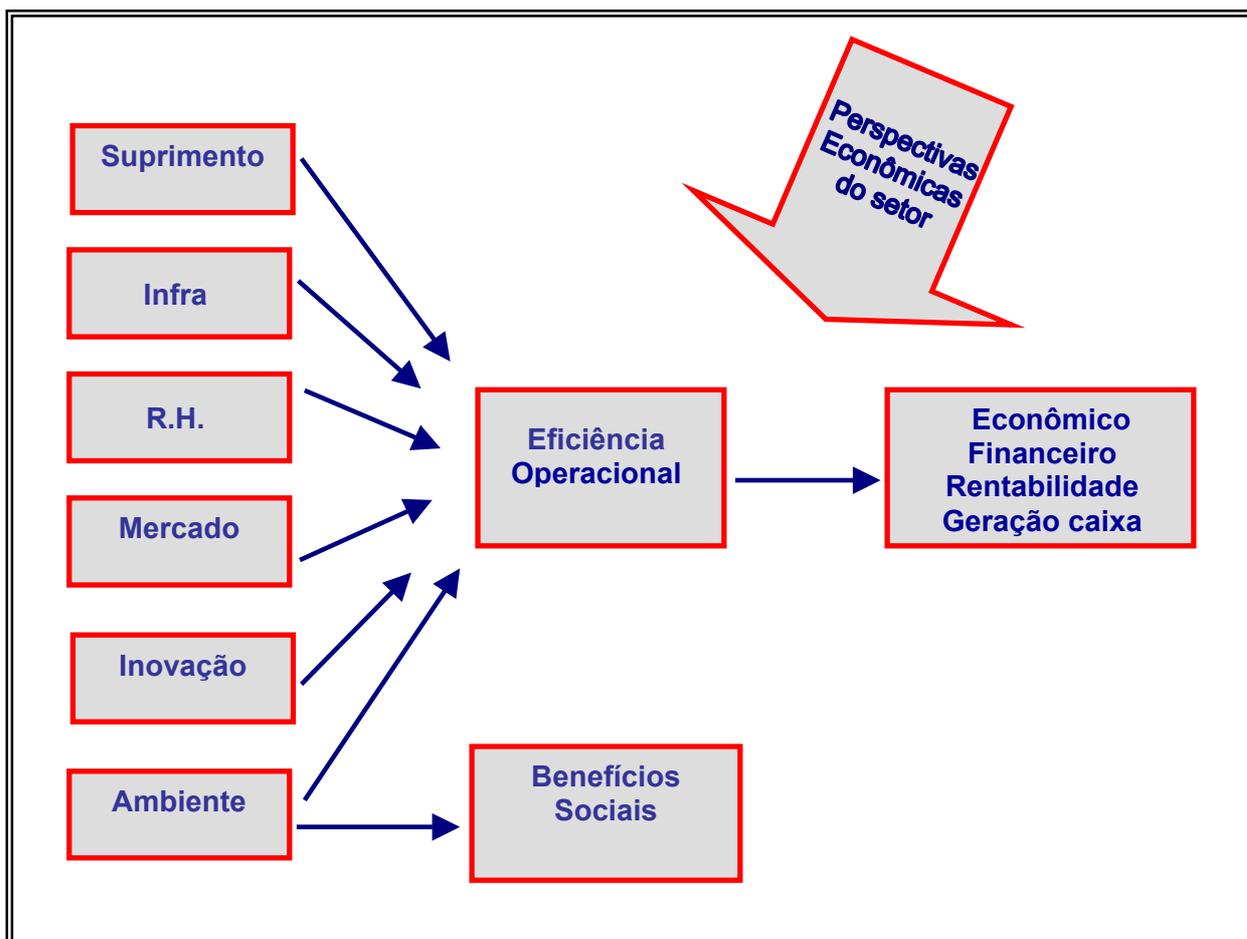


Figura 4.8: Características da organização e suas políticas

Dentro do contexto das características da pesquisa foram identificadas as seguintes variáveis da pesquisa:

Variável Independente:

- Confiabilidade das decisões estratégicas: resultados (metas) previstos versus realizado oriundos das estratégias estabelecidas

Variáveis Dependentes:

- Abordagem estratégica: baseada nas 4 abordagens citadas por Whittington (clássica evolucionária, processual e sistêmica);
- formação da equipe: tipo de equipe que foi formada baseada em parâmetros como cargo e área de atuação;
- perfil da equipe: tempo de empresa, formação e experiência profissional dos membros da equipe;
- tempo para tomada da escolha estratégica: tempo de tomada de decisões por tipo de estratégia;
- informações disponíveis: quais informações (controles, relatórios, atas etc.) tiveram maior influência no processo decisório;
- critérios para tomada de decisões: influência de critérios como “análise financeira, cadeia de valor, geradores de custos estratégia competitiva”.

4.3 - Protocolo da Pesquisa

De acordo com Eisenhart (1989), uma vez definida a pergunta da pesquisa, os objetivos e a seleção dos casos, o seguinte passo é a criação de instrumentos e protocolos. Conforme Yin (1994) um protocolo contém não só os instrumentos a serem utilizados, mas, também, os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidos na utilização dos instrumentos. De acordo com estes conceitos, a tabela 4.1 apresenta o protocolo utilizado para a condução da pesquisa.

PROCEDIMENTOS

a) Verificação de Acesso na Empresa

Entrevista preliminar com diretores e gerentes.

Apresentação dos objetivos da pesquisa e instrumentos de medição.

b) Cronograma de Visitas e reuniões para Coleta de Dados

Conforme agendamento.

c) Preenchimento de Questionários

Entrega de instrumentos de medição aos responsáveis dos departamentos para distribuição aos setores indicados. A escolha dos informantes-chaves ficou por conta do responsável de cada departamento. Para instrumentos de medição ver, Apêndice A.

d) Apuração e Análise Preliminar dos Dados Coletados

Análise da mediana por elementos.

Comparação das tendências por elementos dos três níveis.

Análise das discrepâncias das tendências dos dados por níveis.

e) Construção do Guia de Perguntas para as Entrevistas Semi-Estruturadas.

Conforme elementos do construto e resultados da aplicação do instrumento de medição.

Construção do guia de perguntas em três níveis. Diretoria (ND) – Gerencial (NG) Operacional (NO). Ver Apêndice B.

f) Entrevistas Semi-Estruturadas.

Entrevistas pessoais, seguindo a seqüência do guia de perguntas, conforme Apêndice B e outros eventuais questionamentos para maior detalhe da questão.

Duração média das entrevistas 45 minutos por pessoa.

g) Outras Fontes de Informação.

Revisão de documentos.

Observação direta nos lugares e ambientes de trabalho.

h) Redação do relatório**j) Relatório final, conclusões e recomendações.**

Tabela 4.1. – Protocolo de Pesquisa.
Fonte: adaptado de Velazques (2003)

4.4 - Fonte de dados

Inicialmente, foi apresentada a proposta de trabalho à empresa, bem como cronograma a ser seguido. Os questionários foram entregues aos responsáveis do departamento e estes os distribuíram aos informantes de cada departamento. Uma vez coletados os dados, esses foram apurados e analisados, servindo de base para elaboração do guia de perguntas para entrevistas.

Após a elaboração das perguntas foram feitas reuniões com os informantes-chaves para realização das entrevistas, conforme apêndice B. E, também, disponibilizadas outras fontes de

informações, como documentos setoriais e relatórios da empresa, que facilitaram a familiaridade com os dados a serem trabalhados.

A fim de evitar que fossem desprezados dados importantes, os documentos foram revisados e algumas observações diretas registradas. A partir de então se iniciou a elaboração dos relatórios visando obter conclusões e recomendações.

O instrumento de coleta e tratamento de dados privilegiou a abordagem qualitativa, vista que esta abordagem trata de ações e relações humanas, um dado não perceptível em equações, médias ou estatísticas. A coleta de dados foi constituída por fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram obtidas mediante entrevistas, questionários e observações em nível corporativo e operacional e as secundárias por intermédio de documentos de divulgação fornecidos pela empresa e comunicados de revistas setoriais.

O quadro 4.1 traz o sumário do trabalho a se realizar na coleta de dados:

	Entrevista	Análise documental	Observações do pesquisador
Abordagem estratégica	X	X	X
Formação de equipe		X	
Perfil da equipe.	X		X
Tempo para escolha da estratégia	X		X
Informações disponíveis	X	X	
Critérios para tomada de decisões	X	X	X

Quadro 4.1 Sumário da coleta de dados

4.5 - Limitação da Pesquisa

Pettigrew (1985, p.242) afirma que um estudo de caso não pode oferecer generalizações no sentido estatístico, mas mesmo um único estudo de caso é capaz de desenvolver e refinar conceitos generalizáveis e estruturas de referência. Baseada nessa afirmação deve-se ter em mente que o estudo de caso não permite generalizações. Todos os resultados devem tratar de aspectos e perspectivas da realidade que, provavelmente, seja de alta importância em relação à situação específica. Portanto, esta pesquisa é limitada à empresa Unifi do Brasil Ltda. e, especificamente:

- apenas os elementos “identificados” (por exemplo: informal);
- intensidade não quantificada e, sim, dimensionada;
- interação entre os elementos analisados de maneira genérica devido a sua interdependência;
- classificada somente pelas 4 abordagens estratégicas citadas por Whittington, devido à dificuldade de classificação nas escolas de Mintzberg;
- as decisões descartadas não tiveram seus resultados mensurados.

4.6 - Operacionalização do Estudo de Caso

4.6.1 - O processo estratégico na Unifi do Brasil

A empresa Unifi do Brasil, até o ano de 2001, seguia o plano estratégico corporativo elaborado pela Unifi Inc., a matriz, para todos os business units.

Em 2002, buscou conhecimentos teóricos visando a elaboração de um plano estratégico para a unidade brasileira da empresa e contou com o trabalho de especialista em gestão estratégica, prof. Dr. da matéria em uma universidade Estadual.

O profissional forneceu aos diretores e gerentes uma visão teórica do trabalho estratégico, bem como, os diversos aspectos que devem ser observados na implementação da gestão estratégica.

Depois de algumas reuniões, a equipe de trabalho estratégico decidiu seguir o trabalho sem o consultor inicialmente contratado, devido à especificidade do mercado de filamentos sintéticos. O processo estratégico da Unifi seguiu com a equipe de diretores e gerentes da Empresa.

Para iniciar o trabalho, a equipe buscou informações sobre as necessidades do mercado, visando certificar-se das reais necessidades deste e, a partir dos resultados obtidos, as áreas comercial, industrial e financeira trabalharam visando coordenar suas metas com as necessidades mercadológicas.

Diversas reuniões aconteceram a fim de viabilizar os trabalhos dentro das perspectivas corporativas da Unifi Mundial e as metas estabelecidas pela equipe Unifi Brasil.

O processo de definição estratégica durou 12 meses e, a partir desse período, iniciou-se a implementação das estratégias definidas.

4.6.2 - Variáveis da pesquisa, informação desejada e comentários

Abordagem estratégica

Os valores sintetizam-se com a missão da empresa: **Fornecer fios inovadores e soluções competitivas e** foram percebidos através de documentações (controles, relatórios financeiros, relatórios setoriais e mercadológicos, relatórios internos e da matriz), registros

(entrevistas formais e informais) e observações durante a pesquisa. Analisando estes dados, identificam-se as características a serem observadas:

- Maximização de lucro (lucratividade crescente);
- processos analíticos;
- planejamento estruturado;
- a empresa está calcada na oferta de serviços adicionados aos seus clientes, atuando na cadeia produtiva como um parceiro para seus clientes;
- globalização;
- lealdade dos clientes;
- satisfação dos funcionários;
- inovação;
- otimização de recursos.

A partir das características observadas comparadas com a teoria, pode-se ver sua influência no processo decisório, conforme a tabela 4.2.

Características observadas	Abordagem	Influência no processo decisório (pouca=1); (média=3); (muita=9)	Fonte
Maximização de lucro (lucratividade crescente);	CLÁSSICA	(muita)	Controles e relatórios financeiros
Processos analíticos;	CLÁSSICA	(média)	Controles e relatórios internos
A empresa está calcada na oferta de serviços adicionados aos seus clientes, atuando na cadeia produtiva como um parceiro para seus clientes;	EVOLUCIONÁRIA	(pouca)	Entrevistas e relatórios de vendas e assistência técnica
Globalização	EVOLUCIONÁRIA	(média)	Relatórios setoriais, internos e da matriz

Características observadas	Abordagem	Influência no processo decisório (pouca=1); (média=3); (muita=9)	Fonte
Lealdade dos clientes	CLÁSSICA	(muita)	Entrevistas, relatórios técnicos e reuniões com os clientes
Satisfação dos funcionários;	PROCESSUAL	(média)	Entrevistas e observações
Inovação	EVOLUCIONÁRIA	(muita)	Observações, relatórios de assistência técnica e P&D
Otimização de recursos	CLÁSSICA	(muita)	Dados e planilhas de planejamento, sistema SAP, relatórios gerenciais e observações

Tabela 4.2: Influência da abordagem no processo decisório

As características observadas foram classificadas conforme apresenta o gráfico 4.1, demonstrando a predominância da abordagem clássica.

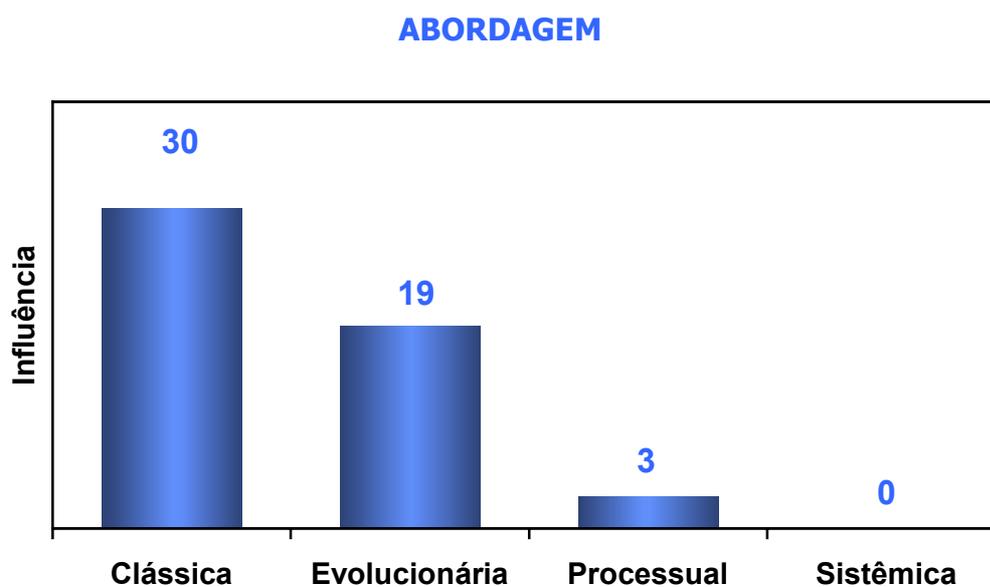


Gráfico 4.1: Influência da abordagem no processo decisório

Este resultado, também, está alinhado com o fato de que a Unifi é uma empresa de capital aberto com ações na bolsa de Nova York. Verificando as características pode se ver claramente as tendências dos autores clássicos como demonstrado no capítulo 2 na tabela 2.2.

Também reforçando este fato, o diretor comercial citou numa entrevista: “*nós somos uma empresa voltada para o mercado industrial, onde as decisões dos nossos clientes são baseadas em critérios objetivos, onde o fator determinante da decisão é o fator custo-benefício*”.

O diretor de marketing e assistência técnica da empresa, mencionou sobre este ponto: “*O fator-chave do planejamento estratégico, no ponto de vista das minhas responsabilidades, seria a constante análise dos diversos segmentos do mercado, visando a procura de oportunidades para a venda de produtos de valor agregado.*”

Um forte comentário sobre o porquê da abordagem clássica vem, também, do diretor geral da business unit Brasil: “*A abordagem clássica predomina porque atuamos num mercado cuja rentabilidade é extremamente apertada. Outra característica da Unifi do Brasil é que os recursos destinados ao marketing são extremamente limitados. Desta forma, a abordagem clássica, apesar de oferecer oportunidades de ganho mais conservadoras, expõe a empresa a um risco menor. Além disso, ela é muito mais defensável perante o conselho de administração.*”

4.6.3 - Formação da Equipe

Os participantes foram selecionados uma vez por sua participação direta na elaboração do plano estratégico (Diretor Geral, Diretoria Financeira, Marketing, Logística, Comercial e Industrial) determinado pela direção geral da empresa e, aleatoriamente, por diversas áreas da empresa, com enfoque nos departamentos de assistência técnica, logística e fábrica, com o

objetivo de obter informações pertinentes à análise rigorosa do problema de pesquisa e dos objetivos deste estudo.

Identificada a formação da equipe e comparada com a teoria, percebe-se a predominância do tipo “top-down” no processo decisório, conforme a tabela 4.3 e o gráfico 4.2.

Parâmetros para formação da equipe	Tipos decargos / áreas	Influência no processo decisório (pouca=1); (média=3); (muita=9)	Fonte
Função desempenhada	TOP-DOWN Diretor geral e Diretores de Áreas	(muita)	Entrevistas, observações e ata das reuniões
Envolvimento com as tarefas	MISTO Gerentes P&D, RH, Controlling, Vendas, Produção	(média)	Registros de reuniões
Conhecimento mercadológico	MISTO Assistentes Técnicos Engenheiros P&D, Consultoria externa	(pouca)	Registros de reuniões
Contato direto com clientes	MISTO Vendedores, Assistentes Técnicos	(pouca)	Observações e ata das reuniões
Responsabilidade direta	TOP-DOWN Diretores, Gerentes	(muita)	Entrevistas, relatórios gerenciais e ata das reuniões

Tabela 4.3: Influência da formação da equipe no processo decisório

FORMAÇÃO DE EQUIPE

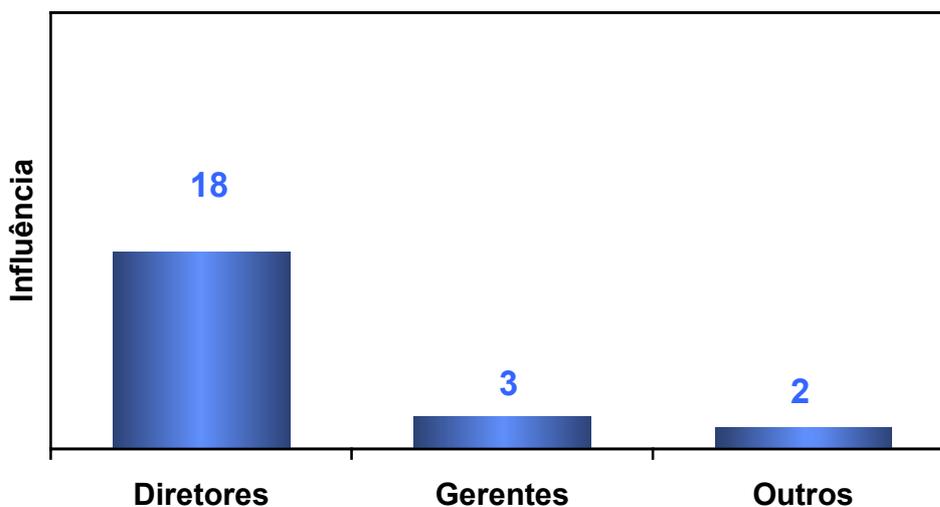


Gráfico 4.2: Influência da formação de equipe no processo decisório

Através de entrevistas, observações, atas das reuniões e registros, conclui-se que o tipo de equipe para a realização do planejamento estratégico é um tipo “Top-Down”, com tendência para tipo “Misto” (ver teoria no capítulo 2, tabela 2.1), uma vez que, principalmente, nas áreas comerciais e assistência técnica, pessoas de vários níveis hierárquicos foram convidadas a participar.

Via entrevistas e observações, obtiveram-se que os membros foram escolhidos por sua função, comprometimento e responsabilidade, conhecimento mercadológico e contato direto com clientes. A preparação e orientação a todos os membros foram feitas em seminários pela diretoria geral. Vale mencionar que o diretor geral foi a peça-chave para a orientação e estabelecimento do cronograma.

A tabela evidencia que o processo decisório é mais diretamente influenciado pela diretoria e gerência da empresa, embora outros profissionais também participem do processo.

Numa das entrevistas, o diretor de marketing e assistência técnica mencionou a respeito: *“a formação da equipe para a elaboração do planejamento estratégico leva, principalmente, à formação e atuação por área em consideração e ...”*

O diretor industrial reforça o tipo de equipe “top-down” com o comentário: *“a responsabilidade direta de cada gerente ou diretor é um dos fatores-chaves para a definição da equipe de elaboração do planejamento estratégico”*.

4.6.4 - Perfil da Equipe

Em todas as estratégias, a participação dos níveis hierárquicos teve a mesma intensidade, o que se observa nas citações:

Diretor geral: *“A empresa (grupo diretor) tem formações complementares, a partir do momento que se consegue um bom ambiente de trabalho e toma decisões como equipe, tende a maximizar os resultados. Outro fator que contribui para isso é que o diretor geral, com 46 anos, é o mais velho e o diretor de marketing, com 37, é o mais novo. Isso facilita em gerenciamento de mudanças e absorção de idéias”*.

Diretor industrial: *“O ideal seria a união de experiência ao conhecimento técnico e mercadológico e que o trabalho fosse desenvolvido por profissionais comprometidos com o trabalho que realiza. É isso que buscamos”*.

O que levou à análise conjunta das influências do nível hierárquico na decisão das estratégias (tabela 4.4 e gráfico 4.3).

Nível hierárquico	Experiência profissional	Formação acadêmica	Tempo na empresa	Influência no processo decisório (pouca=1);(média=3); (muita=9)
Diretor Geral	23 anos	Superior em engenharia mecânica + MBA em administração + MBA em marketing de serviços	Desde o início de suas atividades no Brasil	(muita)
Diretor Comercial	25 anos	Superior em engenharia de produção	2 anos	(muita)
Diretor Logístico e Planejamento	30 anos	Superior em economia + pós-graduação em administração de empresas + MBA em administração de negócios.	Desde o início de suas atividades no Brasil	(muita)
Diretor Financeiro	25 anos	Superior em contabilidade + pós-graduação em finanças	2 anos	(muita)
Diretor Marketing e Assistência Técnica	14 anos	Superior em engenharia mecânica + MBA em marketing de serviços	Desde o início de suas atividades no Brasil	(muita)
Diretor Industrial	18 anos	Superior em engenharia mecânica + pós-graduação em produtividade e qualidade	Desde o início de suas atividades no Brasil	(muita)
Gerente RH	17 anos	Superior em administração de empresas	Desde o início de suas atividades no Brasil	(pouca)
Gerente Controlling	27 anos	Superior em direito	Desde o início de suas atividades no Brasil	(média)
Gerente Vendas	33 anos	Superior em administração de empresas	Desde o início de suas atividades no Brasil	(média)
Gerente P&D	10 anos	Superior em engenharia mecânica + pós-graduação em refrigeração	Desde o início de suas atividades no Brasil	(média)
Gerente Produção	8 anos	Superior em estatística + mestrado em engenharia de produção	Desde o início de suas atividades no Brasil	(pouca)
Assistentes Técnicos	Média 12 anos	Superior em engenharia têxtil	Entre 1 e 3 anos, dois desde o início de suas atividades no Brasil	(média)
Vendedores	Média 11 anos	Superior em administração de empresas, superior em engenharia têxtil e/ou curso técnico têxtil	Entre 1 e 3 anos, dois desde o início de suas atividades no Brasil	(pouca)
Engenheiros P&D	Média 3 anos	Superior em engenharia têxtil, superior em engenharia de produção + mestrado em engenharia de produção	Entre 1 e 2 anos	(pouca)

Tabela 4.4: Influência do perfil da equipe no processo decisório

A fonte para elaboração desta tabela foram os fichários do departamento de recursos humanos e entrevistas.

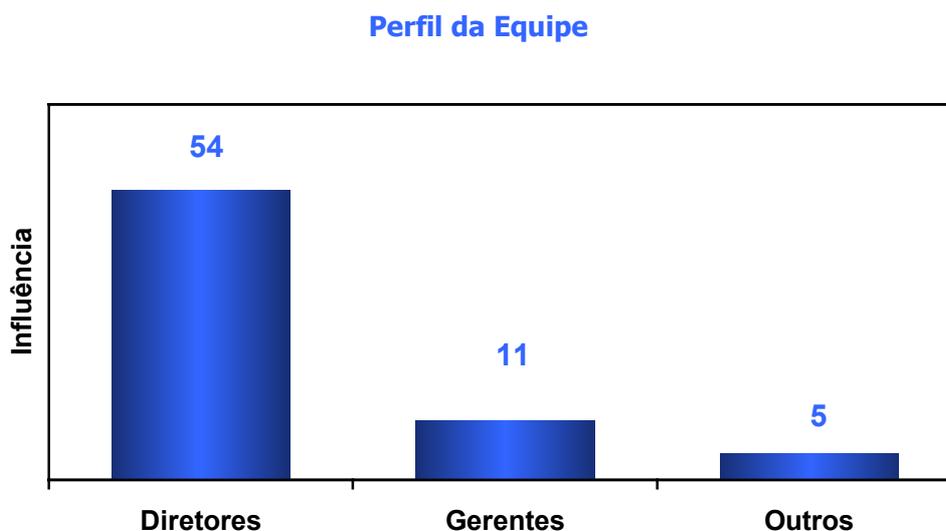


Gráfico 4.3: Influência do perfil de equipe no processo decisório

A análise teórica possibilitou a observação de que o poder hierárquico predomina, porém, há outras formas de poder que, implicitamente, influenciam nas tomadas de decisão. As decisões foram tomadas por diretores e gerentes e aqueles com maior tempo de empresa, ainda que informalmente, têm um maior poder de influência.

Através de entrevistas e documentações, observou-se que todos os membros da equipe têm vasta experiência no mercado têxtil (em média 15 anos), com exceção do pessoal da área financeira. Embora a área financeira tenha menor experiência no ramo, não apresentou nenhum fator de desvantagem em relação aos demais, pois relatórios financeiros e contábeis, ao exigir conhecimentos genéricos, são independentes do setor de atividade. Todos os participantes têm curso superior e a maioria com cursos de pós-graduação e/ou MBA.

4.6.5 - Tempo para tomada de decisão

Estratégias	Tempo para tomada de decisão	Fonte
Diferenciação	12 semanas	Ata de reuniões entrevistas e registros
Novos produtos	24 semanas	Ata de reuniões e relatórios corporativos
Market share	39 semanas	Ata de reuniões, relatórios setoriais e relatórios mercadológicos
Aumento da capacidade produtiva	37 semanas	Ata de reuniões, relatórios setoriais e relatórios corporativos
Hedge – proteção contra variação cambial	4 semanas	Ata de reuniões, relatórios financeiros e de controle

Tabela 4.5: Estratégia mais discutida e implantada

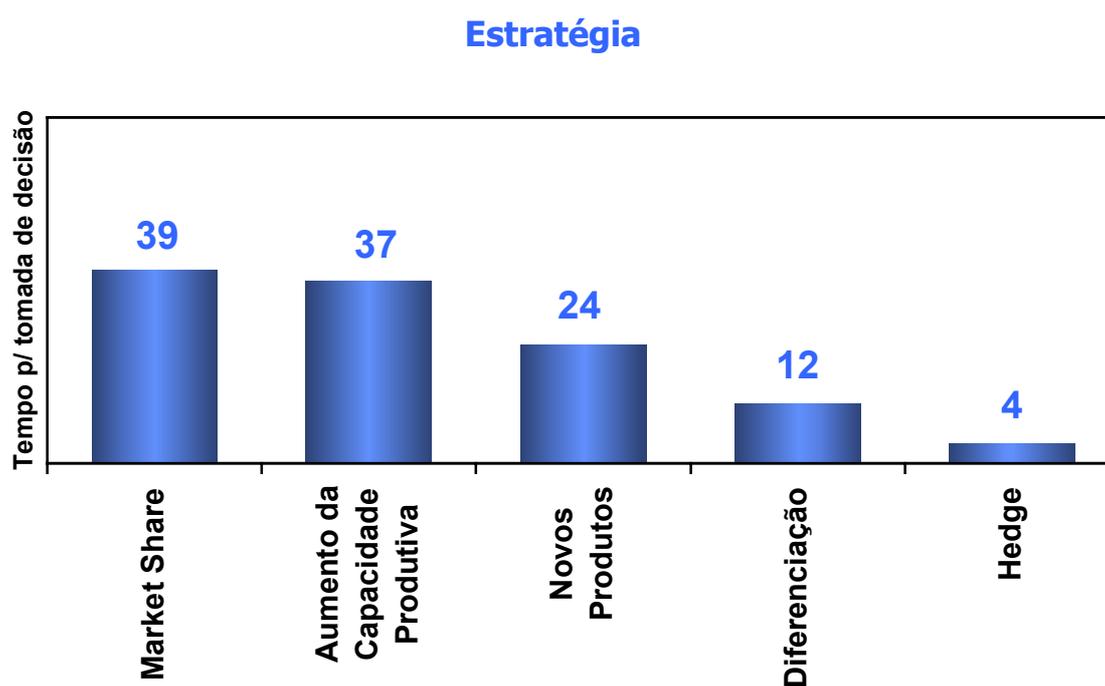


Gráfico 4.4: Estratégia mais discutida e implantada

Citações:

Diretor comercial: *”Para minimizar o tempo de decisão estratégica, sempre tem dados históricos e dados de mercado atualizados. O que, às vezes, perturba são mudanças bruscas nos cenários econômicos brasileiros e mundiais.”*

Diretor de marketing e assistência técnica: *”....sempre estar movido a ter o maior número de informações possíveis para poder tomar as decisões mais rápidas e com menor risco de erros.”*

Foi observado que na Unifi há problemas de comunicação entre áreas, às vezes, por uso da linguagem não familiar aos membros da organização, outras vezes, por ter de esperar por respostas da matriz em decisões que envolvem a parte corporativa. Esses problemas interferem na tomada de decisões, gerando atrasos ou retrabalhos desnecessários. Mas, via de regra, não chega a comprometer a qualidade dos trabalhos, pois há planejamento e comprometimento no desenvolvimento dos trabalhos. Observou-se, como exemplo, dois casos nos quais uma decisão estratégica foi tomada em um único dia, envolvendo todas as diretorias da empresa.

Shimp et alli (2001) define CIM - Comunicação Integrada de Marketing como um sistema de gerenciamento e integração dos elementos de comunicação de marketing – propaganda, publicidade, promoção de vendas, marketing de patrocínio e comunicação no ponto-de-venda. Seu resultado é que todos os elementos comunicam a mesma mensagem.

Visando melhorar os aspectos da comunicação, foi implementado o “CIM” - Comunicação Integrada de Marketing, para atingir principalmente 3 aspectos essenciais:

- a integração do conteúdo da mensagem
- a seleção adequada do mix das ferramentas de comunicação
- o envolvimento de todos os públicos presentes na cadeia

4.6.6 - Informações disponíveis

O acesso irrestrito a todas as informações da empresa ajudou muito na elaboração do estudo, garantindo informações suficientes, muitas vezes de várias fontes, possibilitando o cruzamento e confirmações de informações. A coleta de dados foi constituída por fontes primárias e secundárias. As fontes primárias – qualitativas - foram constituídas em entrevistas. Foram realizadas diversas entrevistas individuais detalhadas, semi-estruturadas.

Esta técnica, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. Em geral, ela parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (Triviños, 1987).

A duração média de cada entrevista foi de uma hora. Em alguns casos foi necessário retornar ao entrevistado, em função de que novos fatos e dados foram identificados a partir da construção das interpretações e descobertas que emergiram durante o processo, exigindo aprofundamento e/ou aperfeiçoamento de assuntos e acontecimentos relatados. Todas as entrevistas foram pautadas pelos seguintes procedimentos:

- a) realização de contato telefônico com o entrevistado, informando-lhe os objetivos da entrevista, tempo médio previsto de duração e agendamento de local e data prevista para a realização da mesma;

- b) elaboração de um pequeno roteiro de entrevista, contendo tópicos que o pesquisador julgava interessante, em função dos objetivos do estudo, que eram apresentados ao entrevistado ao início do encontro e que orientava a entrevista. Porém, o entrevistado gozava de total liberdade para discorrer sobre a sua percepção do assunto da maneira que lhe conviesse;
- c) a conversa informal preponderou em todas as entrevistas. Em algumas situações, os entrevistados se subsidiavam em documentos da empresa para reafirmar, comprovar e/ou esclarecer determinado assunto;
- d) Para todas as entrevistas foram feitos relatórios on line e posteriormente transcritas pelo pesquisador, para facilitar a análise e recuperação das informações no processo de interpretação dos resultados da pesquisa.

A pesquisa documental constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser utilizada para complementares informações obtidas em outras fontes. Diversos tipos de documentos podem servir como fonte de informação para prover o pesquisador com dados complementares, para melhor compreensão do problema investigado, tais como: arquivos históricos, registros estatísticos, revistas especializadas, atas de reuniões de diretoria, disponíveis na organização ou fora dela (Godoy, 1995).

Em relação a esta técnica, buscou-se informações complementares sobre o processo de implementação da gestão estratégica da Unifi do Brasil, em vários documentos internos da empresa, como também externos. Destacaram-se, no âmbito interno, os orçamentos anuais, os relatórios mensais, balanços contábeis patrimoniais e de resultados; relatórios de diretoria; planos estratégicos e cadernos de apresentação da empresa para o público e clientes. No âmbito externo, utilizaram-se informações de notícias em jornais e revistas setoriais. Esses

documentos eram utilizados em conjunto com outras fontes de informações, como nas entrevistas e reuniões.

Estratégias	Informações disponíveis	Avaliação (pouco=1), (médio=2), (muito=9)	Fonte
Diferenciação	Entrevistas	médio	Entrevistas com clientes e pessoal da assistência técnica
	Dados mercadológicos	muito	Relatórios setoriais e registros
	Controles	médio	Relatórios financeiros
	Documentos/dados da matriz	pouco	Relatórios corporativos de desenvolvimento
	Documentos/dados da empresa pesquisada	muito	Apresentações P&D, registros de visita a clientes e atas de reuniões
Novos Produtos	Entrevistas	pouco	Entrevistas com clientes e pessoal da assistência técnica
	Dados mercadológicos	muito	Relatórios setoriais e registros
	Controles	pouco	Relatórios financeiros
	Documentos/dados da matriz	muito	Relatórios corporativos de desenvolvimento
	Documentos/dados da empresa pesquisada	muito	Apresentações P&D, registros de visita a clientes e atas de reuniões
Market share	Entrevistas	pouco	Entrevistas formais
	Dados mercadológicos	muito	Relatórios setoriais e registros
	Controles	médio	Relatórios financeiros e atas de reuniões
	Documentos/dados da matriz	muito	Relatórios corporativos
	Documentos/dados da empresa pesquisada	muito	Relatórios de vendas, atas de reuniões e assistência técnica
Aumento da capacidade produtiva	Entrevistas	pouco	Entrevistas formais
	Dados mercadológicos	muito	Relatórios setoriais e registros
	Controles	muito	Relatórios financeiros

Estratégias	Informações disponíveis	Avaliação (pouco=1), (médio=2), (muito=9)	Fonte
	Documentos/dados da matriz	médio	Cenário mundial e plano de investimento corporativo
	Documentos/dados da empresa pesquisada	muito	Atas de reuniões técnicas e comerciais
Hedge – proteção contra variação cambial	Entrevistas	pouco	Entrevistas formais
	Dados mercadológicos	pouco	Relatórios setoriais e registros
	Controles	muito	Relatórios financeiros
Hedge – proteção contra variação cambial	Documentos/dados da matriz	médio	Relatórios financeiros corporativos
	Documentos/dados da empresa pesquisada	médio	Atas de reuniões

Tabela 4.6: Influência da informação disponível no processo decisório

TIPO DO DOCUMENTO

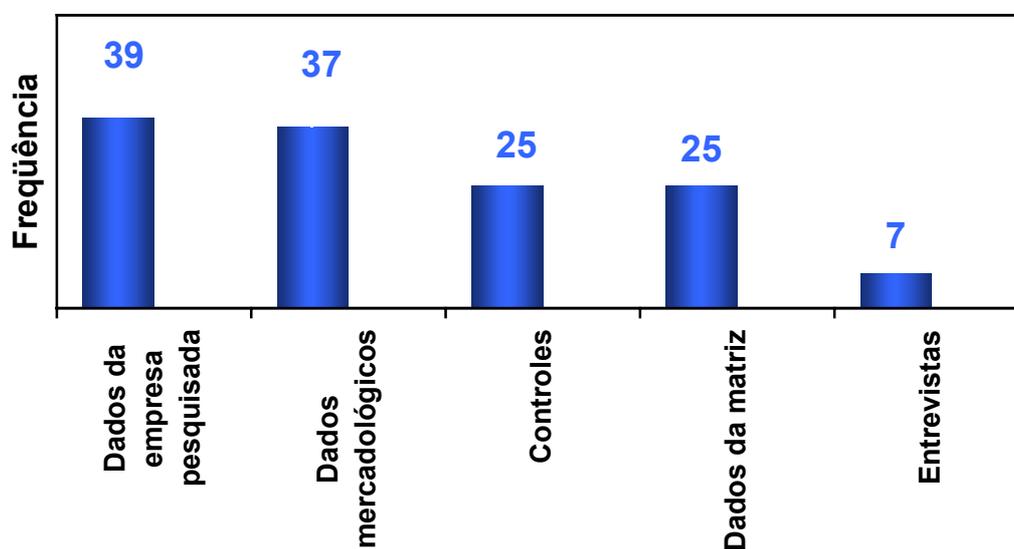


Gráfico 4.5: Influência da informação disponível no processo decisório

Partindo da prática de benchmarking entre a Unifi do Brasil e seus concorrentes, foram identificados os principais pontos relevantes positivos e negativos.

Entre os aspectos negativos, o primeiro diz respeito à estrutura da cadeia de fornecimento. A empresa pesquisada tem 100% de dependência de matéria-prima importada. Esta matéria-prima é responsável por mais de 50% dos custos da empresa, o que provoca forte impacto e grande dependência do câmbio para a definição de seus preços finais. Além disso, o prazo total, desde a retirada da matéria-prima até a produção e disponibilização para o consumo é um dos maiores do mercado (em torno de 35 dias).

A localização da fábrica, no Estado de Minas Gerais, também impacta nos aspectos de logística, trocas e devoluções. Outra desvantagem está no tamanho da equipe comercial da empresa, que tem menor porte que a concorrência (oito vendedores e 2 pessoas de apoio contra 12 a 14 representantes de cada um dos principais concorrentes).

Os pontos relevantes positivos são a superioridade dos produtos em termos de diferenciação e abrangência dos três principais segmentos de mercado, além dos serviços agregados de assistência técnica e desenvolvimento de produtos personalizados.

A capacidade produtiva da Unifi do Brasil é superior à dos concorrentes, permitindo, ainda, que a empresa tenha produtividade nos produtos Commodities e utilize essa vantagem competitiva como maneira de sustentar a diferenciação das demais linhas de produtos.

A partir da análise dos ambientes interno e externo, pode-se confrontar os seus aspectos positivos e negativos, conforme consta nas tabelas 4.7 e 4.8.

Situações Favoráveis	Situações Desfavoráveis
Crescimento do consumo de fibras sintéticas (7% ao ano)	Preços dos fios asiáticos
Demanda de novos produtos	Oscilações da taxa do câmbio
	Investimentos da concorrência
	Mercado informal
	Recessão econômica mundial

Tabela 4.7: Situações favoráveis e desfavoráveis

Forças	Fraquezas
Escala de produção	Dependência de matéria-prima importada
Conhecimento tecnológico	Localização da planta / custo do frete
Desenvolvimento de produtos	Equipe comercial menor que a da concorrência
Flexibilidade de produção	
Carteira de clientes	

Tabela 4.8: Forças e fraquezas

Confrontando-se os aspectos favoráveis com a capacidade da empresa em aproveitar essas vantagens (forças), teremos uma visão de oportunidades. Do mesmo modo, a partir do cruzamento do cenário externo com seus pontos fracos, teremos as ameaças, as quais a empresa deverá contornar e defender-se.

Oportunidades:

O crescimento no consumo de fibras sintéticas será melhor aproveitado pela empresa em relação à concorrência, pois esta possui a maior capacidade já instalada e uma vasta carteira de clientes, podendo ganhar essa parcela do mercado antes dos demais.

A demanda por novos produtos favorece a empresa, pois esta tem como pontos fortes: a capacidade de desenvolvimento de produtos, a flexibilidade de produção e o conhecimento em tecnologia.

Ameaças:

A oscilação da taxa de câmbio tem forte impacto para a empresa, devido a grande dependência da matéria-prima asiática e de outros países.

A concorrência está desenvolvendo plantas produtivas no País, diminuindo sua dependência externa, o que apresenta um agravante maior.

A recessão mundial contribui negativamente, agravando a alta nos preços dos fios importados.

O Diretor Industrial, autor da dissertação, ressaltou *“que o trabalho de inteligência competitiva, descrito no capítulo 2, será o grande diferencial nas empresas, pois quanto maior o fluxo de informações e melhor o trabalho desenvolvido por essa equipe, melhor será o trabalho estratégico e, conseqüentemente, o desempenho da empresa”*.

4.6.7 - Critérios

Neste ítem, foram analisados quais critérios tiveram a maior influência no processo decisório da Unifi do Brasil, baseada na teoria de Carr&Tomkins (1998) *“critérios em decisões de investimento estratégico”* descrito no capítulo 2.

Estratégias	Crítérios	Avaliação (pouco=1),(médio=2), (muito=9)	Fonte
Diferenciação	Análise financeira	pouco	Relatórios financeiros
	Cadeia de valor	médio	Relatórios internos, atas de reuniões
	Geradores de custo	pouco	Relatórios internos, atas de reuniões e registros
	Estratégia competitiva	muito	Relatórios corporativos, de marketing e vendas, atas de reuniões
	Outros	médio	Relatórios de logística (entregas programadas)
Novos Produtos	Análise financeira	pouco	Relatórios financeiros
	Cadeia de valor	médio	Relatórios internos e entrevistas
	Geradores de custo	pouco	Relatórios internos, atas de reuniões e registros
Novos Produtos	Estratégia competitiva	muito	Relatórios mercadológicos, de marketing e pesquisa em clientes, atas de reuniões
	Outros	médio	Pesquisas e reuniões sobre novos mercados e nichos
Market share	Análise financeira	muito	Relatórios de controlling e contábeis
	Cadeia de valor	pouco	Atas de reuniões e entrevistas
	Geradores de custo	pouco	Atas de reuniões e relatórios internos
	Estratégia competitiva	muito	Relatórios mercadológicos, de marketing e pesquisa em clientes, atas de reuniões
	Outros	pouco	Relatórios setoriais

Estratégias	Crítérios	Avaliação (pouco=1),(médio=2), (muito=9)	Fonte
Aumento da capacidade produtiva	Análise financeira	muito	Relatórios de controlling e contábeis
	Cadeia de valor	pouco	Atas de reuniões e entrevistas
	Geradores de custo	médio	Atas de reuniões e relatórios internos
	Estratégia competitiva	muito	Relatórios mercadológicos, de vendas e logística, relatórios de fábrica, atas de reuniões
	Outros	pouco	Relatórios setoriais
Hedge – proteção contra variação cambial	Análise financeira	muito	Relatórios contábeis e financeiros
	Cadeia de valor	pouco	registros
	Geradores de custo	pouco	Atas de reuniões e registros
	Estratégia competitiva	muito	Relatórios de logística, atas de reuniões
	Outros	pouco	Relatórios setoriais

Tabela 4.9: Influência dos critérios no processo decisório

CRITÉRIOS

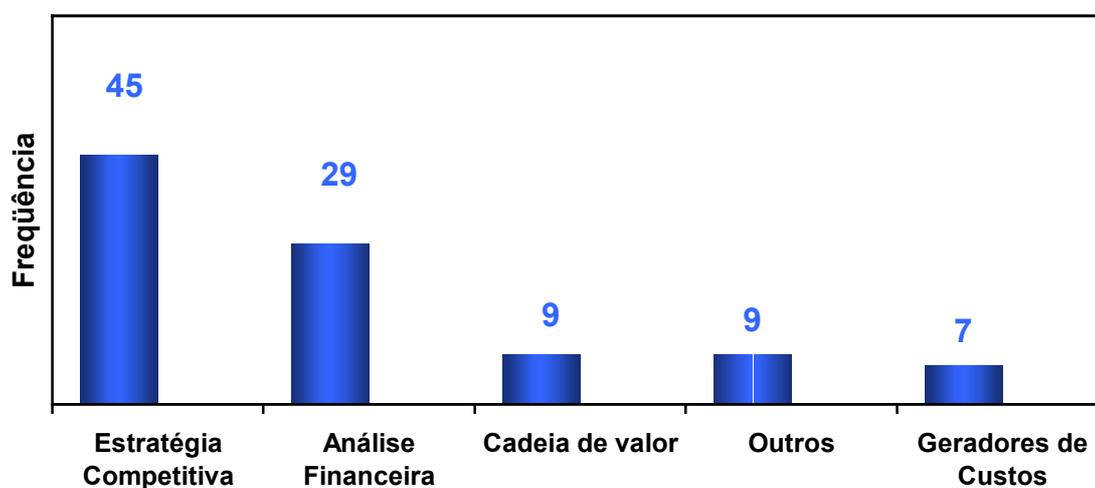


Gráfico 4.6: Influência dos critérios no processo decisório

O gráfico 4.6 mostra, claramente, que na empresa pesquisada predominam os critérios da estratégia competitiva e análise financeira. O resultado obtido confirma teoria estudada no capítulo 2 (tabela 2.4), onde Carr e Tomkins (1998) demonstram que nas decisões estratégicas tomadas em empresas americanas, predominam os critérios de estratégia competitiva e análise financeira.

Reforçando esta teoria, o diretor geral comentou numa entrevista: *“usamos os critérios da abordagem clássica, pois temos pequena margem de lucro e um conselho de administração que espera respostas rápidas e precisas, a teoria clássica é mais defensável neste cenário”*.

4.6.8 - Resultados

A confiabilidade da decisão estratégica foi obtida através da análise da implementação (metas) das estratégias definidas.

Critérios gerais para definição das estratégias:

Diferenciação: A empresa fundamentou-se, durante o período da pesquisa, na estratégia de diferenciação, oferecendo produtos e serviços diferenciados em comparação com os concorrentes.

Crescimento: O critério utilizado visou obter maior penetração dos filamentos sintéticos frente à concorrência.

Produtos e Marcas: As linhas de produtos foram adequadas aos diferentes segmentos de mercado identificados pela empresa. Novos produtos e marcas foram lançados no período, aumentando a participação do grupo de produtos diferenciados no volume de vendas globais da empresa de 4% para 5%.

Capacidade produtiva: houve significativo aumento de 11% da capacidade de produção industrial, através da instalação de quatro novas máquinas.

Estratégias definidas	Nível de implantação e resultados (baixo=1), (dentro=3), (acima=9)	Fonte
Diferenciação	Implementação =dentro	Atas de reuniões, apresentações da assistência técnica e marketing
	Resultado=acima	Relatórios financeiros
Novos produtos	Implementação =dentro	Atas de reuniões, apresentações da assistência técnica, marketing e vendas
	Resultado=baixo	Relatórios financeiros
Market share	Implementação =dentro	Atas de reuniões, relatórios gerenciais e de vendas
	Resultado =dentro	Relatórios financeiros, logísticos e de vendas
Aumento da capacidade produtiva	Implementação=baixo	Atas de reuniões internas e corporativas
	Resultado=baixo	Consequência do nível da implementação
Hedge proteção contra variação cambial	Implementação =dentro	Relatório financeiro
	Resultado =dentro	Relatório financeiro

Tabela 4.10: Nível de implementação das estratégias definidas

ESTRATÉGIAS IMPLANTADAS

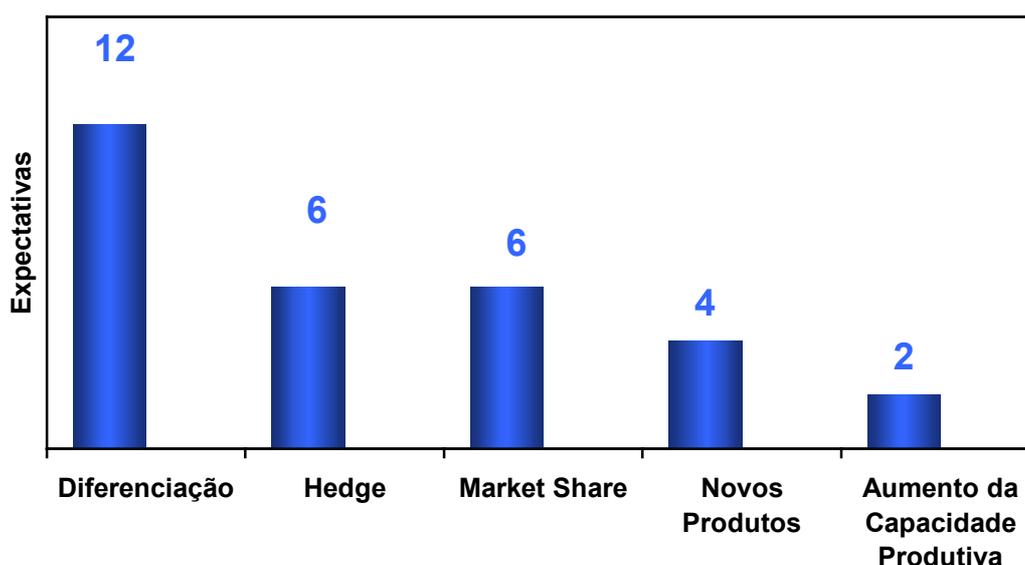


Gráfico 4.7: Nível de implementação das estratégias definidas

Após análises dos documentos, entrevistas e observações do pesquisador, ficou evidente que em todas as fases do processo decisório há forte envolvimento dos diretores e gerentes. Também ficou evidenciado que os principais focos do trabalho estratégico são o aumento nas margens de lucro e o retorno sobre capital investido. Embasado na pesquisa, conclui-se que a equipe decisória é do tipo Top-Down , fortemente influenciada pela abordagem clássica.

Analisando e avaliando todos os fatores anteriormente citados, foram tomadas as decisões para a implementação das seguintes estratégias gerais:

- Diferenciação: em todas as ações de estratégia e marketing deverá ser mantida a linha de diferenciação, definida estrategicamente pela empresa, como sua forma genérica de competição.
- Aumentar de 6,7% para 9% o volume atual de vendas de produtos diferenciados, com o aumento do portfólio, através do lançamento de novos produtos.
- Buscar expansão de market share, ganhando margem sobre a participação da concorrência especialmente com o aumento das vendas de filamentos sintéticos na indústria algodoeira (substituição do algodão).
- Aumentar a capacidade de produção com a instalação de novas máquinas.
- Efetuar operações de Hedge visando proteger a empresa das variações cambiais com relação às importações de matéria-prima.

4.6.9 - Objetivos:

Os objetivos e metas da empresa para o próximo ano fiscal (2003/2004) são aumentar a lucratividade sobre o valor investido e obter um market share de 18%.

Após estabelecimento das estratégias, a equipe da diretoria financeira implantou a operação de Hedge para parte da verba prevista para aquisição de matérias primas dolarizadas. Esta operação está sendo monitorada, diariamente, pelo setor financeiro da empresa.

Todas as demais estratégias estão em fase de implantação, com cronograma já estabelecido, bem como alocação de responsabilidades, verbas aprovadas e reuniões de follow-up preestabelecidas. Em todas as estratégias há envolvimento direto de todas as diretorias.

O quadro 4.2 traz uma síntese do processo de escolha das decisões estratégicas frente às abordagens de Whittington, onde predomina a abordagem clássica.

Estratégia	Abordagem utilizada para tomada da decisão	Quem tomou a decisão	Participação dos decisores na implementação da estratégia
Diferenciação	evolucionária	Diretoria, gerência, assistentes técnicos e pessoal do P&D	SIM
Novos produtos	processual	Diretoria, gerência, vendedores, assistentes técnicos.	SIM
Market share	clássica	Diretoria, gerência.	SIM
Aumento capacidade produtiva	clássica	Diretoria, gerência.	SIM
Hedge – proteção variação cambial	clássica	Diretoria	SIM

Quadro 4.2: Síntese do processo decisório.

Dentre as decisões inicialmente escolhidas para serem implementadas, uma foi descartada durante o processo de implementação: aumentar a capacidade de produção com a instalação de novas máquinas.

Essa decisão foi alterada, pois durante o detalhamento do projeto e cálculos financeiros, foi observado um alto custo para implementação da estrutura necessária para a viabilização do projeto, uma vez que o investimento não se referia apenas à máquinas produtivas, mas

também em construção civil e equipamentos auxiliares de alto custo e longo tempo de pay-back, o trabalho estratégico voltou-se à maximização de lucros.

Outro fator que influenciou nessa decisão foi a realidade mundial da empresa frente aos impactos que sofreu decorrentes do alto investimento das indústrias chinesas neste ramo, conforme demonstrado na figura 3.3., do capítulo 3.

A empresa optou por aproveitar a previsão de grande crescimento do consumo chinês e direcionar seus investimentos para o mercado Asiático.

A expansão de Market Share está em plena implementação através de projeto de revenda de fios importados de outros continentes, da própria Unifi mundial e/ou de outras companhias.

Com essas mudanças no plano estratégico inicial, há uma diminuição de investimentos para aumento de capacidade produtiva e uma ênfase maior no projeto de novos e diferentes produtos, uma vez que a industrialização de commodities será substituída pelo projeto de revenda.

Neste foco estratégico, a operação no Brasil terá seu foco na diferenciação de mercado e no lançamento de novos produtos, sem maiores investimentos nas instalações industriais. A decisão visa aumentar a lucratividade no business da empresa, que é a texturização de filamentos de poliéster, sem comprometer investimentos para ativos imobilizados.

As operações de Hedge visando proteger a empresa das variações cambiais com relação às importações de matéria-prima, foram implantadas imediatamente, pois somente dependiam da decisão da empresa.

Uma associação, não menos interessante, que pôde ser observada é que as estratégias implantadas, e que até este momento apresentam os maiores avanços, (diferenciação e hedge), foram as menos discutidas durante a fase da elaboração da gestão estratégica.

Shoji, Graham, Walden (1997) descrevem que o diagrama de relação é uma das sete novas ferramentas da qualidade, utilizado para diversos itens ou fatores relevantes em uma situação ou problema complexo, indicando as relações lógicas entre os mesmos, através de setas. Sua construção fundamenta-se: na disposição de todos os itens ou fatores relevantes em uma situação analisada; no estabelecimento da relação causa-efeito entre os elementos; na visualização da relação causa-efeito utilizando a seta para sua visualização (a seta sai do elemento considerado “causa” para o elemento considerado “efeito”); sua análise se dá estabelecendo a priorização dos elementos por intermédio dos elementos que mais saem setas.

Após análise de cada variável dependente, os mesmos foram analisados através do diagrama de relação (figura 4.9). Para a determinação deste diagrama houve a participação do diretor geral, diretor industrial, gerente de produção e engenheiros de desenvolvimento.

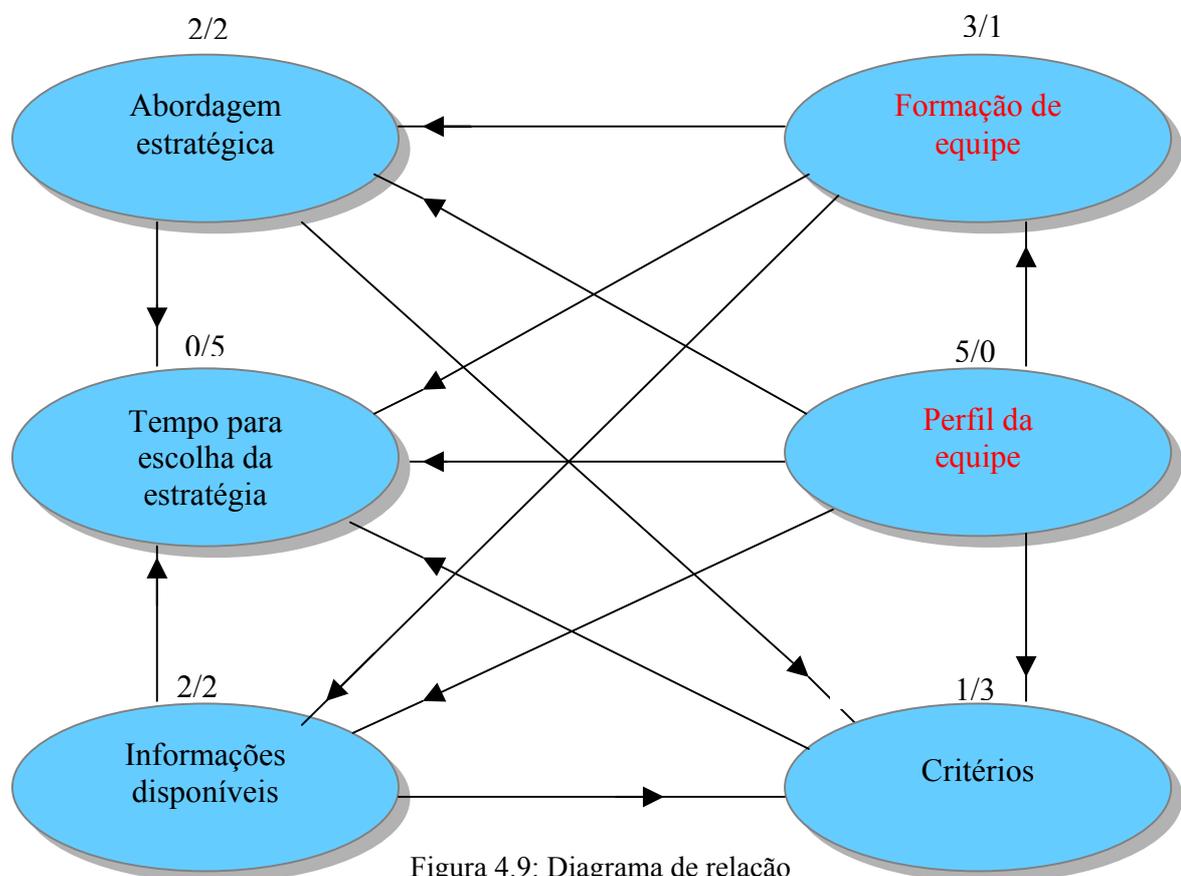


Figura 4.9: Diagrama de relação

O resultado deste diagrama de relação mostra que a variável dependente predominante para tomada de decisão estratégica na empresa pesquisada é o perfil de equipe, seguido da formação de equipe e que o tempo de tomada de decisão é uma consequência das outras variáveis.

Ainda foi possível a verificação prática do trabalho comentado por Jack Welch durante a ExpoManagement Madrid (2003), em que ele relatou “Estratégias não valem nada se não tivermos boas pessoas. Em meu modo de pensar, as pessoas devem vir em primeiro lugar.” Embora a empresa pesquisada respeite as hierarquias e as funções existentes, alguns ocupantes dos cargos de diretores e gerentes influem mais diretamente no processo decisório do que outras.

Conforme relata também Jack Welch (2003) não se trata de competência; a organização respeita o trabalho de todos, porém, alguns membros demonstram um envolvimento maior e isto é valorizado, ainda que implicitamente, pela diretoria geral e corporativa da empresa.

Considerações finais

O protocolo de pesquisa (tabela 4.1.) viabilizou o desenvolvimento dos trabalhos e foi de fundamental importância para o entendimento do processo de gestão estratégica da Unifi do Brasil. Sem o protocolo previamente estabelecido seria difícil acompanhar e sintetizar as mudanças que estavam ocorrendo. É possível compará-lo ao navegador num rally. Ele viabilizou a busca de informações necessárias e a obtenção de respostas, de forma estruturada e coerente.

A presente pesquisa também favoreceu uma grande confiabilidade nos conceitos teóricos frente à prática observada durante a pesquisa de campo. A tomada de decisões durante a elaboração da gestão estratégica na empresa Unifi do Brasil, bem como sua

implementação, permitiu uma ampla visualização do resultado capaz de ser obtido quando há um trabalho voltado a atingir meta da equipe estratégica.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 - Conclusões

O objetivo geral deste trabalho foi identificar, descrever e analisar como o processo da gestão estratégica está sendo implementado no contexto de uma indústria têxtil competitiva, no que se refere aos aspectos da confiabilidade das decisões estratégicas. Na Unifi do Brasil, a gestão foi desenvolvida e implementada com base em um planejamento rigoroso e observando o cenário mundial, a fim de garantir maior confiabilidade ao processo estratégico decisório.

A elaboração do protocolo da pesquisa facilitou a coleta e análise de dados sobre as questões estratégicas fundamentais. O estudo de caso realizado evidenciou que aspectos teóricos podem ser facilitadores na prática industrial. A teoria previamente estudada possibilitou que os trabalhos fossem executados dentro de um planejamento a ser seguido, sem que esta teoria atravancasse as mudanças necessárias. Contrariamente, pode-se observar facilidade da equipe em tomar rápidas decisões e implementá-las, quando surgem mudanças no cenário do mercado.

Um dos pontos fortes do estudo de caso foi a nítida verificação do tipo da equipe para realização do planejamento estratégico, que na empresa estudada foi o tipo Top-Down (descrito na tabela 2.1 do capítulo 2), onde a prática comprovou o embasamento teórico estudado e foi identificada como uma visão mais conservadora seguindo tendências da abordagem clássica de gestão estratégica.

Embora a visão clássica tenha sido predominante, também foi observado aspecto da abordagem evolucionária, como nas decisões de diferenciação e inovação com lançamento de novos produtos e serviços adicionais para os clientes.

O trabalho reafirmou que a gestão conservadora busca o rápido retorno sobre o capital investido e o crescimento de lucros. Esses resultados devem ser observados, acima de tudo, em números financeiros.

Os aspectos positivos da pesquisa foram, sem dúvidas, bem maiores do que as dificuldades encontradas na implementação do planejamento estratégico na Unifi do Brasil, embora estas tenham ocorrido durante o processo. As principais, que se faz relevante ressaltar, foram: dificuldade de assimilação por parte da direção corporativa da Unifi de aspectos próprios da business unit Brasil, uma vez que a realidade de cada país é única e, por vezes, diferente das unidades do grupo e a resistência de alguns funcionários à mudanças, o que gerou desgaste de tempo e retardou o comprometimento destes com o trabalho da gestão estratégica.

Finalmente, um resultado importante desta dissertação foi o de mostrar aos envolvidos no estudo a validade de identificar, descrever e analisar o processo estratégico e seus resultados positivos para a empresa, aproximando, assim, a relação empresa e universidade.

No caso da UNIFI o tempo para escolha da estratégia e os critérios (ver diagrama de relação) são conseqüências dos outros fatores, o que sugere que o processo de decisão

estratégica é mais cognitivo do que analítico, ou seja, as estratégias se desenvolvem nas mentes das pessoas, onde seus conhecimentos, conceitos, comportamentos e formações influenciam significativamente a confiabilidade das decisões estratégicas.

Conforme comenta Welch na Expo Management (2003) “ *estratégias não valem nada se não tivermos boas pessoas*”, da mesma forma, na empresa estudada, o fator humano foi a peça chave para tomada de decisões estratégicas, o envolvimento e comprometimento das pessoas envolvidas neste trabalho, bem como suas visões dinâmicas frente ao negócio, foi fundamental para um bom nível de acertos no trabalho estratégico, e também, “nem sempre as decisões mais rápidas, foram as melhores.”

5.2 - Recomendações para estudos futuros

O estudo de caso identificou alguns importantes questionamentos que não foram tratados nessa pesquisa, que ficam como sugestão para futuras pesquisas:

- O planejamento e seu aparato tecnológico surgem como produto de seu tempo e lugar. Eles não devem ser aplicados universalmente exceto com a maior cautela. Quais os aspectos que diferenciam a implementação de uma gestão estratégica de uma empresa para a outra, dentro do mesmo ramo de negócio?
- O estudo de caso revelou que algumas pessoas têm maior influência no processo decisório. O que as diferencia das outras, sendo que algumas têm o mesmo poder e nível hierárquico? Abordar o aspecto da liderança no estabelecimento das estratégias.
- O trabalho da inteligência competitiva nas empresas, ainda pouco utilizado no ramo têxtil.

- Qual a influência do perfil do cliente na gestão estratégica.
- O benchmarking, até então pouco utilizado na indústria têxtil, pode ser um excelente instrumento para alcançar competitividade frente a seus concorrentes, demonstrando acertos e erros sem maior comprometimento financeiro e pouca exposição da empresa.

5.3 - Recomendações para a Unifi do Brasil

Para a Unifi identificaram-se as oportunidades de:

- Manter em sua equipe pessoas que tenham como função principal a de gestão estratégica, a fim de assegurar maior dedicação ao trabalho estratégico e respostas mais rápidas às mudanças do cenário mundial no mercado de filamentos têxteis.
- Criar um grupo de trabalho para implementar o trabalho de Inteligência Competitiva na empresa.
- Reforçar a integração e a comunicação entre a equipe de Marketing/Desenvolvimento de Produtos e Pesquisa/Desenvolvimento da Fábrica, a fim de agilizar o lançamento de novos produtos no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AAKER, Davis A. **Administração Estratégica de Mercado**, 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABELL, Derek. **Definição do Negócio – Ponto de Partida do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1991.

ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção) – **A Indústria Têxtil no Brasil e no Mundo**. Endereço ftp: http://www.textilia.net/index.asp?PLC_opcao+32&PLC_a64_001_c=050104; 03/04/2003.

ALDRICH, H. E. **Organizations and Environmets**. New Jersey: Practice Hall, p. 265-91, 1979.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing Passo a Passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.

ANDREWS Kenneth R. **The Concept of Corporate Strategy**. Copyright Richard D. Irwin Inc. 1980.

ANDREWS Kenneth R. **The Concept of Corporate Strategy**, Nova York: Dow-Jones Irwin, 1971.

ANSOFF, H. Igor, **Corporate Strategy**, Harmondsworth: Penguin. 1965

ANSOFF, H. Igor, **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, H. Igor, **Critique of Henry Mintzberg's "The Design School"**, Strategic Mangement Journal 12:449-61. 1991.

ARMSTRONG, P. **Changing management control strategies: the role of competition between accounting and other organisation professions'**, Accounting, Organizations and Society, 10 (2): 129-48, 1985.

ARSHRAM, Hossein. **Applied Management Siencie: Making Good Strategic Decisions**. Disponível na internet via <http://ubmail.ubalt.edu/~harsham/opre640/opre640.htm> edição 8, dezembro 2003.

AUDY, Jorge Luis Nicolas. **Modelo de Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação: Contribuições da Aprendizagem Organizacional e do Processo Decisório**. Universidade do Rio Grande do Sul, dissertação para obtenção do grau de Doutor, Porto Alegre, 2000.

BARWISE, P., MARSH, P. e WENSLEY, R. **Must finance and strategy clash?**, Harvard Business Review, p. 85-90, set./out., 1989.

BIBEAULT, D. B. **Corporate Turnaround**, Nova York: McGraw-Hill. 1982.

BONOMA, Thomas V. **Case Research in Marketing: Oportunities, Problems and Process**. Journal of Marketing Research, Vol XXII. p.203. May, 1985.

BRACKER, J. **The historical development of the strategic management concept**, Academy of Management Review, 5 (2): 219-24, 1980.

BRUNSSON, N. **The Organization of Hypocrisy**, Londres: Wiley. 1989.

BRYMAN, Alan. **Research Methods and Organization Studies**. Unwin Hyman. London, p. 24 – 141, 1989.

BURGELMAN, R.A. **Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research**, in J.Meindl, C. Stubbart e J. Porac (eds.) Cognition within and between organizations, Thousands Oaks, CA: Sage. 1996.

CAMPÊLO, B. Karen. **Mudança Estratégica: O Caso da expansão de O Boticário**, Fundação Getulio Vargas, dissertação para obtenção do grau de Mestre, Rio de Janeiro, 2002.

CARR, C. e TOMKINS, C. **Context, culture and the role of the financial function in strategic decisions: a comparative analysis of Britain, Germany. The USA and Japan**, Management Accounting Reserach 9 (2): 213-39, 1998.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Trad. De Flávio Deni Steffen. Revisão Téc. De Alberto Henrique da Cruz Feliciano. São Paulo, Makron Books, 1993.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge, MIT Press, 1964.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHURCHILL, Gilbert, PETER, J. Paul. **Marketing – Criando Valor para os Clientes**, são Paulo: Saraiva, 2000.

COHEN et al. **A garbage can model of organizational choice**. Administrative Science Quartely. 17:1-25. 1972.

CONNER, K. e PRAHALAD, C.K. **A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism**, Organization Science 7 (5):477-501.1996.

CORRÊA, M.L. e PIMENTA, S. M. **Estratégias de modernização sistêmica: participação e formação profissional na indústria de Minas Gerais**. In: Congresso Latino-Americano de Sociología del Trabajo (El trabajo en los umbrales del siglo XXI), 3º, Buenos Aires. Anales. Buenos Aires, ALAST, 2000.

COSIER, R. A. e SCHWENK, C. R. **Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions**. Academy of Management Executive, p. 69, 1990.

COURPASSON, D. Managerial strategies of domination – power in soft bureaucracies. **Organization Studies**, v.21. n.1, p. 141-161, 2000.

CYERT, R.M. e MARCH, J.G. **A Behavioural Theory of the Firm**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1963.

DAY, S. George **Managing the market learning** The Wharton School, The University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania, USA.

DE GEUS, A. **Planning as Learning**, Harvard Business Review março-abril: 70-4. 1988.

DEMIR, Ali, **Synthetic filament yarn: texturing technology**, Hassan Mohamed Behery, 1997.

EISENHARDT, K. M. e BROWN S. L. **Time Pacing**: Competing in Markets that won't stand still. Harvard Business review, p. 59-69, mar./apr., 1998.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review, Academy of Management Review 14 (1):57-74. 1989.

ELFRING, T. e VOLBERDA, H. W., **Schools of thought in strategic management: Fragmentation, Integration or Synthesis**, In H.W. Volberda. and T. Elfring (eds.) Rethinking strategy, London: Sage Publications, pp. 1-25, 2001.

ESKIN, Nurdil. **Analysis of a high temperature heater in a false twist texturing process**, Energy Conversion and Management, Article in Press, 2003.

FAHEY, Liam. **Um rival faz-de-conta**. HSM Management nr. 38, ano 7 volume 3, maio-junho 2003.

FERGUSON, M. **A Conspiração Aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

FERREIRA, Mauricio Fernandes. **O Processo da Construção do Planejamento Estratégico através da Percepção da Coalizão Dominante**. Florianópolis, 2002.294 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

FOWLER, Fábio Roberto. **Marketing Estratégico e Estratégia Competitiva: Um Modelo Integrado de Análise e sua Aplicação em um Caso**, Universidade de São Paulo, dissertação para obtenção do título de Doutor, São Paulo, 2002.

GESTÃO EMPRESARIAL MAGAZINE. **Tecnologia é a nova estação do setor têxtil**. Gestão empresarial magazine, Rio de Janeiro, n.4, p.36-40, ago. 1999.

GESTRIN, M. V., KNIGHT, R. F. e RUGMAN, P. M. **Templeton Global Performance Index 2000**, Oxford: Templeton College, University of Oxford, 2000.

GIANESI, Irineu G. N. **Implementing manufacturing strategy through strategic production planning**. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 18, No. 3. pp. 286-299, 1998.

GILDER, G. **The enigma of intrepeneuirial Wealth, Inc.** 14 (10):161-9. 1992.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V. 35, nº2, p. 57-63, 1995.

GOVINDARAJAN, V., GUPTA, A. K. **The Quest of Global Dominance**. Jossey-Bass, 2001.

GRAETZ, Fiona. **Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities**. Management Decision, p. 456-462, May, 2002.

GRANT, R. M. **The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**, California Management Review, 33, p. 114-135, 1991.

GRINYER et. al. **Sharpbenders: The Secrets of Unleashing Corporate Potential**, Oxford: Blackwell. 1988.

GUMMESSON, E., **Qualitative Methods in Management Research**, Sage Publicações, 2ª edição, Washington DC, 2000.

HAHN, D. Strategic management: tasks and challenges in the 1990's. **Long Range Planning**, v. 24 n.1, p.26-39, Fev, 1991.

HAMEL, Gary.; PRAHALAD, C. K. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review 68. n.3. p.79-91, 1990.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Harvard Business Review. p. 122 – 128, july – august, 1994.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K, **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPDEN-TURNER, C e TROMPENAARS, F. **The Seven Cultures of Capitalism**. Nova York, Doubleday. 1993.

HANNAN, M.T. **Inertia, density and the structure of organizational populations**: entries in European aotomobile industries, 1886-1981; Organization Studies 18 (2): 192-228. 1997.

HARRISON, E.F. e PELLETIER, M.A. **Levels of Strategic Decision Success**, Mangement Decision, v.38, Issue2. 2000.

HAX, A. e MAJLUF, N. **The use of the growth-share matrix in strategic planning**, in R. Dyson (ed.) *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, Londres: Wiley. 1990.

HENDERSON, B. D. **The Origin of Strategy**, *Harvard Business Review*, p. 139-143, novembro, 1989.

HERACLEOUS, L. **Strategic thinking or strategic planning?** *Long range planning*, Vol. 31 n.3, p.481-7. 1998.

HITT et. al. **Understanding the differences in Korean and USA executives strategic orientation**, *Strategic Management Journal* 18 (2):159-67. 1997.

HOBBS, Thomas. **Leviathan, with selected variants from the Latin edition of 1668**, chapter X (power), USA: Hackett Publishing Company, Inc, 1994.

HU, Y. S. **Global or stateless corporations are national firms with international operations**, *California Management Review*, Inverno: 115-26. 1992.

HUNGER, J. David e WHEELLEN, Thomas L. **Gestão Estratégica – Princípios e Práticas**. Richmann & Afonso Editores. Rio de Janeiro, RJ, p. 157 – 163, 2002.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial S/C Ltda. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. São Paulo, v.2, n.2, p. 30-56, Jul., 2002.

INDI – Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais. **Panorama do setor têxtil de Minas Gerais 1995/1996**. Belo Horizonte: INDI, 1997.

JOHNSON, G. **Strategic Change and the Management Process**, Oxford: Blackwell. 1987.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. *Harvard Business Review*, Boston, MA, Harvard Business School Press, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Editora Campus, 1997.

KATZ, D. & KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KILDUFF, Peter. **Envolving Strategies, Structures and Relationships in Complex and Turbulent Business Environments: The Textile and Apparel Industries of the New Millennium**. *JTATM – Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*. Volume 1, issue 1. September, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4.ed. São Paulo, Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10ª. Ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary, **Princípios de Marketing**. Tradução de Alexandre S. Martins. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1993.

KRONKA Eleni. Rucki radiografa a Cena da Moda. **Textília Press**. São Paulo, ano IV, n.º22, p.2, set./out., 1999.

KRONKA Eleni. Confecção Mobiliza-se para Competir. **World Fashion**. São Paulo, ano VI, n.º38, p. 12, jan.-fev./ 2001.

LAKATOS, E. e MARCONI, M. A., **Fundamentos de Metodologia Científica**. Saõ Paulo: Atlas, 1986.

LIEDTKA, J. M. **Linkig strategic thinking with strategic planning**, Strategy & Leadership, pp. 30-5, set./out., 1998.

LIPOVETSKY, Gilles. **O Império do Efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

LUKES, S. O Poder. **Caderno na UnB**. Brasília: Editora da UnB, 1980.

MALUF, Kátia. A Moda está na Moda. **Cláudia**. São Paulo, ano 30, n.º30, p.166-171, ar., 2000.

MARCH, J.G. **The technology of foolishness**, in J. March e J. Olsen (eds.) Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen: Universitetsforlaget. 1976.

MARCH, J.G. e OLSEN, J.P. **Rediscovering Institurions**, Nova York: free Press. 1989.

MARCH, James e SIMON, Hebert. **Teoria das Organizações**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

MARCH, J.G. e SIMON, H.A. **Organizations**, Nova York: Wiley, 1958.

MATOS, F.G. **Administração de Conflitos**. Rio de Janeiro: CEDEG, 1986.

MATTAR, F. N., **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, São Paulo, ed. Atlas, 1994.

MCCARTHY, Ian, TSINOPOULOS, Christos. **Strategies for agility: an evolutionary and configurational approach**. Integrated manufacturing Systems, p. 103-113. February, 2003.

MCCLOSKEY, D.N. **If you are so smart: the narrative of economic Expertise**, Chicago, IL: University of Chicago Press. 1990.

McMILLAN, C. **The Japanese Industrial System**, Berlim: DeGruyter. 1985.

MINARDI, A.M.A.F. **Teoria de Opções Reias Aplicada a Projetos de Investimentos**, Administração de Empresas/EAESP/FGV, São Paulo, v. 40, n. 2, jan/jun., p.74-79. 2000.

MINTZBERG, Henry. **The design school: reconsidering the basic premises of strategic management**, Strategic Management Journal 11:171-95. 1990.

MINTZBERG, Henry. **The Fall and Rise of Strategic Planning**. Harvard Business Review. V.72, n.1. p.107-114. Jan.-Fev.,1994

MINTZBERG, Henry. **Five P's for Strategy**. California Management Review 30. Nr.1. p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, Henry. **Generic Strategies: Toward a comprehensive framework, Advances in strategic management**. Greenwich, JAI Press, Volume 5,1988.

MINTZBERG, H. e WATERS, J.A. **Does decision get in the way?**, Organization Studies 11 (1): 1-5. 1990.

MINTZBERG, H. V., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J., **Roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTORO, A. F., **Crescimento / Desenvolvimento é um processo de longo prazo: Administração de Marketing de Serviços**. Universidade de São Paulo, 2003.

MOREIRA, José Carlos Teixeira. **Marketing Industrial**. São Paulo: Atlas, 1995.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Projetos de Organização com Boa Adequação**. In: Arquitetura Organizacional.. Rio de Janeiro editora Campus, Cap. 2, 1994.

NAKANO, Davi N.; FLEURY, Afonso C.C. **Métodos de pesquisa em Engenharia de Produção**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 16. Piracicaba, 1996.

NELSON, R.R. e WINTER, S.G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Cambridge, MA: Harvard University Press. 1982

NIXON, Bruce. **Leading Business Transformation – learning by doing**. Industrial and Commercial Training, volume 35, nr. 4, p. 163-167, 2003.

OHMAE, Kenichi. **O Estrategista em Ação**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1985.

O'KEEFE, M., FEARNE, A. **From Commodity Marketing to Category Management**. Supply Chain Management: An International Journal, Volume 7, Nr. 5, p. 296-301, 2002.

OLIVEIRA, M.H. **Principais matérias-primas utilizadas na indústria têxtil**. BNDES Setorial, Brasília, n.5, p.71-109, mar. 1997.

PEREIRA, M.J.L.B. & FONSECA, J.C.M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PETTIGREW, A.M. **The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI**, Oxford: Blackwee. 1985.

PETTIGREW, A.M. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In LAWLER (ed.) **Doing Research that is use full in theory and Practice**. San Fracisco: Jossey-Bass, 1985a.

PETTIGREW, A.M. Examining change in the long-term context of culture and politics. In PENNINGS, J.M. & Associates. **Organizational strategy and change: new views on formulating and implementing strategic decisions**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985b.

PIOVEZAN, Luis H.; CARPINETTI, Luiz C. R. **Estratégia Empresarial e de Manufatura: Considerando sua Importância na Implantação de Melhorias**. In: ENEGEP. 1998.

PIRES, S. R. I., **Supply Chain Management.**, <http://www.numa.org.br>., Acesso em 05 fev. 2004.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Firms**, Nova York: Free Press and Macmillan. 1980.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance**, Nova York, Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. **What's Strategy?** Harvard Business Review, nov-dez: 64-78. 1996 .

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior**. 21. ed. Rio de Janeiro editora Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Os anos 90 acabaram.... volte à estratégia!** HSM management. n.30. p. 28,29, janeiro/fevereiro, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 8^a. Edição. Rio de janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Competição On Competition – Estratégias Competitivas Essenciais**. Campus. Rio de Janeiro – RJ, 1999.

QUINN, J. B., **Strategics for change - logical incrementalism**, Homewood, Illinois: Richard Irwin Inc., 1980.

QUINN, J. B., Polaroid Corporation, in H. Mintzberg e J. B. Quinn (eds.) **The Strategy Process: concepts, contexts, cases**, 2^a ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1991.

RECH, Sandra Regina. **Qualidade na criação e desenvolvimento do produto de moda na malharias retilíneas**. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ROSSETTI, José Paschoal. **Cenário Mundial e Brasil: Desafios e Tendências 2004-2006**, Seminário, São Paulo, 2003.

RUSS, J. **Dicionário da Filosofia**. São Paulo: Scipione, 1994.

SAXENIAN, A. **Comment on Kenney and von Burg: technology, entrepreneurship and path dependence**: industrial clustering in Silicon Valley and Route 128, *Industrial and Corporate Change* 8 (1):105-110. 1999.

SCHUMPETER, J.A. **The theory of Economic Development**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SELZNICK, Philip, **A liderança na Administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SENGE, Peter M., **Looking Ahead: Implications of the Present**, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, setembro-outubro 1997.

SHIMP, Terence. **Advertising, Promotion, and Supplemental aspects of Integrated Marketing Communication**. 4ª ed. Orlando – FL, Dryden Press, 1997.

SHIMP & et alii. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

SHOJI, Shiba, GRAHAM, Alan, WALDEN, David. **TQM – Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade**. Bookman, Porto Alegre, 1997.

SIMOM, H. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas, 3 ed. Rio de Janeiro : FGV, 1979.

SLATTER, S. **Corporate Recovery**, Harmondsworth: Penguin. 1984.

SLOAN, A. P. **My years with General Motors**. Londres: Sedgewick & Jackson, 1963.

STAUFFER, David. **Bem-vindo ao mundo da inteligência competitiva**. HSM Management nr. 42, ano 8 volume 1, janeiro-fevereiro 2004.

THOMSEN, S. e PEDERSEN, T. **Ownership structure and performance in the largest European companies**, *Strategic Management Executive* 12 (2):64-73. 2000.

TOFFLER, A., **Powershift**: as mudanças do poder, 2ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.

TOLEDO, Geraldo L.; SILVA, F. S. **Marketing e Competitividade**. Anais do XVI ENANPAD, vol.5. p.178-192, 1992.

TOWER PERRIN WORLD REMUNERATION REPORT, 1999.

TRIGORGIS, L. **Real Options – Managerial Flexibility and Strategy in Resource Allocation**, The MIT Press, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S., **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atals, 1987.

TSOUKAS, T. **The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach**, Strategic management Journal 17, Edição Especial de Inverno: 11-26. 1996.

TUCKER, Robert B. **Agregando Valor ao seu Negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

UEHARO, Dalva. Várias Frentes de Ataque. **World Fashion**. São Paulo, ano V, n.º38, p.12, jan./fev., 2001.

VALOR SETORIAL. **Cenário Internacional Setor Têxtil**. Disponível na internet via http://www.valoronline.com.br/setoriais/info_textil.asp. 19.05.2003.

VELÁZQUEZ, Mirian Raquel. **ISO 9001:2000 e Elementos do TQM em empresas de manufatura**. Itajubá: UNIFEI, 225p. (dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Engenharia de Itajubá), 2003.

WEICK, K.E. **Cartographic myths in organizations**, in A. Huff (ed.) Mapping Strategic Thought, Londres: Wiley. 1990.

WELCH, JACK. **Entrevista durante a ExpoManagement Madrid 2003**, HSM Management nr. 41, ano 7 volume 6, novembro-dezembro 2003.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

WHITE, R.E e PRYBUTOK, V.R., **The relationship between JIT Practices and Type of Production System**, Omega: The International Journal of Management Science, vol.29, n.2, p. 113-124, 2001.

WHITTINGTON, Richard. **Recession strategies and top management change**, Journal of General Management 16 (3):11-28. 1991b.

WHITTINGTON, Richard. **Putting Giddens into action: social system and managerial agency**, Journal of Management Studies 29 (6):693-712. 1992.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. Pioneira Thomson Learning Ltda., São Paulo, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives**: Oxford: Pergamon Press, 1990.

YIN, Robert K. **Case Study Research – Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

YIN, Robert K. **Evaluation: A singular craft**. In C. Reichardt & S. Rallis (eds.), New directions in program evaluation p.71-84. San Francisco: Jossey-Bass. 1994.

ZACK, M. **Developing a knowledge strategy**, California Management Review 41 (3): 125-46. 1999.

Apêndice A – Instrumento de Medição

Questionário –

-

De acordo com sua opinião, assinale com um “X” uma das alternativas abaixo:

Elemento	Pergunta	Avaliação		
		Grande	Média	Pequena
Abordagem	A influência da maximização de lucro no processo decisório é:			
	A importância da inovação no processo decisório é?			
	A importância da satisfação dos funcionários no processo decisório é?			
	A influência da globalização no processo decisório é:			
	A importância dos processos analíticos no processo decisório é:			
Formação de Equipe	A importância do conhecimento mercadológico no processo decisório é:			
	A importância do contato direto com clientes no processo decisório é?			
	A influência da responsabilidade direta no processo decisório é?			
	A importância da função desempenhada no processo decisório é:			
Perfil da Equipe	A influência do nível hierárquico no processo decisório é:			
	A influência da experiência profissional no processo decisório é:			
	A influência da formação acadêmica no processo decisório é?			
	A influência do tempo na empresa no processo decisório é?			
Tempo para Tomada de Decisão	A importância da comunicação interna no processo decisório é?			
	A influência do benchmarking com a matriz no processo decisório é:			
	A importância da comunicação corporativa no processo decisório é?			
Informações Disponíveis	A influência da análise de relatórios setoriais no processo decisório é:			
	A importância da análise de comunicações internas no processo decisório é:			
	A importância da análise de relatórios financeiros no processo decisório é?			
Critérios	A influência da taxa de câmbio no processo decisório é:			
	A influência da concorrência interna no processo decisório é?			
	A influência da recessão mundial no processo decisório é?			
	A influência da demanda por novos produtos no processo decisório é			
	A influência política corporativa da empresa no processo decisório é:			

