

RADAR DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSIÇÃO A PARTIR DO SETOR TÊXTIL CEARENSE

Fátima Kattiana Coelho Gomes¹, Laodicéia Amorim Weersma²

1. Pós-Graduanda em Gerencia de Projetos pela UNICHRISTUS.

2. Doutorada em Gestão e Inovação pela Universidade de Coimbra- Portugal.

Resumo:

Em um ambiente complexo e concorrencial, com inserção dos produtos asiáticos no mercado brasileiro, o setor têxtil vem perdendo competitividade, tanto em âmbito nacional como mundial. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é apresentar um radar [drive] do comportamento estratégico do setor têxtil a partir da indústria cearense. A pesquisa tem relevância destacada considerando que tal setor é responsável por fomentar o crescimento da indústria cearense, ao obter, um Produto Interno Bruto (PIB) superior ao valor do PIB nacional. Para tanto, desenvolve-se uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, mediante *survey* aplicada junto a 20 profissionais *experts* do setor. Os principais resultados norteadores do radar estratégico do setor têxtil evidenciaram que as organizações possuem um comportamento estratégico analítico, voltado para o desenvolvimento de produtos, visando gerar diferenciação de seus produtos junto aos compradores.

Autorização legal: Conforme Código de Ética vigente na Unichristus, as pesquisas relativas aos cursos de graduação em administração não necessitam de autorização específica, quando não evidenciam, nomeadamente, os respondentes, bem como os resultados são apresentados de forma agregada.

Palavras-chave: Estratégia; Vantagem Competitiva; Setor Têxtil.

Apoio financeiro: Centro Universitário Christus – Unichristus.

Introdução:

As incertezas e turbulências que predominam nos mercados contemporâneos têm modificado as ações das empresas no mercado frente à concorrência. Dessa forma, os gestores, nas últimas décadas, passaram a enfatizar, em suas análises, o meio externo e suas implicações nas instituições.

Diante dessa conjuntura, as organizações tendem a implementar uma gestão estratégica para elevar seu

posicionamento no mercado, de maneira a garantir não apenas a sobrevivência da organização, mas a condição de obter vantagens competitivas. Em vista deste cenário, as decisões estratégicas tornam-se um instrumento que permite a organização desenvolver articulações tanto nas relações internas quanto externas, obtendo, assim, vantagem competitiva através da elevação de seu desempenho.

Nomeadamente, o setor têxtil brasileiro é composto por mais de 32 mil empresas, das quais mais de 80% são confecções de pequeno e médio porte em todo o território nacional, o que representa cerca de 6% do valor total da produção da indústria de transformação (ABIT, 2013). Possui uma cadeia produtiva que abrange desde a produção das fibras ao produto acabado e confeccionado, posicionando o país na categoria entre os maiores produtores mundiais de artigos de vestuário, ocupando o 5º lugar com 2,4% da produção mundial. No entanto, mesmo ocupando essa posição, o país possui apenas 1% das exportações, perdendo espaço para os produtos asiáticos que seguem na liderança, logo a produção brasileira tende a ser direcionada para o mercado interno (BNDES, 2014).

Em consequência desse cenário, o setor têxtil brasileiro vem perdendo competitividade, o que impulsiona as organizações a mudarem seu comportamento estrategicamente, a fim de converter tal situação. E, a partir desse entendimento, pode-se dizer a pesquisa tem relevância destacada já que o setor têxtil é responsável por fomentar o crescimento, de forma geral, da indústria nacional e, de forma mais específica a indústria cearense, ao obter, em 2013, Produto Interno Bruto (PIB) de 3,44%, com o término de 5,62% ao final do referido ano, superando o valor do PIB nacional. Tal contextotem gerado um desafio para as indústrias do setor, no sentido que precisariam adquirir novas vantagens para reverter tal situação, uma vez que as empresas tinham potencial de crescimento, mesmo com a concorrência asiática (IPECE, 2013).

Nessa perspectiva, o objetivo deste

artigo é apresentar um radar [*drive*] do comportamento estratégico do setor têxtil a partir da indústria cearense.

Metodologia:

O trabalho é de natureza descritiva, utilizando-se de pesquisa qualitativa, segundo as orientações de Rodrigues (2007, p.38) que afirma ser esse o tipo de pesquisa que “analisa e interpreta dados relativos à natureza dos fenômenos, sem que os aspectos quantitativos sejam a sua preocupação precípua[...]”. A posição pessoal do pesquisador quanto ao aspecto qualitativo ocorre de forma explícita, o qual reconhece seus próprios valores e crenças, que são considerados parte do estudo. Na análise dos dados, o pesquisador envolve seus precedentes e experiências, bem como seu vínculo com os participantes do estudo (SAMPLERI; CALLADO; LUCIO, 2013).

O ambiente de pesquisa é o setor têxtil cearense, tendo em vista a importância do setor para o estado do Ceará, o qual necessita restabelecer-se estrategicamente para crescer e ganhar competitividade. O estudo dá-se mediante a aplicação de uma *survey* junto a 20 profissionais *experts* do setor, os quais se subdividem em empreendedores, analistas, coordenadores e técnicos. A amostra ocorre mediante acessibilidade, compreendida por amostra por conveniência. A pesquisa foi realizada durante o período de um ano, com vigência em 2015.

Resultados e Discussão:

Considerando o comportamento estratégico à luz das abordagens de Ansoff (1990), Miles e Snow (1978) e Porter (2004), baseando-se em seus fundamentos, que alicerçam as tomadas de decisões das organizações quanto ao posicionamento estratégico frente às variações do mercado, obteve-se o delineamento quanto as estratégias de crescimento, o perfil quanto à adaptação ao mercado e quanto à fonte de vantagem competitiva.

No Quadro 1, são apresentados os resultados acerca do o modelo proposto segundo Ansoff (1990), cuja estratégia de crescimento envolve ações designadas por meio de um processo de decisão que visa a orientar a organização quanto ao seu comportamento estratégico frente à concorrência, através das dimensões: produtos versus mercados novos ou já existentes.

Quadro 1: Matriz Produto/Mercado

Estratégia de Crescimento	Respondentes
Penetração de mercado	5
Desenvolvimento de Mercado	2
Desenvolvimento de produtos	12
Diversificação	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Observa-se, a partir dos resultados da pesquisa, que a estratégia dominante no setor entre as organizações verificadas é a de Desenvolvimento de Produtos. Essa estratégia norteia a empresa a vender os produtos a clientes regulares, intensificando os canais de comunicação. Logo, a partir desse resultado, pode-se inferir que as organizações necessitam criar laboratórios de P&D ou parcerias com outras empresas, que possam viabilizar o desenvolvimento de novos produtos ou o aperfeiçoamento dos já existentes.

De acordo com o modelo de Miles e Snow (1978), as organizações podem adaptar-se ao mercado através das escolhas de suas ações estratégicas perante as ameaças e mudanças da concorrência.

Quadro 2: Estratégias genéricas quanto à adaptação ao mercado

Estratégia de adaptação do mercado	Respondentes
Defensiva	3
Prospectiva	5
Analítica	8
Reativa	4

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

A pesquisa revela que há uma predominância da estratégia de adaptação analítica. Esse comportamento orienta a organização a agir de duas formas simultaneamente: prospectiva, em que inova mediante a identificação das oportunidades de mercado antes de seus concorrentes, visando a obter um maior crescimento, e a defensiva, a qual propõe à organização inovar mediante uma ameaça externa, buscando obter uma maior estabilidade em seu status quo.

No que tange às estratégias definidas quanto à fonte de vantagem competitiva, conforme o modelo de Porter (2004), as estratégias genéricas quanto à essência do negócio viabilizam as relações das organizações com o ambiente que as cerca, o posicionamento quanto à essência do negócio possibilita à organização identificar qual o seu público consumidor.

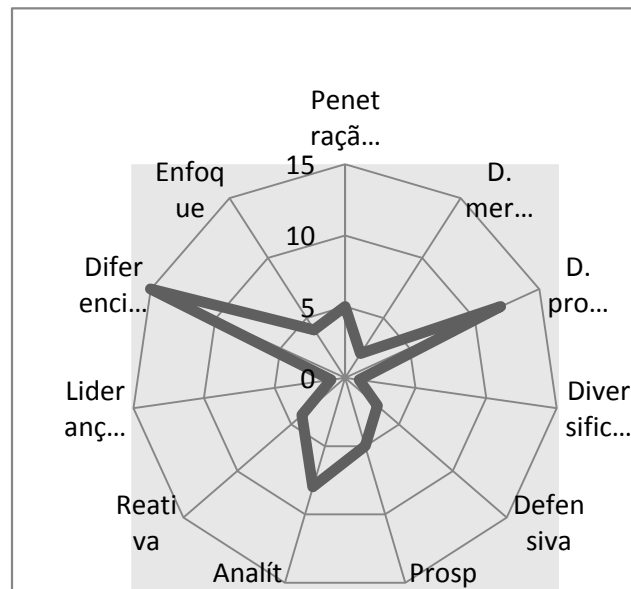
Quadro 3: Estratégias genéricas quanto à essência do negócio

Estratégia de Posicionamento	Respondentes
Liderança em custo	1
Diferenciação	15
Enfoque	4

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

A pesquisa evidenciou ainda que a estratégia genérica prevalecente é a diferenciação, a qual orienta a organização a ofertar ao cliente um produto/serviço com um maior valor agregado, destacando-se dos demais concorrentes do setor, valor esse que deve ser claro e perceptível ao cliente. A Figura 1 reproduz o radar do comportamento estratégico do setor têxtil cearense, utilizando-se dos dados da pesquisa.

Figura 1: Radar do Comportamento Estratégico



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Ao observar o radar percebe-se os resultados da pesquisa aplicada ao setor têxtil cearense sobre o comportamento estratégico, apresentando a seguinte delineação: desenvolvimento de produtos quanto à estratégia de crescimento, analítica em relação ao perfil de adaptação ao mercado e diferenciação quanto à fonte de vantagem competitiva.

Conclusões:

A pesquisa realizada no setor têxtil cearense permitiu elaborar um radar do comportamento estratégico predominante no setor, sendo um *drive* orientador para a tomada de decisões organizacionais.

Evidenciou ainda que as organizações possuem um comportamento estratégico analítico, voltado para o desenvolvimento de

produtos, visando uma diferenciação no mercado. O que possibilita, mediante a concorrência com os produtos internacionais, o crescimento da organização por meio da expansão de seu portfólio, ofertando aos clientes um variado mix de produtos, garantido dessa forma o aumento do *Market Share* e possibilitando a ampliação do número de seus clientes regulares.

Ao desenvolver uma estratégia analítica a organização busca por prospectar uma oportunidade de crescimento através da identificação de novos nichos de mercados, a fim de que a empresa consiga obter um equilíbrio frente às variações do ambiente, não agindo somente após as ações inovadoras de seus opositores. A predominância da estratégia de diferenciação demonstra um empenho por parte das organizações em se diferenciar das demais existentes no mercado, ao ofertar algo que encante o cliente e o mantenha fidelizado.

Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Indústria têxtil e de confecção brasileira, cenários, desafios, perspectivas, demandas**. Brasília, jun.2013. Disponível em:<<http://www.abit.org.br/conteudo/links/cartilhartcc/cartilha.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2016.
- Banco do Nordeste. Informe Técnico do ETENE – Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE. **Análise retrospectiva e prospectiva do setor têxtil no Brasil e no nordeste**. Informe Macroeconomia, Indústria e Serviços. ano VIII, n. 2, ago.2014. Fortaleza. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/documents/88765/89729/iis_ano8_n03_2014_textil.pdf/d9c9bcdd-38ac-4991-bf84-d25669d9c818>. Acesso 25.06. 2016.
- Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. (2013, março). **Enfoque econômico: desempenho da produção industrial cearense**. (pp1-5). Disponível em: <http://www.ipece.ce.gov.br/enfoque/EnfoqueEconomicoN63_13_03_2013.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2015.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.
- RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.