

Estratégia organizacional em uma empresa têxtil de pequeno porte: a concepção de um planejamento estratégico

Henrique Bonifácio de Moraes (UFRN) henriquebmorais@yahoo.com.br

Mariana Rodrigues de Almeida (USP) almeidamariana@yahoo.com

Jesús Leodaly Salazar Aramayo (UFRN) salazarjesus@hotmail.com

Resumo

A importância das pequenas empresas no cenário sócio-econômico brasileiro é expressiva. No entanto, a atenção dada a essas organizações pelos órgãos governamentais deixa muito a desejar. Como resultado, poucas empresas conseguem superar os primeiros anos de vida. A falta de estratégias adequadas para a realidade do mercado desponta como principal causa dessa mortalidade. Este artigo surge como resultado de uma pesquisa desenvolvida junto a uma pequena empresa de artigos têxteis onde se foi constatada a ausência de estratégias com vistas ao futuro. O estudo foi desencadeado a partir das análises ambientais com o auxílio de ferramentas para elaboração de estratégias. O resultado apontou para a elaboração de um planejamento estratégico através do qual foi proposto a completa diversificação das técnicas de gestão aplicadas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Análise ambiental, Direção organizacional.

1. Introdução

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações. No entanto, apesar da importância crescente e dos avanços na sua aplicação para a tomada de decisões nas organizações, há um segmento no qual o uso deste instrumento de análise é raro: o das pequenas empresas.

As pequenas e médias empresas são extremamente relevantes no contexto sócio-econômico brasileiro, sendo identificadas como fator de promoção social, base da estabilidade política e força propulsora do desenvolvimento, dada sua capacidade de gerar empregos e incorporar tecnologia. Assim, se mostram essenciais e indispensáveis tanto nas economias desenvolvidas quanto nas em desenvolvimento.

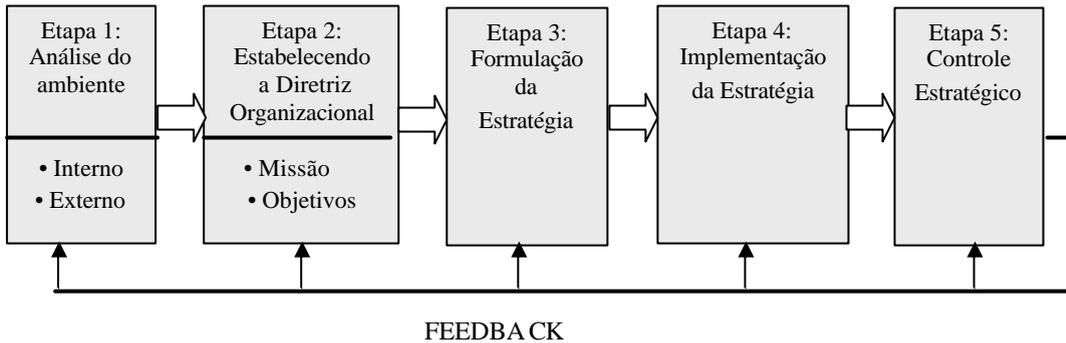
De acordo com Neto (2005), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos. Nota-se que a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas se relaciona à estratégia.

O objetivo do presente artigo é estudar uma experiência desenvolvida junto a uma empresa familiar de pequeno porte fabricante de tecidos (POTEX – Potiguar Têxtil Ltda.) no Estado do Rio Grande do Norte. O desenvolvimento das atividades culminou na formulação de um planejamento estratégico. Para tanto, ferramentas como a matriz de SWOT e o modelo das cinco forças de Porter (1986) foram utilizados para dar subsídio acadêmico às pesquisas. A análise da concorrência, sobretudo com as constantes quebras de fronteiras e acordos de

negociações internacionais, desponta como meio fundamental para guiar as ações das empresas que desejam permanecer e expandir seu horizonte no mercado com vistas ao futuro.

2. Revisão Bibliográfica

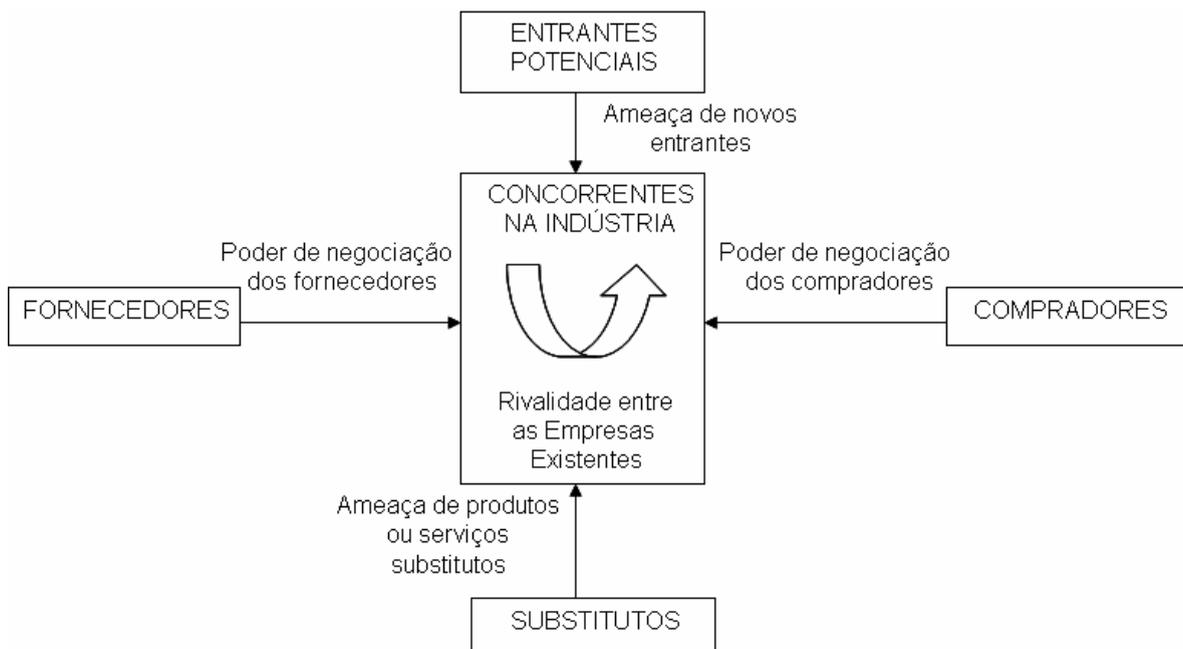
De acordo com Certo (1993) o gerenciamento estratégico é um processo de assegurar que uma organização possua e se beneficie do uso de uma estratégia organizacional adequada. Nessa definição, uma estratégia adequada é aquela que melhor atende as necessidades de uma organização em um determinado momento. Esse processo de gerenciamento, em geral, é constituído de cinco etapas sequenciais e contínuas:



Fonte: Certo (1993)

Figura 1 - Principais etapas do processo de administração estratégica

Porter (1986) ressalta que a essência de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia a seu meio ambiente. Embora o meio relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o seu aspecto principal é a indústria em que ela compete. Para analisar justamente a questão da concorrência, Porter (1986) propôs o modelo das cinco forças competitivas, apresentado na figura abaixo.



Fonte: Porter (1986)

Figura 2 – Forças que dirigem a concorrência na indústria

Ahlstrand (1998) afirma que as peculiaridades de cada uma dessas forças podem explicar por que as empresas adotam uma determinada estratégia. Por exemplo, se o poder de barganha dos fornecedores é alto, uma empresa pode procurar seguir uma estratégia de integração vertical para trás – fornecer a si mesma.

Uma outra ferramenta baseada na análise ambiental para a formulação de estratégia é a matriz de SWOT (*Strengths and Weaknesses and it environmental Oportunities and Threats* – pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças ambientais). Segundo Collis (1999) no nível das diferentes empresas da corporação, o trabalho de análise setorial sistematiza a identificação de oportunidades e ameaças, os dois componentes externos do venerável esquema SWOT que muitas empresas utilizam na formulação de seus planejamentos estratégicos.

O objetivo da SWOT, na visão de Azevedo (2001) é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando as oportunidades e protegendo-se de ameaças. Diante da predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidades ou ameaças, podem-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

No que concerne ao estabelecimento de uma direção organizacional, Certo (1993) declara que o ato mais comum é determinar uma missão organizacional. A missão é a finalidade para a qual uma organização existe. Em geral, reflete informações como os tipos de produtos ou serviços que ela produz, seus possíveis clientes e os valores importantes que ela sustenta. É, portanto, uma ampla declaração da direção organizacional e tem por base o resultado completo das informações oriundas da análise ambiental.

Chiavenato (2000) defende que em função da missão organizacional são estabelecidos os objetivos empresariais, pretensões ou propósitos da empresa, os quais, tomados em conjunto, definem sua própria razão de ser ou de existir. Tais objetivos podem ser classificados em quatro categorias: o lucro, a expansão da empresa, a segurança e a autonomia.

O processo de formulação de estratégias pode trazer diferentes posicionamentos para a empresa, desde romper os seus paradigmas, resultando em mudanças radicais por toda a atmosfera da firma, a continuar em seus padrões rotineiros. Chiavenato (2000) agrupa as distintas posturas estratégicas em quatro tipos:

Defensiva – postura das empresas que se preocupam em manter e defender seus produtos e mercados.

Ofensiva – Típico das empresas que procuram constantemente aproveitar as oportunidades visando conquistar novos espaços.

Analítica – Incorpora tanto características defensivas como ofensivas, dependendo das circunstâncias.

Reativa – É uma postura suicida, visto que as empresas que nela se classificam não reagem de maneira eficaz às mudanças ambientais.

3. O método da pesquisa

A natureza da pesquisa é de cunho exploratório, que segundo Santos (2000) é feita como levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam/atuam na área e visitas a *web site*; e descritiva, pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2000).

O processo de elaboração do planejamento estratégico, desenvolvido na empresa foi dividido metodologicamente em duas etapas:

Concepção:

Nessa fase da pesquisa, realizou-se o seu embasamento por meio de revisões bibliográficas e visitas a *web sites* e confrontaram-se os dados com as observações realizadas no ambiente industrial. Ademais, entrevistas e debates informais com o diretor e colaboradores da empresa foram realizadas.

Baseado no modelo proposto por Porter (1986) e na matriz de SWOT, foram realizadas a análise organizacional da Potex e a caracterização do seu ambiente externo e interno. Para tanto, pontos como clientes, fornecedores, concorrentes, produtos substitutos e novos entrantes foram o foco dos estudos. Então, foi realizado um diagnóstico o qual apontou para as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relativas á empresa.

Planificação:

De posse do embasamento oriundo da concepção, foi elaborada a missão da empresa, a qual serviu de base para se estipular os objetivos e se traçar as metas da organização para o seu processo de planejamento estratégico. Tais metas já se caracterizam como ações estratégicas com vistas a um futuro de longo, médio, curto e curtíssimo prazo. Nessa etapa, o contato com a empresa, em especial com o seu diretor, foi freqüente. Como resultado, foi preparado o planejamento estratégico com as ações consideradas importantes para a alavancagem da Potex no concorrido mercado em que atua.

4. O caso Potex

4.1. Caracterização da empresa

A Potex, uma empresa de pequeno porte tipicamente familiar, foi fundada em abril de 2002 com o objetivo inicial de fornecer malhas para serem comercializadas, no mercado norte-riograndense, pela loja de artigos têxteis também pertencente aos seus proprietários. Instalada no Distrito Industrial de Natal, a fábrica dispõe de uma estrutura composta por cinco teares circular, responsáveis por transformar o fio em malha, e por três teares retilíneos, onde são produzidas golas e punhos.

A estrutura operacional valoriza sobremaneira a função produção, que de acordo com Tubino (2000) consiste em todas as atividades que diretamente estão relacionadas com a produção de bens ou serviços. É o centro dos sistemas produtivos e transforma insumos em bens ou serviços por meio de um ou mais processos organizados de conversão.

O processo produtivo desenvolvido na fábrica é relativamente simples, haja vista que a transformação ocorre em uma única etapa. Os tecidos resultantes, no entanto, são encaminhados para outras empresas para serem tingidos e, só assim, comercializados.

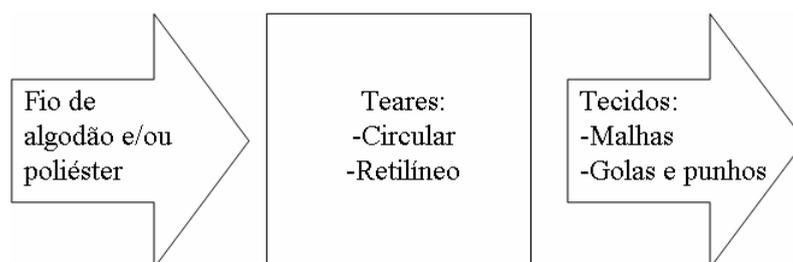


Figura 3 – Quadro de *input* – transformação – *Output* da Potex

Além da produção, Tubino (2000) destaca o marketing e as finanças como funções básicas de um sistema de produção. Observa-se, na empresa, o acúmulo dessas duas atividades e de

outras auxiliares como recursos-humanos, planejamento e controle da produção e pesquisa e desenvolvimento por parte do empresário. O organograma da Potex, abaixo apresentado, ilustra exatamente esse fato. A única ramificação da diretoria concentra as demais atividades nas mãos do diretor.

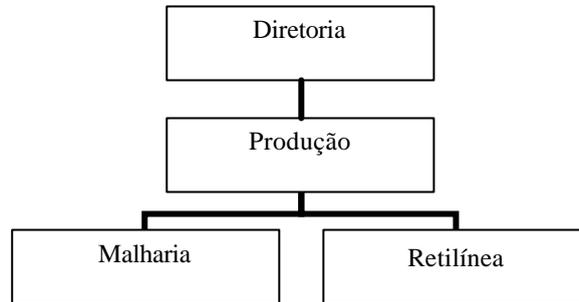


Figura 4 – Organograma da Potex

Slack (2002) explica tal caso ao afirmar que teoricamente a administração da produção envolve o mesmo conjunto de atividades para qualquer tamanho de organização. Empresas pequenas podem ter exatamente as mesmas questões de administração que as grandes, mas podem ter mais dificuldade em isolar as questões da massa de outras questões da organização.

4.2. Análise ambiental sob o enfoque do modelo de Porter

De acordo com Porter (1986) a formulação de uma estratégia empresarial requer que se faça, primeiramente, a análise do ambiente externo à empresa focada em cinco pontos cruciais a serem observados – cinco de forças de Porter: os fornecedores, os clientes, os concorrentes, os produtos substitutos e os novos entrantes.

A diversidade de matérias-primas e insumos utilizados na fábrica é relativamente pequena. O fio 100% algodão responde por cerca de 95% dos materiais consumidos. Fábricas desse produto existem espalhadas por todo o território brasileiro, inclusive no próprio Rio Grande do Norte e Estados vizinhos. A oferta para venda é grande, existe certo padrão de qualidade generalizado e os preços em muito se assemelham. Nesse sentido, o poder de barganha dos fornecedores não é forte, salvo em alguns períodos de entressafra do algodão, em que a demanda nacional e internacional supera a oferta.

A estratégia utilizada pela Potex não é de compra direta do fio. A empresa adquire a pluma do algodão e contrata o serviço de facção do fio junto às fiações. Nessa área, o poder dos fornecedores, no caso os prestadores de serviços, é bem maior. Primeiramente, poucas são as fiações que prestam esse tipo de serviço. Ademais, as exigências e condições são mais severas. O pagamento é realizado avista, se aceita apenas o algodão colhido por máquinas, a quantidade mínima é de uma carreta com vinte toneladas e a programação tem que ser feita com antecedência mínima de quinze dias. Apesar desse poder de barganha e do menor giro de estoque que essa opção implica, as vantagens obtidas sobre o valor final do fio se mostram compensatórias.

O fornecedor das agulhas utilizadas nos teares detém um poder de barganha forte, porém diferente do fornecedor de fio. Seus produtos são os mais caros do mercado, no entanto a mudança para outro fornecedor implica na troca de todas as agulhas das máquinas, representando um custo inviável, classificado por Porter (1986) como elevado custo de mudança. Os demais grupos de fornecedores não são considerados poderosos.

Com relação aos clientes, a Potex adota uma estratégia perigosa. Cerca de 90% da sua produção é absorvida por um único cliente, notadamente a loja de comércio varejista pertencente ao grupo. Os demais 10% se destinam a uma outra empresa sediada no interior de Pernambuco.

A alta dependência de poucos clientes é muito arriscada e, no caso da empresa, onerosa, pois ocorrem altos índices de ociosidade, expostos na Tabela 1. Mantendo-se a mesma estrutura, sem a necessidade de contratar novos operários ou de aumentar um turno de trabalho, a capacidade de produção da fábrica gira em torno de vinte toneladas por mês.

Mês	Produção (Kg)	Índice de ociosidade
Junho	Em manutenção	100%
Julho	5.630	71,85%
Agosto	7.987	60,01%
Setembro	8.311	58,45%
Outubro	8.795	56,03%
Novembro	7.741	61,30%

Fonte: Adaptação de dados fornecidos pela Potex (2004)

Tabela 1- Produção da Potex em seis meses de 2004

A análise da concorrência levou a constatação de que o mercado têxtil em que a empresa está inserida é muito disputado. No Rio Grande do Norte existe apenas uma fábrica concorrendo diretamente com a Potex. No entanto, essas empresas sofrem ferrenha concorrência dos produtos advindos de Estados vizinhos, como Ceará e Pernambuco, e de outras regiões, a exemplo de São Paulo, no sudeste, e Santa Catarina, no sul. Não obstante, tecidos importados provenientes da Ásia ameaçam ainda mais o já instável mercado com seus preços demasiadamente baixos.

A ameaça de produtos substitutos é constante. Um conjunto de fatores incluindo o alto preço do algodão, o avanço tecnológico no desenvolvimento de fibras sintéticas e os novos tecidos utilizados pelas grandes marcas de confecções esportivas internacionais estão proporcionando o gradativo aumento na demanda pelas malhas sintéticas. A Potex utiliza fios de poliéster apenas no setor de retílineas, por isso o avanço dos substitutos do algodão é considerado preocupante.

Por fim, o assédio de novos entrantes também assola mercado potiguar. O aumento global da concorrência está fazendo com que as empresas ampliem seus horizontes de clientes. Com isso, torna-se freqüente a tentativa de inserção de novas marcas de malhas, advindas principalmente dos Estados outrora mencionados.

O estudo as cinco forças aplicado à empresa constata a necessidade de se estabelecer um foco estratégico com vistas a um futuro próspero. Mudanças substanciais de comportamento devem ser adotadas.

4.3. A análise de SWOT aplicada à Potex

Segundo Collis (1999) no nível das diferentes empresas da corporação, o trabalho de análise setorial sistematiza a identificação de oportunidades e ameaças, os dois componentes externos do venerável esquema SWOT que muitas empresas utilizam na formulação de seus planejamentos estratégicos.

As técnicas para avaliação ambiental utilizadas no método SWOT, ao interagirem com os resultados obtidos através do modelo das cinco forças, apontam o sentido estratégico das decisões. O que é bom deve ser mantido e melhorado, o ruim, afastado. Ações oportunas merecem investimentos. Já às ameaças só resta o combate.

O que é	Operações presentes	Operações futuras
Bom	Força	Oportunidade
Ruim	Fraqueza	Ameaça

Fonte: Montana e Charnov (1998)

Figura 5 – Matriz de SWOT

O conjunto de forças deve ser vislumbrado como características intrínsecas da empresa que a destaca em seu mercado. Tais virtudes devem ser utilizadas ao máximo para que haja ganhos em competitividade. A Potex conta com o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio Grande do Norte – PROADI – através do qual goza de incentivos fiscais. A flexibilidade de seu processo produtivo em atender com agilidade novos pedidos também figura como uma força a ser valorizada. Essa força provém do sequenciamento das atividades produtivas baseado na data prometida. Priorizar pela data prometida significa que o trabalho é sequenciado de acordo com a data prometida de entrega (SLACK, 2002).

Em oposição às forças, fatores como dificuldade de acesso ao crédito de forma competitiva, inexistência de um setor administrativo efetivo, composto inclusive por um departamento de vendas e marketing, a falta de uma tinturaria, para que o processo de transformação da malha se complete na própria fábrica, a dependência excessiva de clientes e o alto índice de ociosidade na produção, traduzem as principais fraquezas da Potex.

O mercado têxtil apresenta um vasto campo de atuação. Uma estratégia de ampliação do foco implica no surgimento de boas oportunidades. Oferecer o serviço de facção de malharia se mostra uma opção viável para preencher a ociosidade da empresa. Paralelo a isso, a fábrica tem a oportunidade de diversificar, enveredando para o ramo de confecções de camisetas em larga escala, onde seria utilizado como matéria-prima o seu atual produto final.

As ameaças surgem da luta pelo mercado. Os candidatos a novos entrantes no mercado de malharia, dentre os quais os atrativos tecidos asiáticos, bem como os produtos substitutos, sobretudo as malhas de tecnologia sintética, devem ser combatidos com a oferta de produtos com alto padrão de qualidade a preços acessíveis.

4.4 Direcionamento organizacional

Os resultados obtidos nas análises do ambiente organizacional representam o importante alicerce a partir do qual emerge o processo de direcionamento da organização com vistas a um harmonioso planejamento estratégico. Com esse objetivo, foi desenvolvida uma missão para a empresa. Em consonância, objetivos e metas também foram estipulados.

A missão concebida à Potex é a seguinte:

Atuar como uma empresa rentável de produtos têxteis de qualidade, produzidos com eficiência, baixo custo e responsabilidade em um ambiente harmonioso para o convívio das pessoas, e oferecidos a preços competitivos para atender às necessidades do mercado e superar as expectativas dos clientes.

Objetivos da empresa:

1. Satisfazer às necessidades dos clientes;

2. Obter lucro;
3. Fabricar produtos de qualidade;
4. Reconhecer a importância das pessoas;
5. Respeitar o meio-ambiente;

Metas a serem alcançadas:

1. Adquirir um caminhão para facilitar suas operações logísticas até o final de 2004. Com isso, a empresa ganha em agilidade e flexibilidade na busca de novos clientes e fornecedores.
2. Implantar um setor de vendas e marketing e está operando próximo à sua capacidade total até junho de 2005;
3. Diversificar sua cartela de clientes e fornecedores por todo o Brasil até dezembro de 2005;
4. Adquirir gradativamente maquinário de tecnologia moderna para substituição das atuais máquinas até dezembro de 2007;
5. Diversificar suas atividades abrangendo outras áreas do setor têxtil até dezembro de 2009.

5. Considerações finais

A idéia central do planejamento estratégico, no caso da Potex, é a diversificação. A estrutura administrativa deve ser diversificada por meio da implantação de novos setores. Com isso, a empresa aumentará suas chances crescer e diversificar os seus clientes e fornecedores, diminuindo, assim, seus poderes de barganha e reduzindo, também, o risco provocado pela dependência excessiva.

Os produtos e processos, igualmente, integram a lista da diversificação com o objetivo galgar novos mercados para a fábrica e, assim, reduzir sua ociosidade. Não obstante, essa ação reduziria o impacto sofrido com a ameaça dos novos entrantes e dos substitutos, uma vez que se aumentaria o portfólio.

O maquinário representa outra importante vertente da reformulação. Diversificando-o, através da aquisição de máquinas mais modernas, a empresa ganhará mais produtividade e reduzirá seus custos aumentando, por conseguinte, sua competitividade. Enfim, a estratégia da diversificação é essencial para que a Potex atinja às suas metas, alcance os seus objetivos, e cumpra a sua missão.

As análises realizadas ao longo da pesquisa e expostas nesse artigo deixam clara a importância de ações de caráter estratégico para aumentar a competitividade das pequenas e micro empresas em um mercado futuro. Com este trabalho, espera-se disseminar a aplicação desse tipo de trabalho e, assim, contribuir para a diminuição da mortalidade precoce das pequenas empresas.

6. Referências Bibliográficas

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

AZEVEDO, M.; COSTA, H. **Métodos para avaliação da postura estratégica**. N. 2. São Paulo: abr.-jun. 2001. Disponível em <[http://www.prodepa.psi.br/sqp/pdf/Estrat%C3%A9gia_Analise %20Swot.pdf](http://www.prodepa.psi.br/sqp/pdf/Estrat%C3%A9gia_Analise%20Swot.pdf)>. Acesso em: 21 ago. 2005.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIA VENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COLLIS, D; GHEMAWAT, P. . Análise Setorial: Compreendendo a Estrutura e a Dinâmica do Setor. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA: curso prático: estratégia**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GHEMAWAT, P. . **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. . **Administração**. Tradução de Robert Brain Taylor.. São Paulo: Saraiva, 2001.

NETO, A. B. . Elas não sabem como ganhar a guerra. **HSM Management Update**. N. 20. Mai. 2005. Entrevista concedida a Fernanda Diamant. Disponível em: <<http://www2.saocamilo-ba.br/clipping/Grandes%20empresas.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: A construção do conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: OP e A. Editora, 2000.

SLACK, N; JOHNSTON, R; CHAMBERS, S. **Administração da Produção**. Tradução de Maria Teresa Correia de Oliveira, Fábio Alher. São Paulo : Atlas, 2002.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.