



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – CEPEAD**

**A INFLUÊNCIA DO COMPOSTO DE MARKETING NO SUCESSO
EMPRESARIAL: O CASO DE UMA INDÚSTRIA TÊXTIL EM MINAS GERAIS.**

Hideraldo Freire Fonseca
Matrícula 2003200163

Belo Horizonte
Fevereiro de 2005.

Hideraldo Freire Fonseca

**A INFLUÊNCIA DO COMPOSTO DE MARKETING NO SUCESSO
EMPRESARIAL: O CASO DE UMA INDÚSTRIA TÊXTIL EM MINAS GERAIS.**

Dissertação Apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Comunicação Mercadológica e Comportamento do Consumidor. Comportamento do Consumidor Organizacional / Industrial.

Área: Mercadologia e Administração Estratégica.

Mestrando: Hideraldo Freire Fonseca.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga.
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte.
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
2005

À minha querida esposa Fátima.

Aos meus filhos Luiza, Thiago, Lucas e Matheus.

Aos meus pais Aécio e Zezé.

Aos meus irmãos e a Tia Lelena.

À Solange. Que Deus a tenha.

A vida seria muito chata sem vocês.

Amo muito todos vocês.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga, pelo incentivo, pela confiança e pela amizade. Meus mais sinceros agradecimentos por ter aceitado a difícil tarefa de ser meu orientador. Sua confiança em mim é algo que me sensibiliza. Espero ter correspondido.

Ao Prof. Dr. José Edson Lara, um de meus grandes incentivadores e fonte permanente de questões instigantes. Obrigado pelo convívio, pelos empréstimos de livros e por ter me aturado. Serei eternamente grato.

Ao Prof. Dr. Reynaldo Muniz, pelos diálogos sobre ciência e sobre o método científico. Suas dicas e aconselhamentos sempre me foram muito caros.

Aos Profs. Drs. Carlos Alberto e Ivan Becker, pela orientação na fase inicial do projeto.

Ao Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz, pelas orientações de leitura e críticas durante o primeiro ano do curso. Não esquecerei suas sempre oportunas ponderações (nem os filmes a que fui obrigado a assistir).

À Universidade Federal de Minas Gerais, particularmente ao CEPEAD pela oportunidade de realização do sonho de uma vida.

Aos colegas de mestrado com os quais compartilhei momentos de angústias e dúvidas, mas também, e principalmente, muitas alegrias e muita informação e troca de experiências.

Aos amigos de toda hora: Jessé, Alexandre, Elis, Cláudio, Robert,...

Aos proprietários da Cristal Têxtil SA, por terem confiado em mim e permitido a realização da pesquisa empírica em suas dependências.

Aos gerentes e funcionários da Cristal que gentilmente me cederam uma parte considerável de seus tempos livres e a se sujeitaram a responder extensos questionários e a me auxiliar na garimpagem de dados para a pesquisa.

Aos meus País e irmãos pelos incentivos e confiança.

A meus filhos, por compreenderem meus afastamentos do convívio diário, nesses dois anos de estudos e pesquisa. Sei que não foi fácil, que sou muito chato e espero compensá-los algum dia.

À minha esposa Fátima, pelo auxílio na organização das entrevistas e na montagem do banco de dados, por compreender e aceitar as minhas horas de estudo, o meu afastamento e silêncio.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desse sonho,

MEU MUITO OBRIGADO!

“O que está em jogo não é a transmissão daquilo que se inventa, mas antes a transmissão do poder de inventar”.

Juan David Nasio

“O que os objetos são, em si mesmos, fora da maneira como a nossa sensibilidade os recebe, permanece totalmente desconhecido de nós. Não conhecemos coisa alguma a não ser o nosso modo de perceber tais objetos – um modo que nos é peculiar e não necessariamente compartilhado por todos os seres...”.

Kant

“Nós não conhecemos. Nós só podemos dar palpites”.

Karl Popper

RESUMO

Com o objetivo de avançar na compreensão de como a administração de marketing nas empresas contribui para a definição de estratégias e construção de vantagens competitivas, foi realizado um estudo de caso em uma empresa familiar mineira do setor têxtil, mais precisamente, do setor de malharia, sediada em Boa Esperança, com um histórico relevante de crescimento e de posicionamento no mercado nacional. De início, a pesquisa se desenvolveu com base nos elementos do composto de marketing: preço, praça, produto e promoção. Com o andamento da pesquisa, o escopo foi ampliado no sentido de permitir a análise de outros elementos internos à empresa que pudessem permitir um maior entendimento das razões de seu sucesso. Os dados foram coletados por meio de observação não-participante, observação participante, pesquisa documental, entrevistas semi-estruturadas com proprietários, gerentes, supervisores de diversos departamentos e com alguns clientes da empresa. A análise de conteúdo possibilitou extrair, da fala dos entrevistados, parte dos elementos que permitiram a compreensão das questões levantadas. Esses dados foram então comparados com aqueles obtidos via vivência do pesquisador na empresa durante o período da pesquisa, com dados secundários obtidos de documentos internos e com algumas informações primárias coletadas por meio de questionários preenchidos por funcionários da empresa. Após a organização dos dados, foi feita uma descrição de diversos dos processos, com inserções dessas informações e comentários do pesquisador. Os resultados obtidos dão uma boa idéia das possibilidades abertas para as empresas que efetivamente decidam levar a sério diversos aspectos do composto de marketing e de algumas possibilidades estratégicas para crescimento e posicionamento no mercado. Mostra, ainda, que é possível um crescimento estável em ambientes de instabilidade como o que aconteceu no Brasil nos últimos vinte anos. A organização revelou, e ainda o faz, que, com visão de futuro, postura proativa, criatividade e atenção às oportunidades, é possível construir uma empresa sólida e com postura agressiva no mercado. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui, lançando luz sobre a relação entre gestão de marketing e estratégia competitiva na tentativa de explicar como as empresas podem criar e manter vantagens competitivas.

Palavras-chave: Marketing, Composto de Marketing, Administração Estratégica, Posicionamentos, Malharia, Indústria Têxtil, Mercado *Business to Business*, Competitividade e Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

In an attempt to find the reasons how Corporate Marketing Administration contributes to strategies definition and competitive advantages construction it was elaborated a study of case in a Minas Gerais state familiar company from the textile industrial sector, more specifically knitting mills sector, located in the city of Boa Esperança, with a relevant profile of economical growth and national market position. At the beginning the surveillance focused the basic marketing elements: price, distribution, product and promotion. As research goes on the its scope was expanded so that to allow the analysis of another elements of the company that enable a best comprehension of the reasons for its success. The data was collected by non-participant observation, participant observation, documental research, semi-structured surveillance with owners, managers and supervisors of several departments and costumers. The content analysis allowed us to extract from the answers part of the elements that enable the comprehension of the questions. These data was compared with those ones obtained by the experience of the researcher in the company during the research period, with secondary data obtained from internal documents and from some primary information collected by questionnaires filled by employees. After the organization of all the data it was done a description of several processes including these information and comments of the researcher. The results give us a good idea of the possibilities to other companies that want to take seriously the aspects of the 4 basic marketing elements and of some strategical possibilities to improve market positioning and economical growth. It still shows that it is possible a stable growing in an unstable environments like in Brazil in the last 20 years. The company showed than and still shows nowadays that with a wise future view, fast reactions, criativity and focus on good opportunities it is possible to build a solid company with a aggressive market posture. Theoretically, this study of case contributes enlightening the relation between marketing management and competitive strategies in a attempt to explain how organizations can create and maintain competitive advantages.

Key words: Marketing, basic marketing elements, strategical administration, positioning, knitting mills, textile industry, business-to-business market, competitiveness and competitive advantage.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil.
ABTT	Associação Brasileira de Técnicos Têxteis.
ASSRH	Assessor de Recursos Humanos
BDMG	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BNDS	Banco Nacional de Desenvolvimento Social
CHPES	Chefe de Pessoal
CL1	Cliente 1
CL2	Cliente 2
CL3	Cliente 3
CL4	Cliente 4
CL5	Cliente 5
CL6	Cliente 6
CL7	Cliente 7
CO	Algodão (cotton)
CONT	Contador
CV	viscose
EGF	Empréstimo do Governo Federal
EXECOM	Executivo da Gerência Comercial
GERCOM	Gerente Comercial
GERFIA	Gerente de Fiação
GERLOJ1	Gerente de Loja 1
GERLOJ2	Gerente de Loja 2
GERMA	Gerente de Malharia
GERMA	Gerente de Manutenção
GERSUP	Gerente de Suprimentos
GERTEC	Gerente Técnico
GERTIN	Gerente de tinturaria
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda.
IMA	Empresa têxtil - concorrente.
MDIC	Ministério da Indústria e Comércio

PEP	Poliéster preto
PES	Poliéster
PROP1	Proprietário 1
PROP2	Proprietário 2
PUE	Elastâmero
PV	Mistura de poliéster e viscose

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
FIGURA 1	Composto de Marketing..... 41
FIGURA 2	Fatores que influenciam na determinação do preço de um produto ou serviço..... 46
FIGURA 3	Processo de seleção do preço base..... 50
FIGURA 4	O Modelo de Webster e Wind..... 61
FIGURA 5	O Modelo de Sheth..... 63
FIGURA 6	Quadro mostrando a identificação e quantificação dos entrevistados..... 72
FIGURA 7	Produção brasileira de fibras - algodão e sintéticos..... 83
FIGURA 8	Produção brasileira de fibras, algodão / poliéster / viscose..... 84
FIGURA 9	Quadro mostrando a hierarquia de produtos da Empresa..... 85
FIGURA 10	Quadro mostrando o controle de qualidade da fiação..... 95
FIGURA 11	Quadro mostrando o controle de qualidade da malharia..... 96
FIGURA 12	Quadro mostrando o controle de qualidade da tinturaria..... 96
FIGURA 13	Gráfico com número de fábricas no Brasil..... 121
FIGURA 14	Tipos de teares para malharia..... 125
FIGURA 15	Gráfico com o volume de malha terceirizada durante o ano de 2004..... 134
FIGURA 16	Gráfico com a produção mensal por setor durante o ano de 2004..... 137
FIGURA 17	Gráfico com a produtividade mensal por setor durante o ano de 2004.... 138
FIGURA 18	Idade média dos equipamentos da fiação da Cristal e do Mercado setorial..... 139
FIGURA 19	Idade média dos equipamentos da malharia da Cristal e do Mercado setorial..... 141
FIGURA 20	Gráfico com a média de idade dos equipamentos da Cristal, por setor.... 144
FIGURA 21	Gráfico com o número de equipamentos da Cristal, por setor..... 144

FIGURA 22	Gráfico com o tempo médio dos funcionários na Empresa.....	148
FIGURA 23	Gráfico com o tempo médio dos funcionários da fiação, na Empresa.....	149
FIGURA 24	Gráfico com o tempo médio dos funcionários da malharia, na Empresa.	149
FIGURA 25	Gráfico com o tempo médio dos funcionários da tinturaria, na Empresa	150
FIGURA 26	Evolução do número de funcionários na Empresa.....	151
FIGURA 27	Evolução do índice de absentéismo na Empresa.....	151
FIGURA 28	Evolução do índice de <i>turn-over</i>	152
FIGURA 29	Gráfico com o volume percentual de vendas por grupo de dez clientes..	166

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Unidades de produção por segmento.....	22
TABELA 2	Investimento em Máquinas têxteis no Brasil.....	23
TABELA 3	Saldo da balança comercial brasileira (têxtil).....	26
TABELA 4	Dados da Cadeia Têxtil Brasileira em 2003.....	31
TABELA 5	Relação entre configuração dos teares e diferenciação de produtos.....	80
TABELA 6	Artigos por estrutura do tear.....	81
TABELA 7	Produção segundo a natureza das fibras.....	83
TABELA 8	Volume de Vendas em Kg.....	106
TABELA 9	10 maiores clientes por volume (Kg).....	107
TABELA 10	Dimensões do mercado e consumo per capita de têxteis no Brasil.....	120
TABELA 11	Produção de malha e tecidos planos no Brasil.....	120
TABELA 12	Número de Fábricas.....	121
TABELA 13	Produção de malha da Empresa em 2004.....	133
TABELA 14	Idade média dos equipamentos da Tinturaria.....	142

GLOSSÁRIO

Finura - Está relacionada ao número de agulhas por polegada. Por exemplo, finura 28 significa que o tear tem 28 agulhas por polegada. Se o tear tem um diâmetro de 32 polegadas, significa que ele deverá apresentar um total de aproximadamente 2.800 agulhas. Quanto maior a finura, menor o *ponto* de tricotagem.

Frontura - Está relacionado ao ponto de tricotagem. Máquinas monofrontura produzem uma malha com frente e verso. Em máquinas de dupla frontura não se pode dizer que a malha tenha lado. Interna e externamente, a malha é igual; não há como diferenciar frente e verso.

Padronagens - Estão relacionados às diversas possibilidades de se fazer o entrelaçamento do fio para formação da malha.

Pilling - São as *bolinhas* que se formam sobre a malha, depois de algum tempo de uso ou lavagens. O *pilling* é formado por um emaranhado de fibras que se formam na superfície da malha.

Teste de solidez - Está relacionado á capacidade da malha de suportar lavagem, sem se desbotar ou soltar tinta.

Título – Expressa a relação entre o comprimento e o peso de um determinado fio. É a densidade linear de um fio. Título inglês é a quantidade de jardas existentes em uma libra inglesa de fio. É indicado pela sigla *Ne*, sempre à esquerda do número. Como o próprio nome já indica, este é o sistema de titulação utilizado no Reino Unido e nos E.U.A. No Brasil, é usualmente empregado para classificar os fios fiados de fibras curtas, como os fios de algodão e suas misturas.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Apresentação	18
1.2	Contextualização	20
1.3	Ambiente econômico da indústria têxtil	24
1.4	Colocação do problema	26
1.5	Objetivo geral	28
1.6	Objetivos específicos	28
1.7	Justificativa	29
2	REFERENCIAL TEÓRICO	33
2.1	Introdução	33
2.2	Estratégia	34
2.3	Vantagem competitiva	37
2.4	A administração do composto mercadológico	39
2.4.1	O produto, a marca e a embalagem	41
2.4.2	Administração de estratégias e programas de preço	45
2.4.3	Localização / instalação e canais / distribuição (praça)	51
2.4.3.1	A força de vendas	54
2.4.4	Comunicação e promoção	55
2.5	O comportamento do consumidor	58
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	66
3.1	Caracterização	66
3.2	Unidade de análise – A Cristal Têxtil S.A	68
3.3	Unidade de observação	71
3.4	Sobre a forma de coleta de dados	73
3.5	Sobre a forma de tratamento de dados	77

4	COLETA E ANÁLISE DE DADOS:	79
4.1	Sobre o produto	79
4.1.1	Matéria-prima	86
4.1.2	Qualidade	90
4.1.3	Desenvolvimento de novos produtos	97
4.1.4	Embalagem	99
4.1.5	Marca	100
4.2	Custos e processo de precificação (preço)	102
4.3	Sistemas de distribuição (praças)	106
4.4	Promoção	112
4.4.1	Sobre a força de vendas	113
4.5	Outros itens relacionados à competitividade	119
4.5.1	Análise setorial	119
4.5.2	Análise das capacidades e limitações da empresa	122
4.5.2.1	Sobre os processos	122
4.5.2.2	Sobre a fiação	122
4.5.2.3	Sobre a malharia	125
4.5.2.4	Sobre a sala de tecido	128
4.5.2.5	Sobre a tinturaria	129
4.5.2.6	Sobre a estamparia	132
4.5.2.7	Sobre o processo de facção	133
4.5.2.8	Sobre o planejamento da produção	135
4.5.2.9	Produtividade	137
4.5.2.10	Sobre os equipamentos	139
4.5.2.11	Recursos humanos	145
4.5.2.12	Compras e transporte	156
4.5.2.13	Finanças e contabilidade	159

4.5.2.14 Meio Ambiente	162
4.5.2.15 Administração	163
4.5.3 Análise dos Clientes (comportamento de compra).....	166
4.5.4 Análise dos Concorrentes	172
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	175
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	182
APÊNDICE	188

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Os últimos 15 anos foram de intensa agitação para a indústria têxtil nacional. De uma visão estratégica totalmente voltada para o mercado interno nacional e para práticas de gestão relacionadas ao interior das organizações, as empresas passaram, cada vez mais, a focalizar o mercado.

Nos anos 80, os indicadores gerenciais utilizados pelas empresas eram basicamente indicadores internos, principalmente relacionados à produtividade, e os referenciais (empresas concorrentes) eram empresas regionais. Com a abertura da economia e, sobretudo, após 1994, com a política cambial adotada pelo governo (paridade com o dólar), as empresas têxteis nacionais tiveram que se adaptar para sobreviver. De uma forma geral, investiram freneticamente em modernização do parque industrial em novos sistemas de gestão e na qualificação da mão-de-obra. Além da produtividade, as gerências de custo e da qualidade ganharam um novo *status* nas empresas têxteis. Nesse ambiente, o marketing industrial também começa a ganhar espaço e força nessas organizações. Sendo assim, pretende-se – a partir de um estudo de caso em uma empresa do setor de malharia – contribuir para um maior entendimento **da importância da gestão de marketing para o sucesso de uma empresa**, em ambiente de alta competitividade e em períodos de grandes dificuldades.

O projeto está relacionado à área de concentração em Mercadologia e Administração Estratégica, na linha de pesquisa de Comunicação Mercadológica e Comportamento do Consumidor. Trata-se, basicamente, de uma pesquisa em marketing, aplicado em um setor

econômico que representa o maior de todos os mercados (mercado *business to business*), ultrapassando significativamente o mercado de consumo doméstico (HUTT & SPEH, 2001).

Utilizar-se-á na pesquisa o estudo de caso; sendo que na indústria de malha, far-se-á um estudo descritivo e, nas confecções, um estudo exploratório.

Visto que a administração como ciência revela uma natureza multidisciplinar, foi necessário, na execução desta pesquisa, utilizar conhecimentos de diversas áreas como: tecnologia têxtil, administração de produção, marketing, estratégia, contabilidade gerencial, finanças, administração de produção, administração de recursos humanos e estudos do comportamento do consumidor industrial. Porém, sem deixar de manter o foco na relação entre o mix de marketing e a competitividade da empresa estudada.

Buscam-se, a partir dos conceitos teóricos da literatura acadêmica atual, dos dados a serem coletados e, com os resultados finais, contribuir, de alguma forma, para o avanço teórico no campo da gestão de marketing, estreitar os laços entre a academia e as empresas e compreender como age o consumidor no ato da compra em seu processo de tomada de decisões.

Procurar-se-á nas próximas linhas contextualizar e colocar o problema de pesquisa deste trabalho, especificar seus objetivos, ressaltar sua relevância e apresentar a justificativa para o mesmo e descrever sua base teórica e metodologia.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

A indústria têxtil nasceu na Europa, no século XVIII, e foi impulsionada pelo desenvolvimento do comércio marítimo e das primeiras aplicações em grande escala das novas invenções. É produtora de um dos artigos de consumo mais essenciais às populações ao redor do planeta e foi, sem dúvida nenhuma, a principal indutora do crescimento industrial da maioria dos países desenvolvidos e também de muitas das chamadas economias emergentes, sendo o único setor de transformação que goza de um capítulo específico nos relatórios publicados pela Organização Mundial do Comércio - OMC. No Brasil, a indústria têxtil desempenhou importante papel no processo de desenvolvimento industrial, a partir do século XIX, e ainda é, apesar do processo intensivo de automação, importante geradora de postos de trabalho.

A cadeia produtiva têxtil é extensa, porém pode ser dividida em seis agrupamentos distintos, conforme Prochnik e Coutinho (2002): beneficiamento de fibras têxteis naturais (vegetal e animal), fiação e tecelagem de têxteis naturais, fiação e tecelagem de têxteis químicos (artificiais e sintéticas), outras indústrias de tecelagem, malharia e vestuário, a cultura do algodão e o comércio final. Há autores que agrupam o complexo têxtil da seguinte forma: beneficiamento de fibras (naturais: vegetais e animais; artificiais e sintéticos) e filamentos; fiação; tecelagem plana e circular; beneficiamento – tinturaria, estamparia e acabamento; confecção e lavanderia; não tecidos (formação de tecido sem o entrelaçamento de fios ou filamentos); atacado e varejo. Já no Relatório Setorial da Cadeia Têxtil Brasileira 2003, publicado pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial IEMI, há uma outra divisão também muito comum, ou seja: fibras e filamentos (naturais e químicas); fiação; tecelagem;

malharia; beneficiamento; confecção (vestuário, técnico e decoração); insumos químicos e máquinas e equipamentos.

Apesar de fazerem parte de um setor específico da economia, há diferenças substanciais entre algumas dessas etapas da cadeia têxtil. Sendo, portanto, a cadeia produtiva da indústria têxtil ampla e complexa e cheia de nuances, é importante que se faça uma limitação da abrangência do presente trabalho, o objeto a ser abordado.

O objeto deste trabalho será uma indústria de malhas e seu principal mercado consumidor, as confecções (vestuário). A empresa é de capital nacional, familiar, mineira e com um grande número de clientes distribuídos por todo o País.

Como já citado anteriormente, os últimos anos foram de intensa alteração no mercado nacional. Além da política de estabilização econômica que alterou a política cambial e promoveu a redução de alíquotas de importação, ocorreram diversas outras transformações no cenário social brasileiro. A globalização, a revolução nas comunicações e nos transportes, a mudança nos costumes, nas rotinas familiares, a participação da mulher no mercado de trabalho e o aumento relativo de renda de parte da população brasileira – pelo menos durante um certo período - provocaram mudanças substanciais no mercado consumidor.

Tais mudanças tiveram forte impacto no mercado têxtil nacional. As empresas tiveram que se adaptar para sobreviver; muitas não o conseguiram. Estatísticas como está na tabela 1 mostram que um percentual substancial de indústrias têxteis foram fechadas. E o interessante é que um percentual significativo de novas confecções surgiu. Há todo um movimento tendendo a orientar as empresas para o mercado, o que se reflete numa primeira etapa nas

mudanças significativas ocorridas no extremo final da cadeia têxtil. Como reflexo de todas essas mudanças, as indústrias têxteis regionais também se transformaram, em maior ou menor grau, conforme o nicho de mercado em que atuavam. Grandes empresas desapareceram e outras tantas surgiram. A base deste estudo de caso é uma indústria de malhas com pouco mais de 20 anos de existência. Criada em 1983, a partir de um comércio varejista de roupas, essa empresa familiar, com 100% de capital nacional, é hoje a maior produtora de malhas do estado de Minas Gerais e uma das maiores do País. Pretende-se estudar o composto de marketing dessa empresa e a forma como tal composto interage no processo de decisão de compra por parte de seu principal mercado consumidor, a confecção.

TABELA 1
Unidades de produção por segmento

Segmentos	1990	1995	2000	2001	2002	2003
Têxteis⁽²⁾	4.938	4.103	3.305	3.147	3.165	3.106
Fiação	1.179	661	360	360	363	364
Tecelagem	1.481	984	434	425	431	437
Malharia	3.766	3.019	3.195	3.250	3.261	2.874
Beneficiamento	818	508	298	280	276	312
Confeccionado⁽²⁾	15.368	17.066	18.797	18.438	17.766	18.060
Vestuário	13.283	13.908	15.634	15.367	14.767	15.156
Meias e Acessórios	731	1.235	1.235	1.290	1.256	1.189
Linha do Lar	1.062	1.498	1.501	1.325	1.291	1.255
Outros ⁽¹⁾	292	425	427	456	452	460
Total	20.307	21.170	22.102	21.585	20.931	21.166

Fonte: IEMI

Notas: (1) - artigos técnicos e industriais.

(2) - a soma das parcelas supera o total por haver empresas que atuam em mais de um segmento

As empresas têxteis evoluíram muito nos últimos anos. Em um passado recente, o desenvolvimento de novos produtos era focado da capacidade interna da empresa, com pouca participação dos clientes finais; a qualidade que se praticava era o tradicional *controle estatístico do processo*, voltado muito mais para correção; o *marketing* era incipiente e praticado pelos departamentos comerciais; o desenvolvimento de produto era executado por áreas técnicas, *da empresa para o mercado*. A distribuição dos produtos e a visão detalhada

do mercado eram entregues, em alguns casos para os *grandes atacadistas*, e em outros, para os *representantes comerciais*. A grande maioria se modernizou, pelo menos em termos de equipamentos, o que pode ser confirmado pelo grande volume de investimentos ocorridos nos últimos dez anos em importação de equipamentos (cerca de 3 bilhões de dólares, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil – ABIT). Algumas empresas investiram também em práticas de gestão, como, por exemplo, o - TQC – *Total Quality Control*, os seis sigmas (técnica ou filosofia de gestão), as certificações em sistemas de gestão I. S. O. 9.000 e 14.000, e modernos sistemas de gestão de custos (custeio ABC e custo matricial). Apesar de todos esses esforços, para Rocha e Christensen (1999), os estudos sobre o comportamento do consumidor industrial ainda têm recebido menor atenção na literatura do que o do consumidor individual e sendo pouco abordado pelas empresas industriais. A razão, ainda de acordo com os autores, estaria no fato de que o *marketing* como instrumento gerencial foi adotado mais rapidamente pelas empresas de bens de consumo do que pelas de bens industriais. Outra razão apontada seria a relativa complexidade relacionada ao processo de compra industrial.

TABELA 2
Investimentos em máquinas têxteis (em milhões de Us\$)

Segmentos	1990	1995	2000	2001	2002	2003
Fiação	239,2	248,8	168,8	177,7	178,5	128,5
Tecelagem	96,9	179,8	103,8	100,1	71,9	71,5
Malharia	138,4	184,5	115,1	108,7	65,8	54,8
Beneficiamento	76,8	79,0	113,7	112,7	86,7	73,9
Confeccionados	106,5	239,6	109,3	89,4	81,9	73,4
outros	12,7	32,2	27,1	21,0	25,8	13,7
Total:	670,5	963,9	637,8	609,6	510,6	415,8

Fonte: ABIMAQ/SECEX/IEMI

A empresa, objeto do estudo, se verticalizou a partir do extremo final da cadeia produtiva, adquirindo equipamentos e instalações de outras empresas. Não apresenta nenhuma das técnicas modernas de gestão citadas acima. Por outro lado, tem hoje uma estrutura de produção muito verticalizada e aparenta contar com uma estrutura de distribuição, de

desenvolvimento e diferenciação de produtos e de custos bem agressiva. Dispõe de faturamento anual superior a R\$ 80.000.000,00 por ano (crescimento de 60% de 2003 para 2004), e continua investindo na ampliação de seu parque fabril.

1.3 AMBIENTE ECONÔMICO DA INDÚSTRIA TÊXTIL.

Na década de 90, a abertura econômica iniciada pelo governo de Fernando Collor de Mello, continuada e aprofundada pelas políticas econômicas nos governos de Fernando Henrique Cardoso foi fonte de profunda alteração no perfil da indústria têxtil.

A implantação do Plano Real, com a conseqüente diminuição da inflação e sobrevalorização do câmbio em seus primeiros anos, aliada ao contrabando de produtos têxteis, juros altos, provocaram uma alteração radical no setor têxtil brasileiro. Diversas empresas faliram, outras foram criadas, e várias mudanças ocorreram. A magnitude dessas mudanças variou conforme o porte e a atualização tecnológica de cada empresa. As grandes empresas exportadoras, que já estavam expostas à competição internacional, vinham desenvolvendo programas de redução de custos e modernização tecnológica e gerencial e, portanto, tiveram menores dificuldades de adaptação às novas condições de mercado, ou, pelo menos, maior suportabilidade aos problemas estruturais do País. As empresas com atuação restrita ao mercado interno, normalmente limitada a uma base geográfica muito reduzida, apresentavam e muitas ainda apresentam um parque fabril bastante atrasado tecnologicamente. Essas empresas foram as mais atingidas pelo grande aumento das importações, principalmente, de tecidos artificiais e sintéticos e de confeccionados provenientes dos países asiáticos. A extinção de empresas em função da abertura de processo de falência, ocorrida principalmente nos segmentos de fiação e tecelagem, gerou uma diminuição acumulada das empresas desse setor variando de 50 a 40%,

respectivamente, entre 1989 e 1995 (conforme estatísticas da ABIT). O volume de produção, contudo, não acompanhou esses índices. A produção física de tecidos declinou apenas 7% no mesmo período, e a produção de fios caiu em torno de 17% (As empresas sobreviventes investiram muito em aumento de capacidade produtiva). Em contraste, a produção física de confeccionados cresceu à taxa média acumulada de 50% entre 1989 e 1995, com incremento acumulado de 10% nas empresas formais do segmento no mesmo período. Entre 1995 e 1996, não obstante, a produção física de artigos de vestuário declinou 7,7%, acumulando queda de preços de 0,79% no ano, sendo que o valor da produção de confeccionados caiu de US\$ 24 bilhões, em 1995, para US\$ 22 bilhões, em 1996.

Nesse período, de tradicional exportador de têxteis, o Brasil passou a importador. O comércio mundial de toda a cadeia têxtil – incluindo as matérias-primas, fios, fibras, filamentos, tecidos e vestuário – movimenta anualmente cerca de US\$ 200 bilhões, sendo a participação do Brasil (com exportações na faixa de US\$ 1,4 bilhão) inferior a 1%. Somente o segmento de vestuário representa em torno de 55% do comércio mundial do setor, com um ritmo de crescimento médio superior aos outros segmentos do complexo têxtil, segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX e Ministério da Indústria, Comércio e Turismo - MICT. O saldo da balança comercial do setor vem caindo desde 1992 e, em 1996, chegou a um déficit de US\$ 1.016.866, não tanto por uma queda nas exportações, mas por um aumento significativo nas importações, especialmente de produtos a partir de fibras artificiais ou sintéticas (incluindo os não-tecidos) e o algodão. Esse déficit começa a ser revertido a partir de 2002, com as novas políticas cambiais adotadas pelo governo federal. Com o superávit justamente nos segmentos de maior valor agregado, os *têxteis* e os *confeccionados*.

TABELA 3

Saldo da Balança Comercial Brasileira - Setor Têxtil (em mil Us\$ FOB)

Segmentos	1990	1995	2000	2001	2002	2003
Fibras/Filamentos	29.915	-781.027	-697.773	-265.000	-204.700	-124.572
Têxteis	376.113	-230.208	-47.421	-20.646	-34.060	202.790
Confeccionados	368.339	160.868	361.184	359.057	390.823	516.341
Total	774.367	-850.367	-384.010	73.411	152.063	594.559

Fonte: SECEX/IEMI

1.4 COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

O esforço para superar essas dificuldades vem envolvendo um volume de investimentos significativo na modernização da indústria. Dentro da estratégia de recuperação da competitividade das empresas do setor, está o deslocamento regional, com a transferência de plantas para a região nordeste, norte e sul de Minas Gerais e, mais recentemente, Mato-Grosso e Goiás, relacionados a incentivos fiscais e menores gastos com mão-de-obra. Além dos incentivos fiscais, alguns governos estaduais têm participado junto com as empresas do desenvolvimento de programas de qualificação e treinamento de mão-de-obra e da criação de cooperativas de trabalhadores. Exemplo interessante está hoje na região centro-oeste do País. Há dez anos atrás, a produção de algodão em Goiás e, principalmente, em Mato-Grosso era inexpressiva. Hoje, a região é o maior produtor nacional, o que está por tornar novamente o Brasil auto-suficiente nessa importante fibra natural.

O quadro de defasagem tecnológica do setor têxtil no Brasil vem aos poucos se alterando como atestam as crescentes importações de máquinas e equipamentos – incluindo filatórios, teares, máquinas de costura e máquinas para acabamento entre outras – a partir de 1994, alcançando, em 1995, o pico de US\$ 730 milhões, representando um incremento significativo

em relação à média de US\$ 300 milhões do período 1989/93. Em 1996 e 1997, essas importações voltaram a níveis mais baixos, embora ainda superiores àquela média.

Apesar do peso que as inovações tecnológicas possam representar em termos de modernização da indústria, seja pela redução dos custos de produção ou pela qualidade alcançada nos produtos, sua adoção não significa necessariamente ganhos de competitividade num contexto mais amplo. Para Rocha e Christensen (1999) no Brasil, os impactos tardios da globalização só se fizeram sentir na década de 90, com a abertura do mercado brasileiro aos produtos estrangeiros, a entrada no Mercosul e o conseqüente ingresso de capitais estrangeiros. Para esses autores, a reestruturação competitiva da indústria brasileira encontra-se em processo. Pretende-se pesquisar a estrutura de *marketing* de uma empresa mineira, que adotou aparentemente estratégias diferenciadas de crescimento, e os reflexos desta estrutura no processo de decisão de compra de seus clientes. Ainda, conforme Rocha e Christensen (1999), o comportamento de compra do consumidor industrial é um tópico pouco explorado em pesquisas acadêmicas e no mundo empresarial. No caso específico deste trabalho, será focado o ramo de malharia, ou seja, como a administração do composto de marketing de uma empresa produtora de malhas influencia o processo de decisão de compra das confecções.

De acordo com Kotler (1998), as empresas bem-sucedidas e de alto desempenho sabem como se adaptar a um mercado em mudança contínua. Praticam a arte do planejamento estratégico orientado para o mercado. O comportamento do consumidor é de interesse especial para aqueles que, por razões diversas, desejam influenciar ou mudar esse comportamento. Ninguém tem maior interesse em motivação e comportamento do consumidor do que os empresários (ENGEL, BLACKWELL E MINIARD, 2000). Já para Webster e Wind (1972), todas as decisões de *marketing* envolvem predição do comportamento do comprador. Quando

o gerente de *marketing* ajusta uma das variáveis sob seu controle (variáveis de produto, preço, promoção e canal), pelo menos implicitamente ele está fazendo uma predição da resposta do mercado.

1.5 OBJETIVO GERAL

Descrever e analisar a gestão de marketing de uma indústria de malhas e a influência desta no sucesso da empresa.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Descrever e analisar cada um dos itens do composto de *marketing*, ou seja: produto e serviços (*mix* de produto, qualidade, desenvolvimento de novos produtos, serviços agregados etc), praça (sistema de distribuição, localização etc), preço (política de decisões de preço, administração de preço, métodos de apressamento) e promoção (processo de venda, propaganda, promoção de vendas etc).
2. Descrever e caracterizar o processo industrial da indústria de malha estudada.
3. Identificar a percepção dos principais gestores da indústria de malhas, quanto a suas práticas de *marketing* e como tais práticas são percebidas pelos clientes.
4. Identificar o perfil do mercado consumidor de malha (clientes).
5. Identificar as variáveis relacionadas ao comportamento de compra industrial das confecções e a relação com as práticas de marketing adotadas pela empresa analisada.

1.7 JUSTIFICATIVA

Theodore Levitt da *Harvard Business School* publica, em 1960, o artigo *Miopia em Marketing* (*Harvard Business Review*, julho-agosto, 1960). O *marketing*, conforme o autor, foi elevado à condição de despertador da consciência empresarial. O artigo enfatizava a proposta de que todas as energias deveriam ser dirigidas à satisfação do consumidor (LEVITT: 1960). No Brasil, de acordo com Monteiro F. e Corrêa (2002), com a revolução de 1964, práticas estatizantes e o fechamento da economia durante vários anos esses movimentos mundiais relacionados às novas concepções de *marketing* só vieram à tona a partir da década de 1990. Tal posição é referendada por Rocha e Christensen (1999).

Fora raras exceções, as das empresas exportadoras, as empresas nacionais, no caso específico, às empresas têxteis, viviam com um mercado fortemente comprador e sem concorrência externa. As empresas nesse período eram administradas por meio de parâmetros internos de eficiência e com referência do universo local brasileiro (baixas produtividade e qualidade). Ainda, conforme Monteiro F. e Corrêa (2002), com a abertura econômica ocorrida na década de 90, no Brasil, o setor têxtil foi um dos mais afetados; cerca de 50% das empresas encerraram suas atividades, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT. Os motivos apontados pelos autores são vários: sucateamento de algumas empresas nacionais que se viram numa situação de total incapacidade de concorrência em custos, qualidade e produtividade; condições mais favoráveis de produção em outros países relacionadas a políticas tributárias locais e à política cambial brasileira; contrabando de produtos têxteis por importadores etc.

As empresas que sobreviveram a esse período turbulento de nossa história recente o fizeram a duras penas. Houve uma rápida modernização do parque industrial (pode ser atestada pelo

grande volume de importações de equipamentos têxteis ocorridos na década de 90 e início do novo século – dados da ABIT e IEMI) e uma *corrida* atrás de práticas de gestão, inclusive, em *marketing*, principalmente pelas grandes empresas do setor. A pesquisa objetiva verificar as práticas de *marketing* adotadas por uma empresa mineira do setor têxtil, que, aparentemente, optou por um caminho diferenciado para crescer. Além de descrever essas práticas, buscar-se-á entender como as mesmas interagem com o comportamento de compra das confecções.

É inegável a importância econômica da indústria têxtil para o País. A produção de têxteis teve início ainda na época da colonização; panos grosseiros, feitos em teares manuais pelos escravos em várias fazendas, começaram a suprir as necessidades parciais do pequeno mercado colonial ainda no século XVI. Porém, temendo a concorrência, Portugal proíbe, em 1785, por um alvará régio, as indústrias na colônia (Lima Lopes, 2002 e Rego e Marques, 2003). Somente no início do século XIX teriam surgido as primeiras tecelagens mecânicas no País. Em 1881, há registro de 44 fábricas distribuídas por diversas partes do Brasil.

Hoje, o setor representa:

- 4 % do PIB nacional e 17% do PIB da indústria de transformação, com Us\$ 21,7 bilhões;
- emprega cerca de 1,7% da população ativa do Brasil.

O Brasil é o:

- 7º maior produtor mundial de fios, filamentos e tecidos planos;
- 3º lugar na produção de malhas;
- 6º lugar na produção de confeccionados.

TABELA 4
Dados da Cadeia Têxtil Brasileira - 2.003

Receita Bruta 2003	(Us\$ bi)	Empregos 2003	(mil func.)
Têxteis básicos	12,8	Têxteis básicos	301,2
Confeccionados	20,0	Cofeccionados	1.146,6
Total da Cadeia ⁽¹⁾	21,7	Total da Cadeia	1.447,8
PIB Ind. Transform. ⁽²⁾	116,9	Emprego Ind. Transf. ⁽²⁾	8.653,0
Participação %	18,6	Participação %	16,7
PIB Geral	493,3	População Econ. Ativa	85.421,6
Participação %	4,4	Participação %	1,7

Fonte: IEM/IBGE/BACEN

Nota: (1) - Valor consolidado de produção

(2) - Não inclui indústria extrativa mineral e construção civil.

O estado de Minas Gerais foi um dos pioneiros no setor têxtil nacional, tendo iniciado seu processo de industrialização no setor ainda no século XIX. Ainda hoje apresenta um vigoroso parque industrial têxtil representado por empresas como o Grupo Cedro-Cachoeira, Santanense, Grupo Coteminas, Franco Matos - Industria Têxtil, Têxtil Paculdino SA, Fiação e Tecidos Santa Bárbara Ltda, Manufatora de Algodão Ltda, Cia Industrial Cataguases, Cia São Geraldo, Têxtil Santa Elizabeth, Tear Têxtil etc. Estas empresas gozam de renome nacional e, em alguns casos, projeção internacional. Há ainda um destaque especial para os *Clusters* têxteis – malharia - de Monte Sião, São João Nepomuceno, Divinópolis, Juiz de Fora e Formiga. As exportações mineiras de produtos têxteis e vestuário totalizaram cerca de Us\$ 80 milhões, em 2002, dados da FIEMG - CNI (jan 2003). Por outro lado, o *design* mineiro vem ganhando espaço gradualmente no mercado da moda.

A empresa a ser investigada conta com quase 800 funcionários e uma produção mensal de cerca de 500 toneladas de malha por mês, o que representa um faturamento anual superior a R\$ 80.000.000,00. Em pouco mais de vinte anos, a empresa se transformou de duas lojas de venda de confeccionados (*boutique*), para o que é hoje a maior produtora de malhas do estado

de Minas Gerais. Com um nível de endividamento quase nulo, a empresa nasceu e cresceu num momento extremamente tumultuado da economia nacional e com uma estratégia diferenciada relacionada à terceirização, compra de equipamentos usados, localização, aquisição de unidades industriais independentes, verticalização progressiva *para trás*, integração, foco e rede de distribuição. Além disso, a empresa é familiar e está num processo de inclusão dos herdeiros na administração da empresa; processo esse iniciado há sete anos. Não há planejamento estratégico formalizado ou orçamento. A empresa tem procurado, nos últimos anos, se organizar para continuar a crescer.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTRODUÇÃO

Há um vínculo estreito entre estratégia, competitividade e o *marketing*. Este trabalho, em particular, pretende analisar a gestão de *marketing* de uma empresa específica e verificar a relação existente entre essa gestão e o comportamento de compra de seu mercado consumidor, no caso, confecções. Porém, há uma estratégia, mesmo que implícita (no caso específico) no plano de *marketing* adotado pela empresa analisada. Em função disso, serão abordados temas relacionados à estratégia e competitividade, na análise de tópicos relativos ao objeto de estudo, inclusive, os relacionados ao composto de *marketing*. O que se pretende é um conhecimento mais amplo dos motivos do sucesso da empresa, com especial atenção aos aspectos relacionados à gestão de *marketing* e sua percepção pelo mercado consumidor.

2.2 ESTRATÉGIA

Para Johnson e Sholes (1988), citados por Hooley, Saunders e Piercy (2001), estratégia é a compatibilização das atividades de uma organização com o ambiente em que ela opera e com as capacidades de seus recursos.

Andrews e Christensen, citados por Montgomery e Porter (1998), viram a estratégia como a idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo.

Drucker (1954) define planejamento estratégico como um processo permanente de tomada de decisões empresariais correntes, com base no melhor conhecimento possível sobre os seus aspectos futuros, organizando sistematicamente os esforços exigidos para executá-las, e comparando os resultados dessas decisões às expectativas, por meio de um mecanismo de *feedback* permanente e organizado.

Porter (1986) define três abordagens estratégicas genéricas que poderiam ser utilizadas por uma empresa para superar suas concorrentes, e que serão utilizadas no decorrer da pesquisa:

- liderança em custos;
- diferenciação
- enfoque.

Para Porter (1986), a liderança em custos exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência, um controle rígido de custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas,

publicidade etc. Além disso, o autor desdobra a estratégia de liderança em custos em outras como, por exemplo, a estratégia direcionada a fornecedores. A idéia é verificar todas as práticas estabelecidas na empresa pesquisada, relacionadas a custos.

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Essa diferenciação não está necessariamente ligada ao produto; a diferenciação poderá estar relacionada à imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, rede de fornecedores etc.

A terceira e última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico. Essa estratégia pode assumir diversas formas, podendo ainda criar condições específicas para a atuação das duas estratégias anteriores.

Além das estratégias genéricas, Porter (1986) relaciona uma série de estratégias particulares possíveis de serem adotadas pelas empresas em uma dada indústria: especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção de canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz e relacionamento com o governo.

Há ainda dois aspectos relacionados à estratégia, que serão abordados na pesquisa, em função de singularidades observadas pelo pesquisador no decorrer da pesquisa: a análise estratégica do processo de integração vertical e as estratégias de expansão das atividades adotadas pela empresa pesquisada. A integração vertical envolve um número de produtos intermediários produzidos pela empresa para substituição de insumos. No caso específico da pesquisa, a empresa, por razões relacionadas à sua história, executou o que Penrose (1959) e Porter (1986) denominam verticalização ou integração *para trás* (*backward effects*).

Uma outra singularidade, relacionada a aspectos de economia industrial, observado foi a da relação entre estrutura de equipamentos de uma empresa e sua linha de produtos. Guimarães, citado por Kon (1994), sugere que o limite de diversificação de uma empresa é determinado por sua base tecnológica e por sua área de comercialização. Já Penrose (1959) estabelece uma relação entre o processo de produção e a base tecnológica, equipamentos, capacitação de pessoal e matéria-prima, Essas variáveis ou parâmetros estabeleceriam os limites operacionais da empresa. Essas causas de diversificação estão associadas a circunstâncias internas ou externas que influenciam as oportunidades produtivas da firma.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Para Porter (1986), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para se levar a cabo tais metas. Porter (1986) faz referência à *Roda da Estratégia Competitiva* como sendo um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa. Os tópicos relacionados nesse dispositivo serão utilizados como direcionador dos trabalhos de campo na presente pesquisa, como forma complementar aos itens do composto mercadológico. Tais tópicos são:

1. Metas:

- linha de produtos;
- mercados-alvo;
- *marketing*;
- vendas;
- distribuição;
- fabricação;
- mão de obra;
- compras;
- pesquisa e desenvolvimento;
- finanças e controle.

Para Porter (1986), além dos tópicos relacionados acima, a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias

potencialmente disponíveis para a empresa. Será utilizado, na análise da empresa estudada, o modelo das cinco forças:

1. concorrência na indústria – rivalidade entre empresas existentes;
2. substitutos – ameaça de produtos ou serviços substitutos;
3. fornecedores – poder de negociação dos fornecedores;
4. compradores – poder de negociação dos compradores;
5. entrantes potenciais – ameaça de novos entrantes.

Dando suporte à abordagem de Porter (1986) descrita acima, usar-se-ão conceitos relacionados à empresa baseados em recursos (*Resource Based View – RBV*). Estudos relacionados à RBV sugerem que a vantagem competitiva e o desempenho são determinados principalmente pelos recursos internos às empresas, “seus talentos de recursos desenvolvidos historicamente” (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001, p. 89), e apenas secundariamente pela estrutura da indústria na qual elas se inserem. As empresas são vistas como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis – cultura, valores, imagem, marca, pessoal qualificado, processos organizacionais, maquinário, instalações, capital, acesso à matéria-prima, sistemas administrativos, conhecimento tecnológico e de processo. Ou ainda, como um conjunto de ativos, como: físicos, financeiros, operações, humanos, de *marketing*, legais e de sistema.

2.4 A ADMINISTRAÇÃO DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO

Há vários conceitos de *marketing*. Kotler (1998, p.32) define *marketing* como sendo: “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Para Rocha e Christensen (1989), *marketing* é a função social orientada para obter o melhor acoplamento possível entre segmentos da oferta e da demanda, ou seja, é o processo pelo qual indivíduos ou organizações buscam atender, por meio de ofertas específicas, as necessidades de outros indivíduos ou organizações. Já a *American Marketing Association*, segundo Hunt, Shelby D.(2002, p.17) define *marketing* como: “...um processo de planejamento e execução da concepção (projeto), precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos do indivíduo e da organização”. É tarefa da administração de *marketing* influenciar o nível, o momento e a *composição da demanda* (pesquisa de *marketing*, planejamento – definição de mercados-alvos, posicionamento de mercado, desenvolvimento de produto, fixação de preço, canais de distribuição, distribuição física, comunicação e promoção -, implementação e controle.) de maneira a ajudar a organização a atingir seus objetivos. Deverá ter uma estrutura capaz de administrar o cliente no pós-venda, de forma a facilitar o processo de reclamações, dar respostas claras etc e orientar-se no sentido de reter o cliente ou gerenciar o seu retorno.

O *marketing* têxtil possui certas peculiaridades ou parâmetros que o diferenciam, como relacionado por Gonçalves (2000) como, por exemplo, a moda; a influência das estações do ano; o estilo de vida dos consumidores (variam com relação à localização, o clima, a situação, a cultura, etc.); os aspectos sociais, econômicos e demográficos; a estrutura do varejo; o inter-relacionamento dos segmentos da cadeia têxtil e a ausência ou não observância da lei de patentes.

O'hara, G (1992) define moda como sendo um reflexo móvel de como somos e dos tempos em que vivemos. A roupa é percebida como um instrumento social para exibir riqueza e posição; como capazes de revelar nossas prioridades, aspirações, nosso liberalismo ou conservadorismo; satisfazem nossas necessidades emocionais simples e/ou complexas e podem ser usadas consciente ou inconscientemente para transmitir mensagens sexuais sutis ou diretas. Gonçalves (2000) chama a atenção para um importante fato, ou seja, a influência da moda nos outros segmentos do setor têxtil, como, por exemplo, o setor de cama, mesa e banho, decoração e tecidos industriais. Há diversas variáveis que influenciam a moda como o clima, as estações do ano e as mudanças de hábito dos consumidores. Além da moda, há o estilo de vida dos consumidores, as mudanças nos aspectos sociais, econômicos e demográficos, e os diversos tipos de varejo (butiques, lojas de fábrica, lojas de departamento, lojas especializadas, lojas de descontos, venda por telefone, televisão e catálogo). No caso específico deste trabalho, é importante compreender como todas essas variáveis acima influenciam o comportamento de compra por parte das confecções, ou seja, a aquisição da matéria-prima necessária para seu funcionamento.

O Composto de Marketing- O termo *mix de marketing* foi criado em 1953, por Neil Borden da *American Marketing Association* e o desenvolvimento da idéia dos “4P’s”, em 1960, por McCarthy, conforme Kotler (1998).

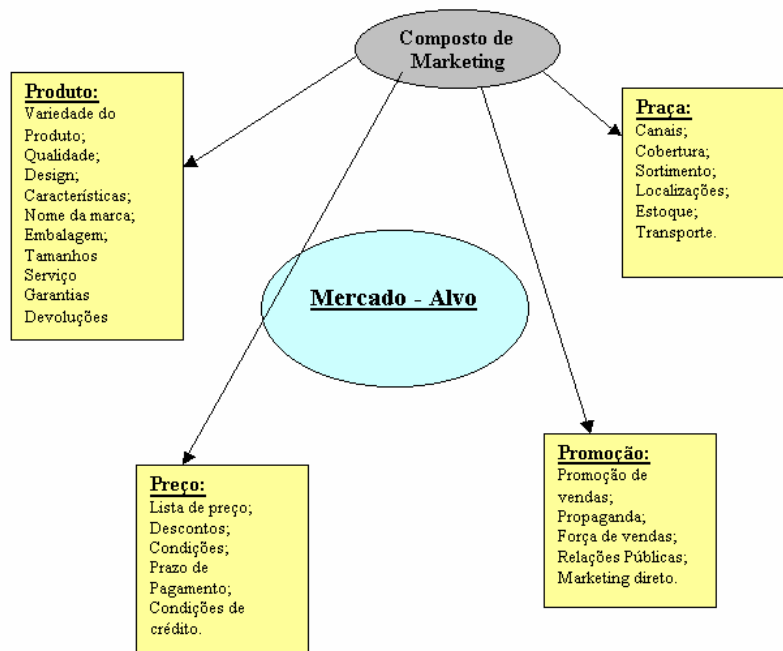


FIG. 1 – Composto de Marketing.

FONTE: Administração de Marketing – Kotler (1998).

As decisões estratégicas para o composto de *marketing* envolvem a criação de uma combinação de produto, preço, promoção e distribuição (praça) que, na maior extensão possível, atende as necessidades dos consumidores do segmento-alvo escolhido.

2.4.1 O PRODUTO, A MARCA E A EMBALAGEM:

Kotler (1998) define produto como sendo algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer um desejo ou necessidade. Para Rocha e Christensen (1999), produto é qualquer coisa que possa ser objeto de troca entre indivíduos ou organizações. Ferrel (2000) define produto como sendo um conjunto de características e vantagens que têm a capacidade de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores, entregando, assim, benefícios valiosos.

O produto final da empresa a ser pesquisada é a malha destinada à confecção de vestuário, matéria-prima (insumo) para as confecções, em que se pretende analisar o comportamento de compra. Há quase uma centena de produtos com finalidades distintas. Será importante o agrupamento das variações do produto, no caso, a malha, em: níveis de produto, hierarquias e classificação conforme a durabilidade e tangibilidade e bens de consumo.

Kotler (1988) estabelece ainda cinco níveis para o produto conforme o valor que é acrescentado para o consumidor: benefício núcleo (é a finalidade básica a ser atendida pelo produto), o produto genérico (é o composto essencial para atingir o benefício núcleo), o produto esperado (são os adicionais que comumente fazem parte do núcleo), o produto ampliado (é o algo a mais que o consumidor nunca espera) e o produto potencial (são os projetos sobre o produto ampliado, que poderão ser oferecidos aos consumidores no futuro).

Os produtos podem ser hierarquizados (KOTLER, 1998), conforme sua relação com os níveis listados acima: família da necessidade (atende o benefício-núcleo), família de produtos (atendem o benefício-núcleo, mesmo que de forma diferente), classe de produtos (são os produtos da família de produtos que, em razão de certas similaridades, podem ser agrupados), linha de produtos (são elementos dentro de uma mesma classe de produtos e que podem ser focados, por terem características comerciais semelhantes, em um grupo específico de consumidores), tipo de produtos (são os itens de uma linha que se diferenciam em algum critério específico), marca (nome associado a um ou mais tipos de produtos) e item (é uma unidade distinta de uma marca).

Com relação à classificação dos produtos, são importantes os conceitos de: bens duráveis (que sobrevivem a vários usos); bens não duráveis (consumidos após um ou alguns usos); e o conceito de bens industriais, na subclasse de materiais e componentes, ou seja, bens que entram na produção de um produto. No caso específico deste estudo em particular, a malha é um produto industrial, da subclasse de materiais e componentes. Nesse caso, espera-se que a confiabilidade no preço e no fornecedor seja importante no processo de decisão de compra (KOTLER, 1998). No caso da malha, algumas variáveis podem fazer com, que de bem durável, o produto se transforme em bem não durável, como, por exemplo, se elemento de moda ou não, se usado em vestuário feminino ou masculino, se utilizado para vestuário de classe A ou C.

Para Kotler (1998) *marca* é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes. Além disso, há também a percepção ou projeção de atributos, valores ou características, personalidade e cultura relacionadas ao produto ou empresa. Para Griffin (2001), as marcas são uma das peças mais fundamentais de informação que os clientes utilizam para simplificar as escolhas e reduzir os riscos de aquisição. É propósito da pesquisa verificar: se há uma marca associada aos produtos da empresa, se a marca realmente constitui um diferencial no mercado em que a empresa atua e se há ações ou estratégias no sentido de fortalecer / preservar a marca.

Embalagem é o conjunto de atividades de *design* e fabricação de um recipiente ou envoltório para um produto (Kotler, 1998). Há empresas que tratam a embalagem e a rotulagem como elementos estratégicos para a empresa. Na embalagem, estão envolvidas atividades de *design* e fabricação do recipiente (que pode ser primário, secundário e de embarque). Nos últimos

anos, houve um aumento brutal da importância da embalagem, principalmente, nos casos de produtos destinados ao auto-atendimento, o que não é o caso específico das confecções. A embalagem está relacionada a algumas ferramentas de MKT: auto-serviço, afluência dos consumidores, imagem da empresa e da marca, oportunidade de inovação (inovação na embalagem trazendo nova percepção e valor de uso para o produto). O rótulo é um subconjunto (é uma parte) da embalagem, porém não menos importante. A *embalagem* e a *rotulagem* em função dos sistemas informatizados de gestão ganharam uma importância adicional nos últimos anos, relacionados à automatização das cadeias de suprimentos e de valor, além da necessidade de *rastreabilidade do processo produtivo*.

Os aspectos abordados na análise dos produtos são a configuração e a forma pelas quais eles são percebidos pelos clientes. Significa estabelecer as características dos produtos, seus benefícios e seus diferenciais, tendo como foco a percepção dos clientes atuais e potenciais. Quer dizer não apenas considerar o produto como um objeto, algo palpável, mas entendê-lo também como insumo de uma futura interação com um cliente final, com uma performance esperada. Nesse sentido, é importante observar: a maneira como o cliente percebe, vê, os produtos oferecidos (ou que possam vir a ser oferecidos) pelas empresas analisadas; os serviços que ele espera ver agregados na sua relação com a empresa; como o nome, a marca, os formulários expressam o padrão da empresa para o cliente; os produtos/serviços atualmente oferecidos e os serviços agregados; as possibilidades em termos de *mix* de produtos (análise de processo); os pontos positivos e negativos em relação à concorrência; se os produtos oferecidos são compatíveis com o atendimento prestado; a forma como são desenvolvidos novos produtos e se há estratégia de *marketing* específica para cada momento do ciclo de vida do produto ou serviço.

Com relação à decisão de lançamento de novos produtos, conforme Ferrel et al (2000), há, pelo menos, seis opções estratégicas de *marketing* relacionadas a novos produtos. Essas opções seguem graus decrescentes de mudança de produto: inovação, novas linhas de produtos, extensão de linhas de produtos, melhorias ou mudanças nos produtos existentes, reposicionamento e reduções de custo.

2.4.2 ADMINISTRAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E PROGRAMAS DE PREÇO

A precificação, apressamento, ou a *estratégia de preço*, é um dos elementos do composto de *marketing* de maior complexidade e, por consequência, menos explorado em toda sua potencialidade pelas empresas. Para Ferrel et al (2000), o preço pode ser o elemento mais crítico, mais visível e mais manipulado do composto de *marketing*.

O processo de precificação é estratégico para as empresas. A falta de um sistema adequado de precificação pode fazer com que a empresa utilize mal todo um potencial de mercado, ou até mesmo comprometer sua sobrevivência, mesmo que os outros compostos do *mix de marketing* estejam sendo convenientemente administrados. Deve-se estabelecer corretamente o preço para atingir o equilíbrio correto entre as necessidades dos consumidores, as soluções alternativas e a necessidade de a empresa cobrir seus custos diretos e indiretos e também obter um lucro aceitável.

Preço é definido como sendo alguma unidade de valor entregue por uma parte em troca de algum produto ou serviço de outra parte (URBANY - 2001). Para Bateson e Hofmann (2003), preço é a expressão monetária do valor de um bem, ou ainda, o preço é o valor que o consumidor está disposto a pagar no ato da compra de um bem. Esses conceitos abordam

somente a questão monetária do processo, sem estender muito o conceito. Porém, na verdade, o que os autores fazem é separar preço do processo de precificação. Preço seria a consequência final do processo de precificação. A precificação envolve diversas variáveis, como, por exemplo, a questão contábil e de microeconomia, assuntos relativos ao mercado – outros competidores -, à relação preço / qualidade, questões legais e éticas, perfil da economia, percepção de valor pelo consumidor, comportamento da concorrência, localização geográfica, utilidade do bem ou serviço e evolução do preço no ciclo de vida do produto ou serviço.

Há alguns erros comuns cometidos com relação ao preço, ou seja: muito orientado para os custos, não analisado quando da mudança de mercado, preço estabelecido de forma independente dos outros compostos de marketing, pouca variação para itens de produto, segmentos de mercado e ocasiões de compra diferentes. Há limites, superiores e inferiores, estabelecidos para o estabelecimento do preço. O preço final é definido com base em uma série de variáveis, como mostra a figura 2.



FIGURA 2- Fatores que influenciam na determinação do preço de um produto ou serviço.
Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Na figura 2, o custo variável é o limite inferior do preço; a demanda de mercado, o limite superior. O preço dependerá das variáveis relacionadas: ao mercado e ao ciclo de vida do produto, às variáveis psicológicas envolvendo o fornecedor, o consumidor e o produto e às variáveis sociais e econômicas etc.

Uma empresa deve decidir onde posicionar seu produto em termos de qualidade e preço. Kotler (1998) divide o mercado em *sete segmentos*: definitivo (ouro), luxo, necessidades especiais (segurança, alto desempenho etc.); médio, facilidade e conveniência, convencional e mais barato e orientado a preço. Para cada segmento, há uma política de precificação diferente. Esse mesmo autor estabelece seis objetivos da fixação de preço: sobrevivência, maximização do faturamento, maximização do crescimento de vendas (baseado em grande volume de produção e vendas), maximização do lucro (dificuldade na estimativa de demanda e custos), maximização da desnatação de mercado (relacionado com inovações no mercado e estimativa de valor), liderança de produto e qualidade ou outros objetivos.

Analisada a demanda, sua relação com os preços e os custos, a empresa precisa se posicionar com referência aos *concorrentes*, ao preço e a qualidade percebida pelo mercado. Para selecionar o preço final para o mercado, são citados três métodos, utilizando-se o custo de produção, o preço da concorrência e do preço / demanda. Os métodos são: preço de *mark-up* (margem de lucro-padrão por setor de atividade ou razoável, às vezes, negociado com o cliente), preço de retorno-alvo (com base no ROI), preço do valor percebido e/ou valor de uso (relacionado ao valor percebido, e ao posicionamento do produto ou marca na mente do consumidor, bem como a outros fatores referentes ao tipo de produto – confiabilidade, prestação de serviço etc), preço de valor (relação custo / benefício altamente favorável ao consumidor), preço de mercado e/ou preço de licitação.

Determinado o preço do produto, há algumas variantes que influenciam o preço final que podem e devem ser utilizadas. Como, por exemplo, as variantes naturais decorrentes da própria estrutura de custos do produto e as culturais ou situacionais, ou seja, preço geográfico e o *counter trade* em suas diversas modalidades.

Juntamente com a estratégia de preços, há outros conceitos importantes relacionados. Os *descontos e concessões* são a forma utilizada por algumas empresas, dentro de sua política de preços, de recompensar os consumidores que pagam em dia, adiantado, adquirem o produto fora de época, trocam, compram grandes volumes etc. As promoções são técnicas utilizadas para elevar o volume de vendas, atrair os consumidores, aumentar o trânsito dentro das lojas, fidelizar o consumidor e possibilitar o desconto dentre outros objetivos. O preço diferenciado, ou seja, a empresa estabelece preços diferentes para grupos de consumidores, por localização do ponto de venda, por período etc. Algumas vezes, o preço é determinado com base no composto de produto, ou conjunto de itens. Podem ser divididos em: preço de linha de produtos, de característica opcional, de produto cativo, por um composto mínimo, de subproduto e preço de pacote.

Formas de Definição de Preço-Base

É muito comum e criticar os métodos clássicos de determinação de preço, porém o conhecimento do custo de produção ainda é essencial. Far-se-á um breve resumo dessas técnicas, ainda úteis, principalmente para o estudo das diversas estratégias de precificação e seu impacto na administração financeira da empresa.

Preço sobre Custos (*Cost - Plus*) - O preço é igual aos custos, mais despesas gerais, mais um lucro justo.

Preços Variáveis - Dividindo os custos entre fixos e variáveis, é possível estabelecer práticas de precificação tendo como limite inferior os custos variáveis. Qualquer *valor* a mais de produto ou serviço colocado no mercado seria uma forma de estar diluindo ainda mais os custos fixos.

Margem-Padrão (*Mark-Up*) - O preço final para o mercado é estabelecido por meio da aplicação de uma margem sobre os custos.

Definição de Preço direcionado para retorno (ROI) - Trata-se basicamente de determinar preço com base numa meta pré-estabelecida de retorno a ser estipulada para o projeto.

Definição de preço estratégica - Pode-se, na fase de introdução de um novo produto no mercado, utilizando o preço de *desnatamento* (preços mais altos, visto que a demanda pretendida é menor – atingir somente os consumidores *inovadores*) ou de *penetração* (preços mais baixas, porém com previsão de demanda alta, visando ocupar maior fatia do mercado), conforme a orientação estratégica da empresa.

Há diversas variantes do estabelecimento de preço com base nos custos (Método do preço com base no custo de transformação, com base no custo marginal, com base no custo padrão, com base nos custos estimados etc.). Apesar de muitas empresas ainda utilizarem tal método, é desaconselhável a utilização de custos como única forma de estabelecer preço, porém também não seria aconselhável que se estabeleça preço sem o conhecimento detalhado dos custos.

Na figura 3, há uma síntese de todo o processo de precificação.

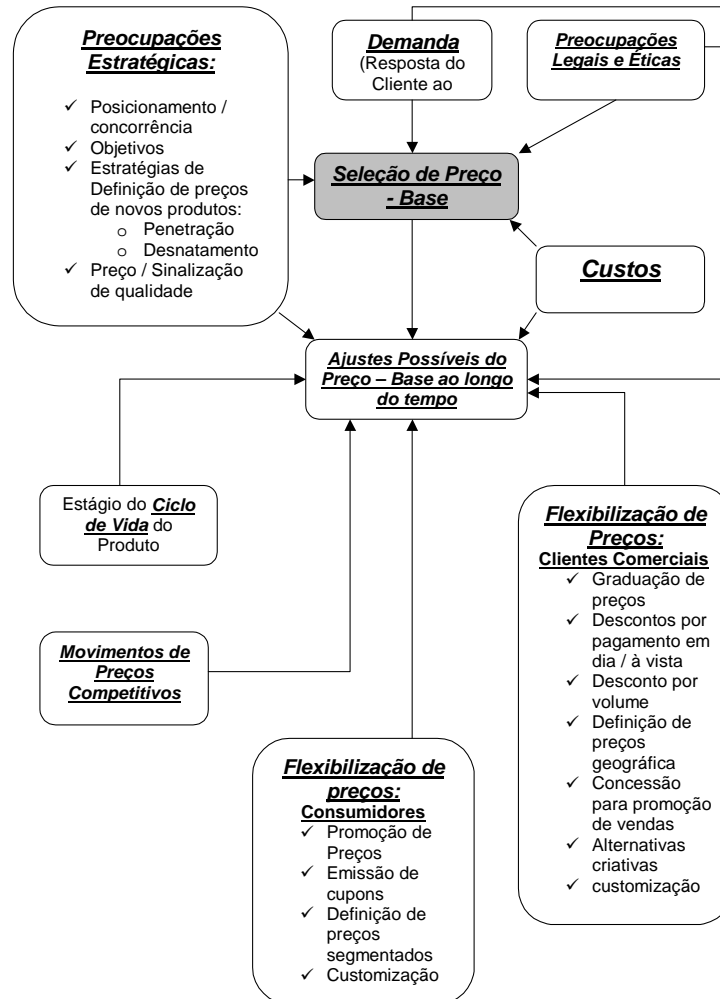


Figura 3: Processo de seleção de preço base.
(Fonte: DICKSON, 2001 – adaptado pelo autor da dissertação).

2.4.3 LOCALIZAÇÃO / INSTALAÇÃO E CANAIS / DISTRIBUIÇÃO (PRAÇA)

Para Stern e El-Ansary (1996), citado por Kotler (1998), canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo. Para Ferrel et al (2000), canais de marketing são um sistema organizado pelo qual um produto, recursos, informações e/ou propriedade fluem de produtores a consumidores. Já distribuição física, para esse autor, é a movimentação de produtos ao local adequado, nas quantidades e no tempo corretos, de maneira eficiente em termos de custo. As estratégias de logística tratam de problemas de distribuição física, como transporte, estocagem, movimentação de materiais e dos sistemas e equipamentos necessários para essas funções.

Função do Canal de MKT é movimentar bens de produtores até consumidores. Preenche lacunas entre os bens e serviços e os seus usuários. Há diversas formas relacionadas a essa função: informação, promoção, negociação, pedido, financiamento, risco, propriedade física, pagamentos e propriedade (transferência de propriedade de uma empresa ao consumidor, etc). Em função dessas formas, o fluxo pode ser tanto para frente da cadeia de valor, quanto para trás e/ou nos dois sentidos. O número de intermediários, existentes entre consumidor e fabricante, é chamado de nível do canal.

A seleção dos participantes do canal pode ser ou não difícil, dependendo do setor do mercado e do tamanho do fabricante. Existem diversos critérios que poderão ser adotados, sendo que o fabricante deve determinar quais características considera distintas para os participantes do canal (por exemplo: experiência no negócio, demais linhas de produtos vendidos, taxa de crescimento, imagem, grau de solvência, nível de cooperação, tamanho e qualidade da força

de vendas, localização das lojas etc). Em relação à motivação dos participantes de canal, produtor não deve apenas vender por meio do canal, mas vender para eles o que tem o mesmo sentido de motivá-los a um desempenho ótimo, via cooperação. O poder para conseguir cooperação pode ser utilizado das seguintes maneiras: poder coercitivo, poder de recompensa, poder legitimado, poder de especialização e poder de referência. A forma mais avançada de relacionamento, de acordo com McCammon (1970), citado por Kotler (1998), é a programação de distribuição, que incorpora as necessidades do produtor e dos distribuidores. É feito um planejamento de relações com distribuidores por parte do fabricante, de tal forma a ajudar os distribuidores na tarefa de operacionalizar suas atividades. A avaliação dos participantes é feita por meio da análise de padrões de desempenho, como, por exemplo, cumprimento das quotas de vendas, níveis médios de inventário, tempo de entrega aos consumidores, tratamento dado aos consumidores, tratamento dado às mercadorias perdidas e danificadas, cooperação em programas promocionais e de treinamento etc. Os distribuidores que estiverem fora do padrão exigido deverão ser orientados, re-treinados ou re-motivados. Em função da mutabilidade do mercado (padrão de compras, tamanho do mercado, evolução do produto etc), há necessidade de modificação do canal de tempos em tempos.

Há também uma dinâmica natural do canal, além da mutação natural pela qual passa o mercado, como já se citou anteriormente com o surgimento ou desaparecimento de atacadistas e varejistas, alteração de legislação etc. Tem se desenvolvido recentemente o sistema de canal vertical em suas diversas modalidades (convencional, vertical - rede de valor-, cooperativo – é a verticalização propriamente dita das empresas -, vertical administrado e vertical contratual), além da nova concorrência no varejo. Por outro lado, há também o sistema de canal horizontal em que duas ou mais empresas independentes unem esforços para explorar uma oportunidade de MKT emergente. Existe ainda o sistema multicanal em que uma única

empresa usa dois ou mais canais para atingir um ou mais segmentos de consumidores. O objetivo é o aumento da cobertura de mercado, a redução de custos de canal e a customização das vendas. É importante discorrer sobre os papéis das empresas individuais em um canal. Este papel, além do exercido pelo líder do canal, quando existe, pode ser dominante, batalhador, complementar, transitório e inovador externo.

O uso de intermediários é importante no sentido de possibilitar ao fabricante a concentração no seu ramo de negócio (*core competence*), liberação de recursos financeiros que, de outro modo, teriam que ser canalizados para o canal de *marketing*, um melhor retorno de investimento em seu ramo de atividade. Com o uso de intermediário pode-se conseguir também maior eficiência de todo o sistema (produtividade e custo) visto que se presume que o intermediário tenha maior competência em seu ramo de atividade do que tivesse o fabricante, caso teria que fazê-lo.

Nesta pesquisa verificar-se-á:

- a distribuição dos clientes da empresa;
- a forma como é feito o atendimento (canais existentes);
- a localização da empresa, e se há algum impacto dessa localização na imagem da empresa, na percepção dos entrevistados. Se essa localização facilita a compra do produto. Se há alternativas para que o cliente tenha acesso aos produtos e serviços da empresa;
- se as instalações e as de nossos representantes apresentam o padrão de qualidade dos produtos oferecidos pela empresa;
- a localização dos principais concorrentes e se há vantagens ou não dessa localização.

- se inovações são adotadas para facilitar o acesso dos públicos prioritários aos produtos da empresa;
- se os sistemas de distribuição são adequados ao produto desenvolvido pela empresa.

2.4.3.1 A FORÇA DE VENDAS.

Kotler (1998) define uma série de etapas no planejamento e na administração da força de vendas: planejamento, administração e desenvolvimento da força de vendas.

1. Planejamento da força de vendas:
 - a. objetivos;
 - b. estratégia;
 - c. estrutura;
 - d. tamanho;
 - e. remuneração.
2. Administração da força de vendas:
 - a. recrutamento e seleção;
 - b. treinamento;
 - c. direção;
 - d. motivação;
 - e. avaliação.
3. Desenvolvimento da força de vendas:
 - a. treinamento;
 - b. habilidade de negociação;

c. habilidade na construção de relacionamentos.

Cobra (1992) classifica ainda a força de vendas da seguinte forma:

venda porta a porta, venda por cobertura, visita planejada, visita *enlatada*, venda *missionária*, tomada de pedidos, pré-venda e serviços de pós-venda.

O objetivo do trabalho é verificar, dentro dos esquemas propostos acima, como se estrutura a equipe de vendas da empresa pesquisada.

2.4.4 COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO.

Para Churchill e Peter (2000) comunicações de *marketing* são as diversas maneiras pelas quais os profissionais de *marketing* se comunicam com os clientes atuais ou potenciais.

Para Kotler (1998), composto de comunicação em *marketing* ou composto promocional consiste em cinco importantes modos de comunicação:

- propaganda: qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de idéias ou serviços por um patrocinador identificado;
- promoção de vendas: incentivos a curto prazo para encorajar a experimentação ou compra de um produto ou serviço;
- relações públicas e publicidade: uma variedade de programas preparados para promover e/ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos individuais.

- venda pessoal: interação face a face com um ou mais compradores potenciais com o propósito de fazer apresentações de venda, responder a dúvidas e *tirar pedido*.
- *marketing* direto: uso de correio, telefone, fax, e-mail e outras ferramentas de contato impessoal para comunicar ou solicitar resposta direta de consumidores ativos e potenciais.

Ainda que se consiga criar diferenciais relevantes com relação aos produtos que desenvolve, esses diferenciais precisam ser comunicados. Toda empresa, com ou sem a intenção expressa, comunica-se o tempo todo com o mercado. Tudo e todos estão dizendo, o tempo todo, alguma coisa ao consumidor que, ao reunir os fragmentos dessas relações, vai construindo a imagem da empresa em sua cabeça. Esta imagem, para Kotler (1998), seria o conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa mantém em relação a um objeto. As atitudes e as ações de uma pessoa em relação ao objeto são altamente condicionadas pela imagem desse objeto.

Belch e Belch, apud Rocha e Christensen (1999), sugerem um modelo de programa integrado de comunicação de marketing que se inicia pela revisão do plano de *marketing* pela análise das atividades promocionais da empresa e dos concorrentes. E também pela determinação de objetivos e metas e pela determinação do orçamento e desenvolvimento de um programa integrado de comunicações de *marketing*, passando por cada um dos cinco modos de comunicação definidos por Kotler. Nesse caso específico, será feita somente a revisão do plano de *marketing* e análise de atividades internas, ou seja:

- as formas de comunicação utilizadas pela empresa;

- se a imagem construída hoje, junto aos clientes, é condizente com o desejado pela empresa;
- a forma como a comunicação consegue influenciar na percepção dos públicos;
- se as informações emitidas são coerentes com aquilo que o cliente sente, vê, ouve, experimenta e sente;
- se a contradição eventual chega a criar rejeição;
- a importância relativa dos colaboradores (não empregados, fornecedores etc) na forma que os clientes percebem a empresa;
- se existe um comprometimento da direção e dos empregados e colaboradores / parceiros com o que é veiculado.

Kotler (1995) sugere ainda que, antes de definir o composto de comunicação, o comunicador de *marketing* deve tomar as seguintes decisões:

- identificar o público-alvo;
- determinar a resposta desejada;
- escolher a mensagem;
- escolher a mídia para enviar a mensagem;
- selecionar a fonte da mensagem;
- coletar o *feedback*.

Esses parâmetros deverão ser utilizados na verificação da empresa a ser analisada.

2.5 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Pretende-se, neste trabalho, verificar a contribuição do composto de *marketing* no processo de decisão no comportamento de compra do comprador de insumos de confecções.

Engel, Blackwell e Minard (1995) definem comportamento do consumidor como sendo as atividades diretamente envolvidas em obter e consumir produtos e serviços e deles dispor, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem essas ações.

O estudo da teoria de *marketing* evidencia diferentes perspectivas que foram despontando ao longo da evolução do campo de estudos. Compreender as identidades e contradições existentes na área configura um desafio a todos aqueles que pretendem desenvolver estudos em teoria de *marketing*. Nessa perspectiva, Sheth, Gardner e Garret (1988) desenvolveram um esquema a partir do qual procuraram classificar temáticas, assuntos e autores em doze escolas do pensamento de *marketing*, a partir do enfoque econômico e não-econômico, e interativo e não-interativo.

A **escola do comportamento do consumidor** está focada nos consumidores e procura entender por que eles se comportam de determinada forma no mercado. Sheth, Gardner E Garret (1988) afirmam que essa escola tem atraído numerosos estudiosos de dentro e de fora da disciplina de *marketing* e avaliam que sua popularidade se deve a duas razões principais: 1. a emergência do conceito de *marketing*, 2. o corpo de conhecimento em ciências comportamentais.

Os autores desta escola concluíram que era insatisfatório considerar o consumidor apenas como uma “pessoa econômica” em busca da alocação de seus recursos finitos de forma prudente para satisfazer inúmeras necessidades e sugeriram que era necessário um maior aprofundamento nos estudos do comportamento do consumidor. Por ter ampliado enormemente seu escopo, a escola do comportamento do consumidor já passa a ser encarada por alguns como uma ciência desligada do marketing.

Para Kotler (1998) apud Webster e Wind (1972) a compra organizacional é o processo de tomada de decisões em que organizações formais estabelecem a necessidade de comprar produtos e serviços e identificar, avaliar e escolher entre marcas e fornecedores alternativos. Ainda, para esse autor, o mercado industrial consiste de todas as organizações que adquirem bens e serviços usados na produção de outros produtos ou serviços, que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros.

Webster e Wind (1975) definem o *comportamento do comprador industrial* como o processo decisório, por cujo intermédio, a organização formal estabelece a necessidade de produtos e serviços que serão adquiridos e identifica, avalia e escolhe entre as diversas marcas e fornecedores.

Conforme destacam Rocha e Christensen (1999), o comportamento de compra organizacional tem recebido menor atenção na literatura do que o do consumidor individual. A razão, de acordo com esses autores, está no fato de que o *marketing*, como instrumento gerencial, foi adotado mais rapidamente pelas empresas de bens de consumo do que pelas de bens industriais e, por causa da complexidade do processo de compra organizacional, em virtude de três fatores: a estrutura do mercado, o número de setores da empresa envolvidos na decisão de

compra e os papéis desempenhados pelos indivíduos envolvidos no processo decisório de compra.

O comportamento do consumidor industrial foi objeto de vários esforços de modelagem. Para Lunn (1974), os modelos servem para prover uma estrutura coerente e sistemática para um campo de estudo. Ambos envolvem o postulado de um certo número de variáveis-chave; especificação de relacionamentos causais entre essas variáveis e a indicação da extensão até onde as mudanças ocorrem ao longo do tempo, seja dentro das próprias variáveis, seja em seus inter-relacionamentos. Foram usados dois modelos para orientar o trabalho, ou seja: o *modelo de Webster & Wind* e o *modelo de Sheth*. As variáveis apontadas nesses modelos serão utilizadas como auxílio na estruturação das entrevistas junto ao pessoal das confecções. Além das variáveis relacionadas aos modelos, serão usadas outras que, por ventura, sejam mencionadas durante as entrevistas com os profissionais da empresa, ou percebidas durante o andamento da pesquisa.

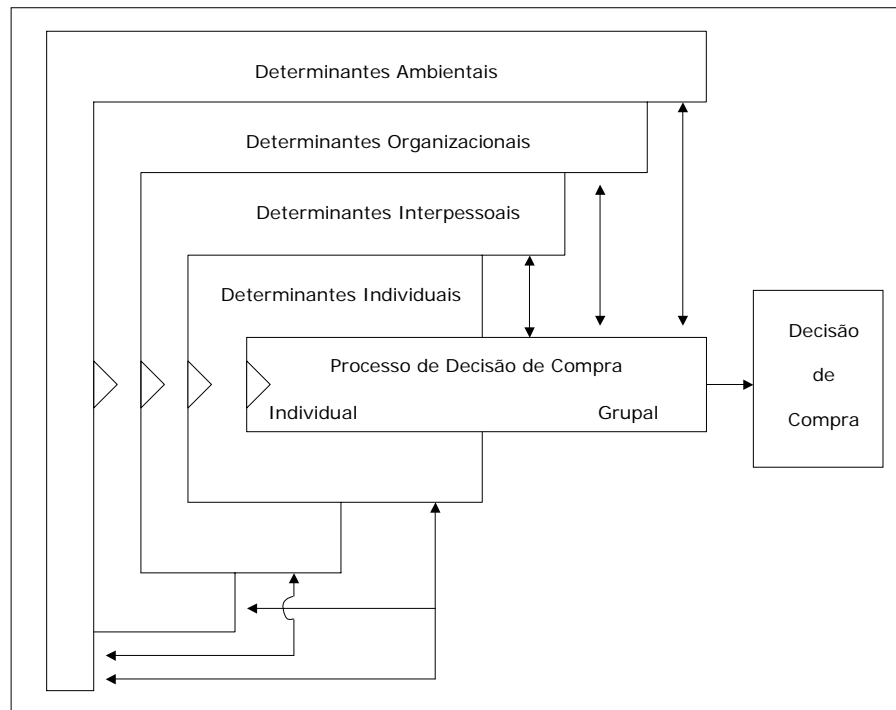


Figura 4- O modelo de Webster e Wind.

Fonte_ ROCHA, A.e CHRISTENSEN, S., 1999, p. 78.

O modelo de Webster e Wind (1972) abrange cinco etapas ou determinantes do processo decisório das organizações: Os determinantes ou fatores ambientais estão relacionados a fatores do macroambiente, que podem influenciar o processo decisório. Tais fatores podem estar ligados à atuação de sindicatos, restrições ou incentivos do governo, expectativa de aumento de preço, proposta econômica atrativa, novidades tecnológicas, esforço de *marketing* dos fornecedores e tantas outras variáveis externas à organização. Fatores ambientais internos, ou microambiente, são variáveis que, apesar de internas à organização, são externas ao processo decisório, porém o influenciam, como, por exemplo, mudanças de política econômica da empresa, disponibilidade financeira e/ou crédito etc.

Os determinantes organizacionais são fatores relativos à própria organização formal e que afetam o processo de decisão de compra, como, por exemplo, o sistema de objetivo e tarefa (prazo para executar determinada aquisição e metas de produtividade do setor de compras

etc); sistema de informação e comunicação (nível de estoque atual, especificação do produto ou serviço etc); sistema de recompensas; sistema de autoridade e hierarquias; sistema de status; status tecnológico e o grau de centralização da estrutura.

Fatores interpessoais entre os membros da organização também influenciam o processo de decisão de compra. O relacionamento entre os membros do centro de compras e o jogo de poder interno do grupo de decisão são fatores que agem sobre o processo, mesmo que o decisor seja somente um indivíduo.

Fatores individuais estão relacionados com os mecanismos psicológicos dos indivíduos (motivação, percepção, aprendizagem, processo cognitivo etc) e os fatores comportamentais (características de compras passadas, risco percebido, hábitos de comunicação etc).

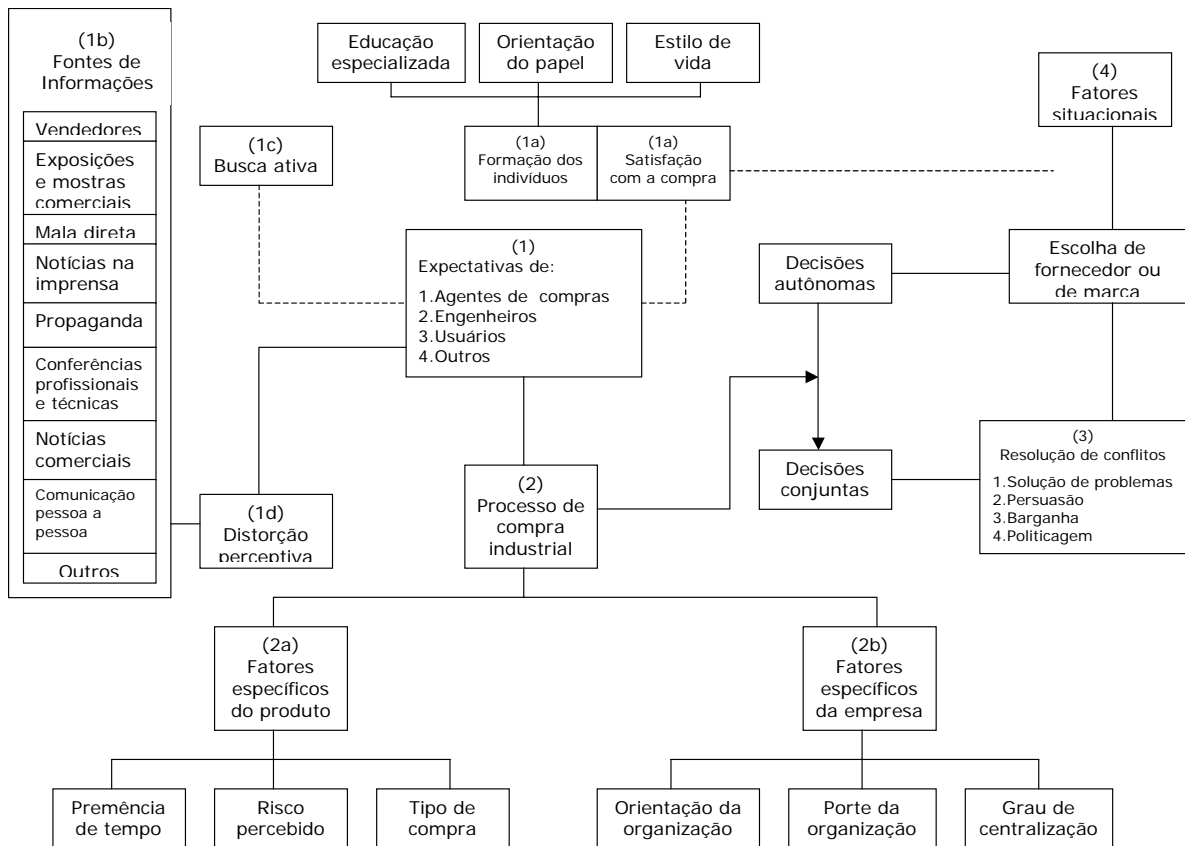


Figura 5 - O modelo de Sheth
 Fonte_ ROCHA e CHRISTENSEN, 1999, p. 80.

Em outubro de 1973, Jagdish N. Sheth publicou no *Journal of Marketing* (p. 50 – 6), seu modelo para comportamento do consumidor industrial. Nesse modelo, são integradas as evidências empíricas obtidas por vários pesquisadores.

As novidades incorporadas por Jagdish N. Sheth e que fazem parte deste construto são: a influência das fontes de informação nas *expectativas* dos indivíduos que participam da decisão de compra, o risco percebido pelo decisor, a dimensão tempo e a resolução de conflitos em decisões conjuntas.

O modelo de Jagdish N. Sheth especifica *cinco diferentes processos* que criam *diferentes expectativas* entre os indivíduos envolvidos no processo de compra: a formação do indivíduo, as fontes de informação, a busca ativa, a distorção perceptiva e a satisfação com compras passadas.

Os determinantes individuais do processo de compra estão relacionados à formação do indivíduo (educação especializada, orientação do papel e estilo de vida)

Há ainda outros fatores considerados no modelo, como: as fontes e tipos de informação a que são expostos ou têm acesso; ao processo de aquisição de informações sobre o produto ou serviço, ou seja, a participação do indivíduo na busca ativa de informação para a tomada de decisão; a distorção perceptiva (relacionado à percepção dos meios de informação); a satisfação anterior com a compra (com relação à adequação do produto ou serviço e a como o indivíduo que efetuou a compra foi avaliado em razão desse fato).

Há fatores relacionados determinantes de decisão conjunta *versus* autônomas. Neste caso, Rocha e Christensen (1999) citam seis variáveis que afetariam a decisão de compra organizacional:

Relativo ao produto:

1. tipo de compra (primeira compra; compra modificada ou compra repetitiva)
2. risco percebido (quanto maior o risco, mais se evita a decisão de decisão autônoma).
3. premência de tempo (situações de emergência tendem a serem tratadas de forma diferente daquelas em que há tempo para considerarem alternativas).

Relativo a organização:

4. orientação da organização (se orientada para tecnologia, é provável que predominem a decisão dos engenheiros; se orientada para produção, a predominância deverá ser do pessoal ligado à produção)
5. porte da organização (em empresas menores, a decisão tende a ser autônoma, enquanto em empresas de grande porte, a decisão tende a ser conjunta);
6. grau de centralização (em empresas descentralizadas, as decisões tendem a ser conjunta, enquanto, em empresas centralizadas, a decisão tende a ser autônoma).

Os modelos analisados, bem como as entrevistas e o levantamento nos processos da empresa, fornecerão um direcionamento na elaboração dos questionários a que serão submetidos os entrevistados.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO

Mário Bunge, moderno filósofo da ciência, citado por Pereira (2001), ensina que a verdade na natureza é uma função assintótica de conhecimentos acumulados tanto em bases objetivas quanto subjetivas. Esta pesquisa se caracteriza como descritiva em uma fase e exploratória em outra. Descritiva porque parte de um esquema conceitual e de pressupostos teóricos construídos por pesquisas anteriores, busca descrever as características de um fenômeno específico, como é a administração do composto de *marketing* de uma determinada indústria de malhas. É exploratório por procurar relações entre a administração desse composto de *marketing*, com o sucesso de uma empresa.

Caracteriza-se, também, como um estudo qualitativo. A pesquisa qualitativa deve ser preferida quando um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisada numa perspectiva integrada. É a abordagem qualitativa que viabiliza, pelo menos, o primeiro reconhecimento do objeto e, eventualmente, instrumentaliza uma posterior abordagem alternativa, de acordo com Pereira (2001). Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno social em estudo, a partir da perspectiva do sujeito pesquisado (GODOY, 1995b). Para Freitas e Nunes (2003), o estudo de caso encontrava-se em situação de transição entre ambos os tipos de investigação – quantitativa e qualitativa. Com o desenvolvimento da pesquisa qualitativa, constitui-se numa importante expressão dessa tendência.

Para Godoy (1995a), os estudos qualitativos apresentam alguns aspectos essenciais, a saber:

1. a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados, e o pesquisador, como instrumento fundamental: (a) a pesquisa qualitativa é descritiva – os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto; (b) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são as preocupações essenciais do investigador; e (c) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise dos seus dados;
2. tendo em vista os objetivos propostos neste trabalho, optou-se pelo *estudo de caso* como estratégia de pesquisa. Segundo Yin (2001), o estudo de caso pode ser definido como um tipo de pesquisa empírica que se baseia em múltiplas fontes de evidências e procura investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real, principalmente, quando não se consegue separar claramente os limites entre o fenômeno e o contexto. O estudo de caso tem se mostrado como uma estratégia de pesquisa adequada quando se fazem questões sobre *como e por que* certos fenômenos ocorrem;
3. o estudo de caso parece uma escolha metodológica acertada, na medida em que também permite aprofundar o aspecto temporal e resgatar fatos históricos fundamentais para se tratar o processo de construção de aptidões mercadológicas.

Mais do que uma indagação em amplitude, o método de estudo de caso é uma indagação em profundidade temporal. Por esses métodos, não somente se examina o estado do caso em todas as suas ramificações em uma dada conjuntura temporal, mas também o investigador se move para trás no tempo, com a finalidade de conhecer as circunstâncias pelas quais o caso chegou ao estado que apresenta na atualidade (GREENWOOD, 1973, p.118).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE – A CRISTAL TÊXTIL S.A

A história do grupo iniciou-se em 1969, com a inauguração, por um dos sócios, da primeira loja Papuxa Ltda em ponto nobre de Belo Horizonte. No começo, a empresa se concentra no comércio de compra e venda de vestuário. Com o crescimento da cidade, em 1978, a Empresa inaugura sua segunda loja na Savassi, aproveitando uma oportunidade, numa até então pouco conhecida região comercial da cidade. No início da década de 80, é criada a sociedade com um dos irmãos, o que muda completamente o propósito da Empresa.

Com o início da criação do pólo de confecções na cidade, passa a haver uma demanda por malhas. Essa situação não passou despercebida pelos sócios, que verificaram que, em suas lojas, registravam uma grande procura por malhas. Foi nesse momento que começaram a comercializar malhas, por meio de uma representação de uma Malharia de São Paulo, a *Budy*. Essa representação durou dois anos. Da representação, os sócios partiram para a facção, ou seja, compravam fio e terceirizavam a malharia e a tinturaria em São Paulo. Com o aumento do volume de vendas e os custos crescentes com compra de insumos e transportes, os irmãos e mais alguns sócios mineiros fundaram uma empresa em meados de 1986: a Colortêxtil.

Esta Empresa foi projetada para uma produção inicial de 20 a 25 toneladas por mês. Em menos de um ano, por problemas internos, a sociedade foi desfeita. Os irmãos inauguram então, uma moderna tinturaria no distrito industrial de Belo Horizonte. No início, os empresários compravam o fio, industrializavam-no e o tingiam em sua empresa. A tinturaria já foi montada com uma capacidade para 80 toneladas por mês.

Com o aumento da demanda e as dificuldades encontradas na industrialização da malha, os irmãos começaram a investir na malharia. Adquiriram dois teares circulares usados e deram, assim, início à produção da malha, necessitando ainda de terceirizar a diferença que se vendia.

A compra de teares foi progressiva até atingir algo em torno de 30 máquinas, por volta de 1998.

Em razão da demanda do mercado pela malha produzida pela Empresa, os custos da aquisição de fios passam a tomar vulto, situação que incomodava os sócios. Aproveitando sempre as oportunidades que surgiam, os irmãos adquirem, em meados da década de 90, uma fiação semi-nova em Itatiba (SP). Com esta aquisição, a Empresa se verticaliza, reduz custos e aumenta suas margens, apesar de criar uma dificuldade: administrar uma unidade industrial fora de seu *campo de visão* mais imediato. É importante frisar, ainda, que é nesse período que as leis ambientais, a sociedade e os órgãos correlatos começam a pressionar as empresas por uma atuação mais responsável com relação ao meio ambiente.

No final da década de 90, surge a oportunidade de aquisição de uma ampla unidade industrial de uma tradicional Empresa regional que optara por transferir parte de suas atividades para a região mineira da Sudene, na cidade de Pirapora, distante 400 Km de Belo Horizonte. Com a aquisição da unidade de Boa Esperança, o grupo concentra suas atividades em um mesmo local, adquire novos equipamentos e se consolida, gradativamente, como o maior produtor mineiro de malhas e um dos maiores do País. A unidade recém-adquirida conta ainda com uma moderna estrutura para tratamento de efluentes e com poços artesianos que iriam prover a jovem indústria de condições de crescimento sustentável pelos próximos anos.

Ao longo desses poucos mais de 20 anos, a empresa foi aos poucos ampliando, refinando e diversificando suas atividades, além de se verticalizar. Algumas dessas etapas citadas acima foram:

- comercialização de vestuário;
- início da comercialização de malha;

- compra de fios, terceirizando a tecelagem e comercializando malha crua;
- terceirização do tingimento e comercialização da malha acabada;
- aquisição de teares e iniciação da produção própria de malha crua;
- aquisição do tingimento e início produção própria de tinturaria;
- aquisição da fiação e conclusão da produção própria de fios;
- aquisição de uma planta industrial e concentração da produção.

Hoje o setor industrial está implantado em uma área de 70.000 m², dentre os quais 40.000 m² em área construída. A Empresa gera hoje quase 800 empregos diretos e é responsável pela produção de 500 toneladas de malhas de algodão, mistos e sintéticos. As instalações industriais estão localizadas na cidade de Boa Esperança (MG), distante 100 Km de Belo Horizonte, às margens da BR-040. O faturamento anual é superior a R\$ 80.000.000,00. O nível de endividamento é pequeno; a Empresa se caracteriza por utilizar recursos próprios.

3.3 UNIDADE DE OBSERVAÇÃO

Serão tomados como unidades de observação: informantes-chave e o processo produtivo da Empresa. Serão analisados ainda: dados secundários (informações oriundas do banco de dados de um sistema de gestão informatizado, desenvolvido pela empresa; dados e informações gerenciais; relatórios periódicos de gerências setoriais; dados do Balanço Patrimonial e das Demonstrações de Resultados e dados estatísticos de Instituições e Organizações do Setor). Será feito um levantamento (questionários / dados primários), junto aos funcionários da empresa e a grupo de vendedores, com o propósito de caracterização desses grupos.

Serão tomados como informante-chave, nas diversas áreas funcionais da Empresa: compras, representantes comerciais, gerência comercial, industrial, vendas, confeccionistas (clientes), além da diretoria. A identificação desses informantes-chave será feita de comum acordo entre o pesquisador e a Empresa pesquisada a partir de como esta estrutura suas atividades e conforme a disponibilidade e o envolvimento dessas pessoas nas decisões relativas ao tema da pesquisa.

Informantes - chave são sempre fundamentais para o sucesso de um estudo de caso. Essas pessoas não apenas fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sobre um assunto, como também podem sugerir fontes nas quais se pode buscar evidências corroborativas (YIN, 2001, p.112).

A figura 6 abaixo identifica e quantifica os entrevistados, dando uma visão geral dos informantes-chave que, efetivamente, constituíram as unidades de observação da pesquisa.

Área	Função	Quantidade
Diretoria	Diretor geral – proprietário	2
Comercial	Gerentes	2
Financeiro	Gerente	1
Produção	Gerentes	4
Recursos humanos	Consultora	1
Engenharia	Gerente	1
Vendas	Gerente de Loja	2
Cobrança	Supervisor	1
Compras	Gerente	1
Representantes Comerciais		2
Atacadista	Gerente	1
Confecções	Responsável ou responsáveis pela compra	7
TOTAL		25

Figura 6 – Quadro mostrando a identificação e quantificação dos entrevistados.
Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

3.4 SOBRE A FORMA DE COLETA DE DADOS

Em pesquisas qualitativas, parece haver um certo consenso entre os autores quanto às principais técnicas de coleta de dados. Triviños (1987), Gil (2002) e Marconi e Lakatos (1991), entre outros, apesar de alguma divergência relativa à nomenclatura, sugerem a utilização de entrevistas semi-estruturadas e as observações sistemáticas participante e não-participante. Cabe ressaltar que de nada adiantam (ou pouco contribuem) para a pesquisa os instrumentos de coleta de dados que não tenham um suporte adequado em uma boa teoria.

Marconi e Lakatos (1991) afirmam que a observação direta e intensiva pode ser realizada por meio de duas técnicas: a observação e a entrevista. Segundo as autoras, a observação não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Segundo Selltiz et al (1965), a observação torna-se científica quando convém a um plano de pesquisa previamente formulado, é planejada sistematicamente, é registrada metodicamente e está relacionada a proposições mais gerais e está sujeita a verificações e controles sobre a validade e segurança.

Na pesquisa científica, são utilizados diferentes tipos de observação cuja característica varia de acordo com as circunstâncias. No presente trabalho, serão utilizados: observação não participante (setores: comercial e financeiro); observação participante (setor produtivo); observação sistemática (estruturada, planejada, formal) e observação assistemática (livre, informal).

A observação sistemática realiza-se em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos. O pesquisador sabe o que procura e o que é importante (MARCONI e

LAKATOS, 1991). Normalmente, são desenvolvidos protocolos formais de observação como parte integrante do protocolo do estudo de caso (YIN, 2001).

Na observação não participante, o pesquisador toma contato com a realidade estudada, mas sem integrar-se a ela. O observador não participa do fato e não se deixa envolver pelas situações. Isso não significa que a observação não deva ser consciente, dirigida e ordenada para um fim determinado – o procedimento deve ser sistemático (MARCONI e LAKATOS, 1991).

A observação assistemática é caracterizada pelo fato de “o conhecimento ser obtido através de uma experiência casual, sem que se tenha determinado de antemão quais os aspectos relevantes a serem observados e que meios utilizar para observá-los” (MARCONI e LAKATOS, 1991, p.91).

A observação participante é uma modalidade especial de observação utilizada em estudos de caso, na qual o pesquisador deixa de ser um observador passivo e assume uma função específica dentro do universo a ser pesquisado. Segundo Yin (2001) a observação participante apresenta um aspecto interessante relacionado com a habilidade do pesquisador de conseguir permissão para participar de eventos ou de grupos que são, de outro modo, inacessíveis à investigação científica. O autor cita ainda que, para alguns tópicos de pesquisa, pode não haver outro modo de coletar evidências.

Já as entrevistas, segundo Yin (2001), constituem uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. Conforme define Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada – a ser utilizada nesta pesquisa – é aquela que parte de determinados

questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa particular, 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*. A entrevista semi-estruturada valoriza a presença do pesquisador, possibilita a obtenção de dados relevantes e significativos que não se encontram em fontes documentais e dá ao respondente a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

No entanto, como destacam Lakatos e Marconi (1991), as entrevistas apresentam limitações, como a dificuldade de expressão e de comunicação de ambas as partes, a possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente, pelo aspecto físico, pelas atitudes, idéias e/ou opiniões do entrevistador, e pela retenção de dados importantes, fruto do receio de que a identidade do entrevistados seja revelada.

Serão elaborados diferentes roteiros de entrevista, de acordo com a função do entrevistado, de modo a adaptar melhor as perguntas à sua rotina de trabalho e à sua área de atuação – gerência de vendas, gerências de processo, vendedores e diretoria. Os roteiros abordam dois grandes tópicos teóricos que têm suporte nos capítulos anteriores da dissertação – *composto de marketing e os modelos de comportamento do consumidor*.

Serão utilizadas, ainda, como técnicas de coleta de dados, a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica. A pesquisa documental caracteriza-se pela busca restrita de dados a documentos e vale-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa em andamento (GIL, 2002). Este trabalho foi pautado na busca de informações em:

1. documentos internos da Empresa objeto de estudo, como estatutos, atas de reunião, organogramas, balanços contábeis, demonstração de resultados, procedimentos internos, relatórios de administração, planilhas de produção, relatórios gerenciais, planilhas de custos;
2. documentos e estatísticas complementares emitidas por órgãos do governo, entidades de classe, associações e institutos de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica envolve a busca de bibliografia relativa à temática de estudo já publicada, procurando utilizar as contribuições dos diversos autores e o arcabouço conceitual existente (GIL, 2002).

3.5 SOBRE A FORMA DE TRATAMENTO DE DADOS

Serão utilizadas técnicas de estatística descritiva para organização de dados numéricos relacionados à pesquisa do Banco de Dados da Empresa, e alguns levantamentos realizados junto a funcionários (dados primários). Na análise das entrevistas, será empregada a análise de conteúdo.

Para Minayo (1996, p.26), “o tratamento do material nos conduz à teorização sobre os dados, produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação de campo aporta de singular como contribuição”. Para tanto, as entrevistas serão gravadas, transcritas e, em seguida, analisadas qualitativamente, verificando-se a elaboração do conteúdo. Isso possibilita trazer, a partir da fala dos próprios entrevistados, elementos que auxiliaram a compreensão das questões levantadas.

O método de análise de conteúdo é constituído por um conjunto de técnicas (classificação de conceitos, codificação e categorização) que permite estudar as comunicações entre os homens enfatizando o conteúdo das mensagens. Para Bauer (2000), é um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas. Na análise de texto, as informações surgem a partir de uma apreciação objetiva da mensagem, isto é, das inferências que precisam ser iluminadas por uma teoria, sobre a qual o pesquisador deve ter pleno domínio (TRIVIÑOS, 1987). A análise de conteúdo se baseia no conteúdo manifesto, ou seja, no conteúdo explícito, claro e aparente que pode ser identificado pela leitura simples dos dados.

Para Laville e Dionne (1999), a análise de conteúdo pode ser dividida da seguinte forma: (1) recorte dos conteúdos; (2) agrupamentos dos recortes em unidades de classificação ou registros; (3) análise quantitativa e/ou qualitativa do material classificado; (4) interpretação.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo tem três etapas fundamentais: (1) a pré-análise, (2) a exploração do material, e (3) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na primeira etapa – a *pré-análise* -, é feito o reconhecimento e a organização do material coletado. Bardin (1977) sugere que se faça uma leitura flutuante, livre e despreocupada, deixando-se invadir por impressões e orientações. No entanto, é importante que se cumpram, nessa fase, três missões: a escolha dos documentos a serem analisados, a formulação de hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que subsidiem a interpretação final.

Na *exploração do material*, os documentos que constituem o *corpus* da pesquisa são submetidos a um estudo mais aprofundado, orientado pelas hipóteses levantadas e pelo referencial teórico pertinente. É nesse momento que se fazem a codificação, a classificação e a categorização dos dados coletados, buscando sínteses coincidentes e/ou divergentes de idéias, conceitos e opiniões ou, até mesmo, concepções neutras que não estejam especificamente unidas a alguma teoria (TRIVIÑOS, 1987).

Conforme Bardin (1977), a análise atinge sua maior intensidade na terceira etapa – *tratamento dos dados, inferência e interpretação* – quando se consolidam as conclusões. O pesquisador, a partir dos dados coletados empiricamente e iluminado pela teoria, se utiliza da reflexão e da intuição para estabelecer e aprofundar as relações, correlações e antagonismos das idéias manifestadas *chegando, se possível, a propostas de transformação* (TRIVIÑOS, 1987).

4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS:

4.1 SOBRE O PRODUTO

Para Penrose, citada por Kon (1994), há uma ambigüidade na conceituação de diversificação de produto, desde que as firmas podem ser caracterizadas como produtoras de um único produto ou de múltiplos produtos, ou seja, respectivamente como não diversificada ou como altamente diversificada. O significado preciso desse termo dependeria do grupo de mercadorias definidas como sendo um único produto. Utilizar-se-á o conceito que mais se aproxima da prática do comércio, ou seja, dentro da indústria de malha, a empresa pesquisada é considerada como tendo uma linha muito diversificada, apesar de produzir somente malhas.

O produto final da Empresa é a malha tinta, lisa ou estampada, tubular ou ramada, produzida a partir de fios fiados de algodão (CO), poliéster (PES), poliéster / viscose (PV), linha mescla¹ (poliéster preto - PEP - adicionado ao algodão e PV, em diversas proporções) e outras misturas desenvolvidas entre essas fibras. Há ainda artigos especiais produzidos a partir de filamentos de PES, de microfibras e artigos com elastômero (PUE). Para a obtenção do produto final, a matéria-prima passa, via de regra, por três processos distintos: a fiação, a malharia (ou tecelagem circular) e a tinturaria. Eventualmente, a empresa ainda comercializa fios especiais de sua linha de mescla, difíceis de encontrar no mercado. São mais de sessenta tipos de malhas, sem considerar as variações de cores. Uma cartela-padrão da Empresa consta de cerca de 25 cores diferentes; é lançada uma cartela de cores todo ano, para cada agrupamento de

¹ Mescla: na empresa pesquisada, mescla é o nome definido para os fios produzidos com misturas de diversas fibras, com a fibra de poliéster preto. Os fios assim obtidos são utilizados para a produção de um conjunto de malhas denominado de “linha mescla”.

malha. As malhas são agrupadas conforme sua composição relativamente às fibras que as compõem.

Apesar da grande diversidade de malhas produzidas, cerca de 70% ainda é de meia malha tubular, em algodão e poliéster / viscose (PV). Essa opção pela meia malha é estratégica e tem sido uma orientação seguida desde o início da Empresa, o que pode ser observado pela estrutura básica de equipamentos instalados em seu parque fabril, onde se nota um direcionamento claro para a produção de meia malha. Há uma relação íntima entre a estrutura do equipamento e as possibilidades de criação de estruturas de ligamento na malha. Dos quarenta e três teares existentes hoje, 32 são restritos para a produção dessa estrutura mais básica.

TABELA 5

Relação entre configuração dos teares e diferenciação de produtos

Diametro	finura	Frontura	nr de pistas	quantidade	Artigos
26	28	mono	4	1	2, 3, 4, 5, 6
	16	mono	1/1 (2/2)	7	1
30	18		3(4)		2, 3, 4, 5, 6
	20	4	2, 3, 4, 5, 6		
	24	dupla	1/1	6	7, 8, 9
	28		2/2	10, 11, 12, 13	
32	28	mono	1	22	1
			3 (4)	1	2, 3, 4, 5, 6
			2 (4)	1	2, 3, 4, 5, 6
34	22	dupla	2/4	2	10, 11, 12, 13
	28				
36	24	mono	1	3	1
Total				43	

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

TABELA 6
Artigos por estrutura do tear

Nr.	denominação	frontura	pistas
1	meia malha	mono	1
2	moleton		
3	piquet lacost		
4	piquet duplo	mono	4
5	locknit		
6	gouffré		
7	ribb 1x1 e 2x2		
8	thermal	dupla	1
9	milano		
10	overnit		
11	thermal	dupla	2
12	ribb perfé		
13	piquet relevo		
14	interlock		
15	gorgurão	dupla	interlock
16	ponto roma		
17	crossmiss		

Fonte - Elaborada pelo autor da disse

Há ainda um direcionamento claro dos gestores para a produção de meia malha a partir de fios de poliéster e viscose (PV). Essa malha é dirigida ao mercado de uniformes no comércio - uniformes escolares e camisetas promocionais -, em função da durabilidade e praticidade (o tempo de secagem, após lavagem, é muito rápido, além do que, não necessita *passar a ferro*). O preço de mercado é maior do que o valor cobrado pela malha de algodão em função do preço da matéria-prima, e a concorrência menor. Situação interessante, pois, quando se observa a tendência mundial para consumo de fibras, nota-se ainda uma preferência acentuada no mercado pelas fibras naturais (ver figura 7).

“A fábrica produzia basicamente a meia-malha de algodão. O PV na época que eu entrei era muito fraco ainda, e hoje é um dos *carros-chefe* nosso na linha de produção. Hoje o PV fica *brigando* com a meia-malha entre o primeiro e o segundo lugar do principal produto da empresa. Na época, pouquíssimas empresas faziam o PV. A Cristal tá mais voltada pra uma linha mais básica, que é uma linha mais de uniformes, de camisetas promocionais, que é o que gira por volta de 80% da nossa produção hoje”. O básico de que você tá falando é... “Meia-malha, piquê, moletinho, moleton...gorgurão. Aí os artigos trabalhados eram menos”. (EXECOM)

“Os artigos básicos na época (1996) eram meia-malha algodão, piquê, moletinho. PV rodava muito pouco na época. Acho que tinha só uma máquina rodando direto. Ocasionalmente, mais algumas. Mas somente uma rodava direto. Tinha inclusive *coton*, cardado e penteado. Piquê cardado e penteado também.

Tinha um outro também que vendia muito era o gorgurão. Gorgurão. Emplacamos nessa época também um tecido de sarja com raylan. Um artigo que deu muito dinheiro. Era acho que muito rentável. Cheguei a fazer mais de 100 toneladas desse pano. Você vê que a maior parte aí é o básico. O percentual de cada um eu não sei, mas o grande volume aqui era meia-malha. Cardada e penteada também. Uns 80%.

Alguma coisa de mescla. Fiz punho, também.

As máquinas são essas mesmas que tinha aí mais as outras que foram compradas depois.

Aí foi quando começou a fazer o PV. Ah! tinha viscose também. Era conhecido como bali. Malha bali”.

Pela evolução da aquisição de máquinas a gente tem pelo menos um noção da idéia deles. Mas aqui sempre grande o volume foi de meia-malha?

“O que eu acho que deve ter sido a visão deles: em vez de atender tudo, vamos atender um e bem. Vamos ter volume nisso aqui. A meia-malha é menos rentável em relação a artigo diferenciado. Mas é um artigo que não encalha. Se você não vender esse mês, mês que vem você vende” (GERMA).

“Gola e punho. O piquê também é um artigo bem antigo.

Isso é o arroz com feijão. Meia-malha, moletinho, moleton, piquê, gola e punho. Sempre comprando de terceiros.

Depois veio aparecendo essa febre mesmo do PV. Isso veio no finalzinho lá de BH (1998) depois mais aqui. Então, foi final da década de 90. Os artigos de poliéster, praticamente começaram aqui também, em BH era muito pouquinho. VMF não tinha” (GERCOM).

“Quando nós montamos a Colortêxtil basicamente foi para beneficiar malha de algodão só pra Cristal. E também quando saiu para o Vale do Jatobá também foi só malha de algodão. Não se pensava em PV. O PV veio lá pra 90. O PV tem uns dez anos” (PROP1).

“Na época que eu entrei produzia aqui basicamente meia malha algodão. Cardado. Na realidade, você tinha além da malha algodão você tinha Bali, 100% viscose. Que era um carro-chefe também bem menor que o PV hoje, mas na proporção tinha um pouco dele. Tinha cotton, era mixaria. Os dois carros chefe eram malha e Bali. O PV veio substituir essa Bali. Isso aí deve ter o que uns seis pra oito anos, de 98, 99 pra cá” (GERCOM).

TABELA 7
Produção segundo a natureza das fibras (toneladas)

Natureza	1990	1995	2000	2001	2002	2003
Algodão	905.958	849.073	1.194.568	1.052.227	996.897	945.028
Puros	849.578	769.330	1.092.554	985.241	933.395	884.232
Mistos	56.380	79.743	102.014	66.986	63.502	60.796
Artificiais e Sintéticos	135.143	146.168	204.121	200.922	187.759	182.421
Viscose	20.474	25.273	18.976	17.734	17.753	17.941
Náilon	2.542	2.773	2.584	3.380	3.159	3.408
Acrílico	29.377	32.385	48.237	46.867	41.771	36.466
Poliéster	77.382	83.067	122.725	119.064	108.356	108.334
Polipropileno	5.368	2.670	11.599	13.877	16.720	16.272
Outros naturais	90.585	69.808	46.446	48.140	52.198	60.036

Fonte: IEMI

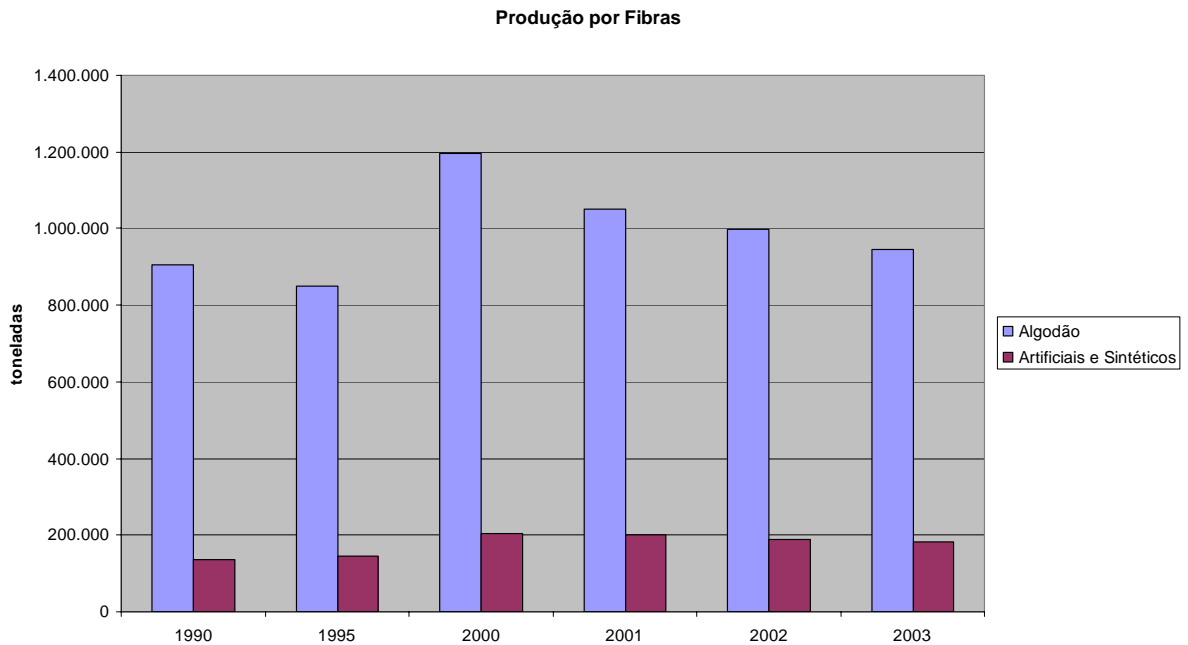


Figura 7 – Produção brasileira de fibras – algodão e sintéticos (IEMI).

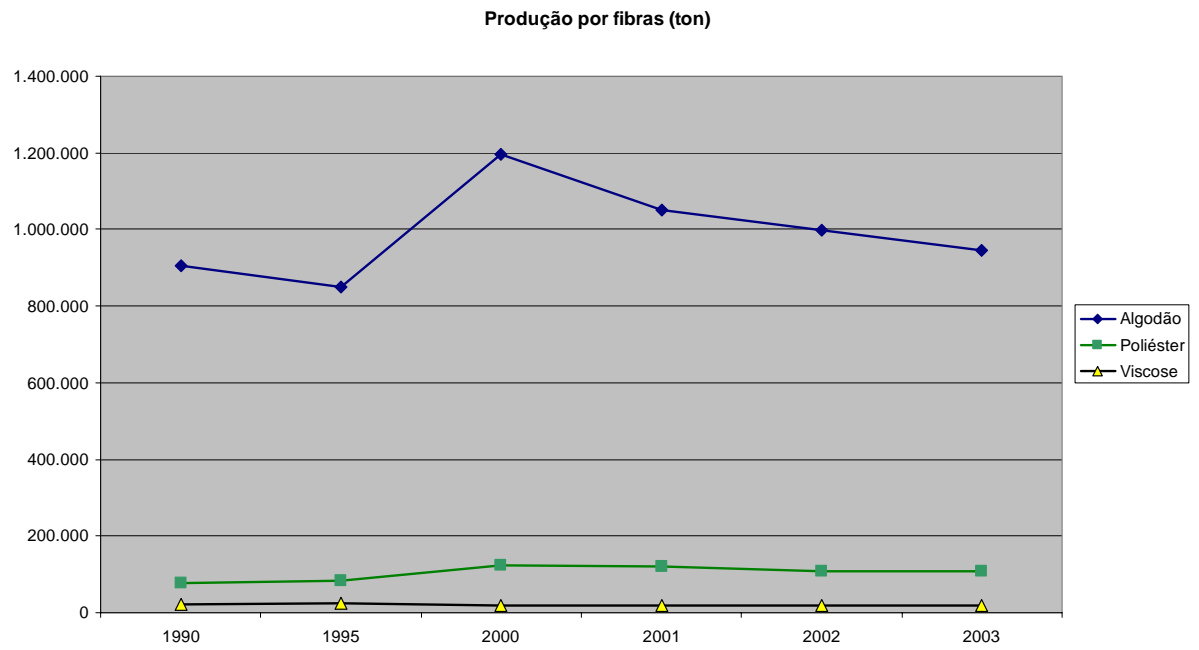


Figura 8 – Produção brasileira de fibras, algodão / poliéster / viscose (IEMI).

Nos últimos anos, a Empresa tem procurado aumentar o valor agregado investindo em segmentos mais nobres como artigos esportivos, artigos ramados, tintos e estampados.

Considerando os conceitos de hierarquia de produtos, conforme Kotler (1998), pode-se agrupar os produtos da empresa como se vê na figura 9:

Linha	Promocional	1/2 malha CO e PV cacharrel piquet
	Política	POP-PIU
	Escolar	todos os artigos com Mescla 1/2 malha em PV
	Moda	Artigos com fio sintético malha com acabamento especial Malha com fio penteado piquet
	Moda Intima	cotton com PUE
	Esportiva	artigos da linha Dry, com acabamento especial. moletom, molinho
	Industrial	Helanca PES e PA (*) Gorgurão

(*) PA: poliamida. PES: poliéster.

Figura 9 - Quadro mostrando a hierarquia de produtos da Empresa

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

4.1.1 MATÉRIA-PRIMA

Há uma relação intrínseca entre a composição da malha (em termos das fibras utilizadas no processo), estrutura dos equipamentos e as características finais percebidas pelo mercado. Em função disso, fazem-se necessárias algumas considerações sobre esse item do composto de formação do produto, fator importante de diferenciação da empresa no mercado. Além disso, a matéria-prima representa 45% dos custos totais da Empresa.

“Quando nós montamos a Colortêxtil basicamente foi para beneficiar malha de algodão só para Cristal. E também quando saiu para o Vale do Jatobá também foi só malha de algodão” (PROP1).

O algodão (CO) - O algodão é uma fibra natural obtida a partir de um arbusto ou arvoreta, da família das malváceas. As flores têm cinco pétalas, e os estames são numerosos. Seus filetes formam um tubo oco, o ovário; o ovário contém as sementes que, posteriormente produzirão os pelos, a que se chama de *fibra do algodão*, utilizado na fabricação do fio. Sendo uma fibra natural, a malha resultante tem as seguintes características: *toque macio e boa absorção do suor, propiciando conforto ao usuário*. Um ponto negativo dessa fibra é o seu encolhimento com a lavagem. Visando minimizar esse problema, as malhas são submetidas, na preparação à tinturaria, a um processo adicional denominado mercerização.

O Brasil, de importante produtor e exportador dessa fibra na década de 80, passou, na década seguinte, a importante importador. Nos últimos anos, o País voltou à sua condição de grande produtor e exportador, sendo hoje os estados de Mato Grosso, Bahia, Tocantins e Goiás, os principais produtores dessa fibra. No mercado internacional, sobressaem as produções da China, dos EUA, da Rússia e da Turquia. O preço da fibra, no mercado internacional, tem estado em baixa nos últimos anos.

“O PV (Poliéster e Viscose) na época em que eu entrei era muito fraco ainda e hoje é um dos carros-chefe nosso aí na linha de produção. E

hoje o PV ocupa aí, e fica brigando com a meia-malha entre o primeiro e o segundo lugares do principal produto da Empresa hoje” (EXECOM).

O poliéster (PES)- Produto a base do petróleo, descoberto em 1939. A fibra de poliéster apresenta as seguintes propriedades: alta resistência à tensão; alta resistência ao calor; alto ponto de fusão; boa resistência ao amassamento; boa resistência à abrasão; termoplástica, porém flexível; boa estabilidade à luz.

A Empresa utiliza o poliéster na forma de fibra cortada para produção de fios fiados e, na forma de filamento, para produção de artigos esportivos. Tanto a fibra, quanto o filamento são adquiridos de fornecedores nacionais (subsidiárias de empresas multinacionais). Havendo cota determinada para cada empresa, com preços impostos pelo consumidor (limitados pelo preço no mercado internacional). A cota da Empresa pesquisada é, hoje, de 150 ton por mês. Essa limitação imposta pelos fornecedores restringe a capacidade de produção da empresa.

A viscose (CV)- É uma fibra artificial desenvolvida a partir da pasta de madeira ou do próprio *linter* do algodão. Essa pasta de madeira é tratada por processos físico-químicos que resultam em um filamento com uma estrutura química de características peculiares.

A viscose apresenta características semelhantes às do algodão, sendo normalmente misturado em proporções diversas ao algodão e, principalmente, ao poliéster (sendo, no caso da Empresa estudada, 67% de PES e 33% CV), melhorando o toque, o caimento, o brilho, a cor e a textura do tecido resultante. O preço da fibra no mercado é elevado (superior a R\$ 9,00 / Kg, contra R\$ 3,50 do algodão e R\$ 6,00 do poliéster), e sua industrialização (transformação em malha), de difícil execução, visto a fragilidade da mesma.

Também na viscose há problema semelhante ao que acontece ao poliéster: a cota e o preço são imposto pelos fornecedores (limitado aos preços internacionais). No caso da viscose, a cota determinada é de 90 ton/mês.

É importante notar que essa limitação impede um maior volume de produção dos artigos dessa linha de produtos. Há somente um fornecedor de fibra de viscose (Fibra – Grupo Vicunha), e um para o poliéster (Rhodia-Stern) atualmente no Brasil. No passado, houve uma tentativa de importação da fibra de outros fornecedores internacionais, porém sem sucesso. Para 2005, a Empresa pretende a aquisição do poliéster de um fornecedor situado na Argentina (Marfisa). O objetivo é aumentar a participação no mercado de meia-malha de poliéster / algodão.

A mistura poliéster / viscose (PV) - A malha produzida por essa duas fibras apresenta características como: não amassa, secagem rápida após a lavagem, durabilidade, relativo conforto proporcionado pela viscose e boa estabilidade e, principalmente, praticidade. Essa praticidade esta relacionada também ao estilo de vida urbano das sociedades atuais, ao trabalho feminino, à vida em apartamentos etc.

A mistura poliéster / algodão (PES/CO) - A malha produzida por essa duas fibras, também tem características como: amassa menos do que os artigos de algodão, porém, menos do que os artigos com Pés /Viscose. A principal deficiência está no percentual de encolhimento final da malha, elevado para os padrões das confecções.

“O tipo de fio que produzia quando eu entrei era o mesmo de hoje. Era 100% algodão, PA 50-50, PV 67-33, o que aumentou foi o poliéster 100%”(GERFIA).

Microfibra - As microfibras são filamentos muito finos de poliamida ou poliéster (no caso da Empresa, atualmente só se usa a microfibra de poliéster). A estrutura química da fibra é igual à de uma fibra sintética, porém, o que a difere é o diâmetro do filamento. O título da microfibra varia de 1,0 a 0,3 dtex (dtex = decitex = 1 g / 10.000 m). Com o desenvolvimento tecnológico dos últimos anos na produção desses fios e no acabamento na tinturaria, consegue-se um produto final de excelente qualidade e com ótima aceitação no mercado, principalmente na linha de artigos esportivos. Há ainda uma limitação quanto ao preço da matéria-prima no mercado.

A poliamida- A poliamida é uma fibra sintética desenvolvida pela *Du Pont*, em 1935. São várias as variantes da poliamida, sendo que 95% do total é utilizada na indústria têxtil. As propriedades, que se caracterizam pela maleabilidade (toque como seda) e resistência a abrasão, permitem identificar seu nicho de mercado, em que são praticamente insubstituíveis, como por exemplo, meias, masculinas e femininas; artigos esportivos e de praia (produtos da Empresa); lingerie e renda; calçados esportivos; tapeçaria e carpetes; revestimento para indústria automobilística e moveleira (artigos da Empresa).

As misturas com poliéster preto- A empresa utiliza ainda o poliéster tinto (poliéster preto ou PEP) para produção de uma linha de meia malha escolar. O PEP é utilizado em mistura com outras fibras, em proporções (%) diversas. Normalmente se mistura com o algodão e com o poliéster / viscose. As proporções mais comuns são 3, 12 e 23%. Apesar de o preço do PEP ser cerca de 20% superior ao do PES comum, o custo de processamento é substancialmente menor, visto que, na tinturaria, essa malha sofrerá apenas uma purga e, posteriormente, uma lavagem. Além disso, o ciclo de produção é bem menor (50% mais rápido).

4.1.2 QUALIDADE

O volume de vendas, sempre crescente, pode ser utilizado como um balizador da qualidade do produto frente a seu mercado consumidor. Há, porém, ambigüidades com relação ao tema. Há clientes que têm a malha da empresa como a melhor do mercado, outros, contudo a criticam.

“Agora na Cristal a gente tem notado na hora que revisa as peças que a empresa tem diminuído o número de defeitos. Porém o defeito de tecelagem ainda é alto; chega a ter 05, às vezes até 06 buracos por peça.” (CL1).

“A malha da Cristal é excelente. É a melhor que tem. No mercado não tem outra” (CL3).

As questões relacionadas à qualidade vêm evoluindo na empresa. Investimentos e mudanças vêm sendo realizados no processo. No começo, a Empresa teve que utilizar um artifício (utilizar o nome *Ishihara*) para introduzir sua malha no mercado de Minas Gerais, por uma falsa percepção do mercado com relação à qualidade do produto feito no próprio estado. Faltava credibilidade.

“Não comprava malha da gente não. Porque achava que não prestava, que não funcionava. Apesar de que naquela época nós trabalhávamos só² com o fio penteado. Eles davam preferência para a malha de São Paulo. Quando nós abrimos a Ishihara. Ishihara é um japonês amigo meu do cotonifício São Bernardo. Era um gerente de vendas, um diretor de vendas. Nós abrimos a Ishihara em Belo Horizonte. Ele veio porque ele era muito meu amigo. Ele distribuiu cartãozinho com o nome dele, como se ele fosse o dono, como se a malha fosse de São Paulo” (PROP1).

“Quando eu cheguei na Empresa não tinha revisão, só enrolava a malha e pronto. Enrolava e punha na loja. Não tinha revisão não. Então, uma boa parte desse pano era enrolada e encaminhada. Aí eu comecei a

² *Só com fio penteado* = fio penteado é de qualidade superior; como conseqüência, a malha é de ótima qualidade.

implantar a revisão e alguns controles na área industrial para atender a demanda.

A produção vai ter que ser alterada no processo, para dar qualidade e para não acontecer aquilo que o cliente está reclamando. Vira e mexe cliente reclama que numa peça a largura varia. Você pega uma calandra, começa a passar um tecido na calandra a temperatura está de um jeito, dá um problema na caldeira abaixa a temperatura dá problema naquela peça. Isso altera. Então tem uma série de coisas ainda para fazer. Tem muito serviço para muito tempo. Essa preocupação parece que nunca teve dentro da empresa o pessoal não tinha essa percepção. Não se preocupou porque a Cristal não tem problema de vendas. Tem problema de qualidade” (GERCOM).

“A questão da malha. A gente tem sempre brigado por essa questão da qualidade. Falar assim que foi *largada* alguma coisa, nunca foi.

A questão é que, muitas vezes, sabemos que o produto tem baixa qualidade e, mesmo assim a malha é enviada para as lojas. Se não fosse feito isso, se isso fosse rastreado melhor, ou então, mais bem direcionado, acho que nosso nível de reclamação seria bem menor.

Ou se sabe que peça já tá prevista, como por exemplo eu que sempre classifiquei peça e minha RD, RC foi uma briga sempre, desde que eu entrei. Ela vai para tinturaria como se ninguém soubesse que malha que é. Então direcionar essa malha pro lugar certo pra não sair nenhuma reclamação. E o fato do atendimento uma coisa que o... fala muito e acho que, de certa forma, ele tem razão que é o atendimento. Tentar atender rápido” (GERMA).

Até meados de 2004, não havia critérios estabelecidos para a qualidade do fio, principal insumo da malha. Utilizavam-se exclusivamente parâmetros relacionados ao andamento do fio na malharia. No início de 2004, foi adquirido um aparelho para medir algumas características relacionadas à regularidade e à resistência do fio. Montou-se, então, um laboratório e contratou-se uma pequena equipe. Passou-se a utilizar um levantamento estatístico mundial para classificar o fio produzido. O equipamento adquirido, além de permitir a quantificação de alguns parâmetros relacionados à qualidade, permite a determinação de defeitos periódicos no fio e fitas (subprocesso da fiação). Houve um ganho expressivo de qualidade, o que resultou numa melhora na qualidade da malha e em sua produtividade na malharia.

Com o novo laboratório, passou-se a avaliar todo o fio adquirido de terceiros. Esse procedimento possibilitou a antecipação a problemas que, no passado, não eram evitados. Além disso, a Empresa passou a selecionar seus eventuais fornecedores de fios e filamentos.

Na malharia, além da análise do fio que se está usando, há algumas práticas que visam garantir a qualidade, ou seja, ajuste do comprimento do ponto para cada artigo, apesar de se verificar, eventualmente, a gramatura da malha; limpeza da máquina, pelo operador, a cada troca de artigo; plano de troca programada de carga de agulhas e platinas. Alguns desses testes foram implantados ao longo do ano de 2004. Além disso, 100% da malha produzida é revisada. Na ocorrência de defeitos na malha, o encarregado do setor é prontamente comunicado, juntamente com o responsável pela manutenção, no sentido de correção do problema, no tear.

Na tinturaria, também nos últimos meses, foi introduzida uma série de controles e testes relacionados à qualidade. Verifica-se, por amostragem, a malha na montagem da partida. São examinadas ainda a largura da peça e as anotações feitas, pelo pessoal da revisão, na extremidade da peça. São examinadas, no final do processo, a solidez à lavagem e o encolhimento. Em fase de implantação, há o controle efetivo de processo, por meio do acompanhamento de parâmetros que estão diretamente relacionados à qualidade da malha. A falta de procedimentos claros de tingimento, no passado, comprometia a qualidade da malha, o que vem gradativamente sendo ajustado.

“No primeiro dia em que eu entrei aqui (11/2003), eu desanimei em função da falta de informação, do desencontro de informação que tinha, dos receituários errados em sentido da indicação dada pelo fornecedor, por exemplo, você pegava nenhuma receita batia com a outra, da quantidade de sal, quantidade de barrilha³, você pegava a tabela era

³ Sal e barrilha são usados como eletrólitos e na purga do substrato que se quer tingir, no caso, a malha de algodão.

diferente, ninguém sabia informar de onde tiraram aqueles números. Mesmo os encarregados da época, o pessoal do laboratório... Não sabiam. O... só falou que eles aumentavam na mão em virtude de sair fora de cor, aí eles, ah então põe mais sal nessa partida, põe menos naquela partida. Eles trabalhavam com uma relação de banho dizendo que era mil litros. Saía na receita que era mil litros, mas na prática trabalhava com 1.500 porque nem 1.000 litros roda a máquina, então nunca batia. A fórmula nunca batia.

Por exemplo, eles não tinham nenhum medidor de pH aqui; então eles não tinham noção de qual era o pH final com que se trabalhava, porque o papel não deixa você ver mais a coloração obtida lá.

Eles usavam soda só no algodão. Só no piquê algodão. Piquê, meia malha, só no algodão. Não impregnavam o PV... Eles não faziam teste de contração, não faziam pra saber no laboratório. Usavam 15 gramas / litro do mercerizante. O mercerizante era 50% mais fraco do que o florante⁴. Então quer dizer isso indica que eles não faziam teste, porque, se eles fizessem teste, o que eles estavam usando era demais, eles estavam jogando mercerizante fora.

Na relação de banho, o volume de água era 1.500 litros; então, dava a variação de 1-14 praticamente. E eles purgavam, para fazer branco, eles purgavam o PV com peróxido. Fazia igual no algodão; era o processo de algodão eles faziam no PV. O que não precisava porque o PV já vem com o branco óptico.

... não tinha nem esse laboratório. Eles não faziam nenhum controle.

O laboratório não tinha. Foi implantado esse ano.

Eles não tinham controle sobre estabilidade e solidez. Era mais fácil dar desconto”

(GERAC).

A classificação final na malha está baseada na quantidade final de defeitos por peças de 15 quilos. Há três classificações possíveis para a malha. Essas classificações são feitas pelos operadores das calandras e da rama. Após a classificação, as peças são etiquetadas, pesadas e colocadas à disposição do laboratório para o teste final de verificação do encolhimento e solidez à lavagem. Sendo aprovada nos testes, a malha é liberada para a expedição, sendo direcionada para clientes ou lojas conforme fluxograma de processo. Havendo problemas que impeçam sua utilização normal, a malha é re-processada.

⁴ Florante é a marca comercial de um mercerizante no mercado.

Os parâmetros mais importantes e que estão relacionados à qualidade final do produto são: encolhimento após a lavagem, cor, largura constante, furos, toque, aparência, presença de *piling* e solidez. Como foi citado anteriormente, são realizados alguns testes quantitativos e outros qualitativos, relacionados todos aos parâmetros acima.

“O cliente olha a qualidade: pontualidade na entrega, a qualidade do tecido, ou seja, sem furo, sem quebraçura, esses defeitos com que a malha costuma vir. Emenda.

O mais importante para ele é furo, quebraçura, manchas, falta de fio, emendas. Na mesma peça, tonalidade. Outra coisa que a gente não consegue. Você vende uma partida para um cliente, na hora de repor, a outra partida não chega igual nem *por reza brava*. Tem sempre uma discrepância de cor, uma variação de cor.

Por falta de opção, ele leva assim mesmo.

O próprio mercado, você vê que a qualidade não fica muito boa porque manda pra lá e eles vendem. Não é igual tecido plano. Tecido plano já é mais tradicional” (GERLOJ1).

Como é que você acha que é a qualidade em relação às outras empresas, ao mercado. Você conhece outras empresas? Você já trabalhou com outras empresas? Qual é o diferencial que temos aqui?

“Pode parecer estranho que a gente tenha as reclamações de furo de malha mas a gente não tem tanto furo, ...tanto problema quanto a gente vê em outras empresas. Por exemplo, eu trabalhei fazendo facção para Ematex. Os clientes não reclamavam de uma peça com furo. Não tinha uma reclamação. A notícia que eu tinha lá é que a revisão era feita na calandra e vai embora. Tem muito isso. E já ouvi de pessoas que dizem,... ah! você trabalha na Cristal? A malha de lá é muito boa. Quer dizer sem pesquisar eu tive esse *feedback*”.

Malha boa é só uma questão de quantidades de furo, ou uma questão de solidez à lavagem? Há outra coisa?

“Estabilidade, as cores, pessoal fala comigo que as cores são muito bonitas” (EXECOM).

O **Controle de Processo** - O controle de processo ainda está em fase inicial de implantação.

A Empresa começa a controlar parâmetros específicos de fiação, malharia e tinturaria, como por exemplo, regularidade do fio, características das fibras, comprimento do ponto na malha, temperaturas e tempos de processo etc. como forma de garantir a qualidade e homogeneidade do seu produto final. Está em estudo, ainda para 2.005, a aquisição de um sistema de informática que poderá automatizar todo esse processo de controle. Espera-se um grande ganho de qualidade.

As figuras 10, 11 e 12 sintetizam as rotinas de relacionadas ao sistema de qualidade que vem sendo implantadas.

CRONOGRAMA DE TESTES DO LABORATÓRIO DA FIAÇÃO							
SETOR	TESTES	FREQÜÊNCIA	EXECUTORES				OBSERVAÇÕES
			1º	2º	3º	4º	
Matéria Prima	Fibrografo	Recebimento de Novo Lote					
	Shirley	Recebimento de Novo Lote					
	Maicronaire	Recebimento de Novo Lote					
	Coloração do Algodão	em implantação		Aux. Laboratório			
	Cavitomia	em implantação					
BATEDOR	Regain	Recebimento de Novo Lote					
	C.v. de Batedor	Toda Segunda Feira					E toda mudança de lote ou mistura
	% de Resíduo (SHIRLEY)	QUINZENAL					
	% Rolo Recusado	Uma vez por semana		Aux. Laboratório de Turno			
	% U.R	2 x 2 Horas					
CARDAS	% de Mistura	2 Vezes por turno					
	Fibrografo	NOVO LOTE		Aux. Laboratório			
	Maicronaire	NOVA MISTURA					
	Titulagem	Duas vez por semana					
	Neps	Semanalmente					2 máquinas por dia
PASSADOR	Uster	Semanalmente		Aux. Laboratório de Turno			2 Máquinas por dia
	% de Resíduo	Mensal ou Troca de Lote					5 Máquinas por vez
	% de U.R	2 x 2 Horas					
	Fibrografo	Mensal		Aux. Laboratório			Todas as máquinas de uma só vez
	Titulagem	Diário		Aux. Laboratório de Turno			1e2 Pass 2ªVez/ 3Pass 1ªVez Mescla 2x2H
MACÁRROQUEIRA	Uster	Diário		Aux. Laboratório			e2 Pass 2ªVez por semana / 3Pass diariament
	% U.R	2 x 2 Horas		Aux. Laboratório de Turno			
	Fibrografo	Mensal ou Troca de Lote		Aux. Laboratório			
	Titulagem	Semanalmente		Aux. Laboratório de Turno			
	Uster	Semanalmente		Aux. Laboratório			
FILATÓRIO	Ruptura 100 F/ Hora	Semanalmente		Aux. Laboratório de Turno			Um grupo por dia
	% U.R	2 x 2 Horas		Aux. Laboratório de Turno			
	Titulagem	Quinzenal		Aux. Laboratório de Turno			
	Uster	Mensal		Aux. Laboratório			
	RUPTURA 1000F/HORAS	Semanalmente		Aux. Laboratório de Turno			
Bobinadeira	T/"	Mensal		Aux. Laboratório de Turno			
	RKM	Mensal		Aux. Laboratório			
	% U.R	2 x 2 Horas		Aux. Laboratório de Turno			
	Resistência da emenda	DIÁRIO		Aux. Laboratório			
	Calculo de Corte	DIÁRIO		Aux. Laboratório			
a	% de Resistência da Emenda	Quinzenal		Aux. Laboratório			
	Andamento na Malharia	em implantação					
	% U.R	2 x 2 Horas		Aux. Laboratório de Turno			

Figura 10 - Quadro mostrando o controle de qualidade da fiação.
Fonte: Documento interno da empresa pesquisada.

CRONOGRAMA DE TESTES				
SETOR	TESTES	FREQÜÊNCIA	EXECUTORES	OBSERVAÇÕES
Regulagens Padronização	Gramatura	Semanal	Mecânico	
	Comprimento do ponto (Lfa)	Troca de artigo	Mecânico	Implantando rotina
	Tensão do fio	Troca de artigo	Mecânico	Implantando rotina
Produção	Tempo início / fim de peça	Durante o turno	Tecelão	
	Quebra de agulha / motivo	Durante o turno	Tecelão	
	Arrebente / motivo	Durante o turno	Tecelão	
	Parada de máquina / motivo	Durante o turno	Tecelão	
	Abastecimento de fios	Durante o turno	Encarregado / Ajudante	Bobinas defeituosas são devolvidas p/ fiação
	Abastecimento de óleo	Diário	Ajudante	
	Testes de parada tear / hora		Monitor / Conferente	
Revisão	Inspeção, identificação de defeitos e classificação (100% das peças)	Por turno	Revisadores	
Relatórios	Sintetização de dados, Recebimento e controle de fios de terceiros	Semanal	Conferente	

Figura 11 - Quadro mostrando o controle de qualidade da malharia
Fonte - Documento interno da empresa pesquisada

CRONOGRAMA DE TESTES DO ACABAMENTO				
SETOR	TESTES	FREQÜÊNCIA	EXECUTORES	OBSERVAÇÕES
Costura	Revisão	Toda Partida	Costureiras	Toda anomalia é comunicado ao encarregado
Merceriza deira	Umectante	Cada Troca de Turno e Preparação	Mecerizadores	Todo Resultado são Arquivados
	Concentração	Cada Troca de Turno e Preparação	Mecerizadores	
	Temperatura	Cada Troca de Turno e Preparação	Mecerizadores	
Tinturaria	PH	Toda Partida	Laboratório de Analise Quimica	
	Residual Soda	Semanal	Laboratório de Analise Quimica	
Foulard	NIP	Semanal	Encarregado	
	PICK UP	Semanal	Encarregado	
	Largura	Toda Partida	Operadores/Encarregado	
Rama	Gramatura	Toda Partida	Operadores/Encarregado	
	Estabilidade	Toda Partida	Laboratório de Controle de Qualidade	
	Solidez	Toda Partida de Cor	Laboratório de Contrle de Qualidade	
	Compactação	Toda M/M 100%CO	Encarregado	
Calandra	Solidez	Toda Partida de Cor	Laboratório de Contrle de Qualidade	
	Gramatura	Toda Partida	Calandrista	
	Largura	Toda Partida	Calandrista	
	Umificador	Todos os Dias	Renatimho	
Laboratório Controle Qualidade	Solidez	Toda Partida de Cor	Laboratório de Controle de Qualidade	
	Estabilidade	Todos os Artigos Ramados	Laboratório de Contrle de Qualidade	Estabilidade é Feita em Todos os Artigos Ramados
	Estabilidade	Todos os Artigos Ramados	Laboratório de Controle de Qualidade	
Analise de água	Diariamente	Laboratório de Analise Quimica		
Laboratório Analise Quimica	Analise Auxiliares	A Cada Novo Lote	Laboratório de Analise Quimica	
	Solubilidade Corantes	A Cada Novo Lote	Laboratório de Analise Quimica	

Figura 12 - Quadro mostrando o controle de qualidade da tinturaria
Fonte - Documento interno da empresa pesquisada

4.1.3 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Não há nenhuma política, estratégia ou rotina específica para desenvolvimento de novos produtos. Todo processo começa a partir de uma amostra encaminhada para o setor industrial, ou seja, a opção é pela cópia de artigos que já estão no mercado. Até 2003, não havia sequer uma pessoa responsável pelo desenvolvimento. Era comum às amostras e testes se perderem no processo. Frequentemente um gerente de setor não conhecia um produto em desenvolvimento por outro setor. Atualmente, a gerência industrial é a responsável por receber as amostras de malha encaminhadas para a fábrica e desenvolver amostras em conjunto com as gerências setoriais.

“A entrada do PV foi mais ou menos da mesma maneira que a maioria dos produtos entra na nossa empresa. O representante encaminha uma amostra pro depto comercial.

E a demanda não parou de crescer depois que a gente optou por fazer esse PV mais pesado, esse PV que o cliente tem um rendimento menor, mas tem um produto mais nobre. Então nossa demanda não parou de crescer daquela época até hoje.

O desenvolvimento de produto nosso seria basicamente isso aí. Não existe uma pessoa buscando tendência no mercado e fazendo essa pesquisa mercadológica mais profunda nesse ramo nosso que é o ramo da moda porque a Cristal tá mais voltada pra uma linha mais básica que é uma linha mais de uniformes, de camisetas promocionais, que é o que gira por volta de 80% da nossa produção hoje. Então o PV chegou como outro tecido qualquer que prometia um grande mercado. Houve um envolvimento muito grande de todas as partes. Na época a gente nem contava muito com a fiação. Porém, houve um envolvimento.

Análise de mercado e tendência. Muitas vezes, o representante traz uma nova tendência, uma nova amostra de tecido pra nossa empresa. Essa amostra é avaliada, a gente olha o preço que aquele produto tá sendo comercializado e toma-se a decisão de desenvolver ou não.

Tão sempre inventando novas fibras aí, a gente lê, a gente toma conhecimento, mas partir do jeito que se deve partir pra um novo produto, pra um lançamento, um desenvolvimento, pra criação 100% nossa, ainda não fizemos isso. A gente bate muito nesse arroz com feijão aí que é a meia-malha” (EXECOM).

“Geralmente o... viajava e voltava com duas três sacolas de pano e toma oh! Desenvolve pra mim. Cheguei a fazer mais de 100 amostras de pano, em determinado período. Aí, daquelas ali, escolhia algumas, muitas passavam

batido. Tanto é que, às vezes, volta, o mercado tá vendendo um produto aí, a gente vai ver, é amostra que a gente já tinha desenvolvido antes. Na época não achou que dava pra fazer e agora...

A gente tá sempre buscando as cores de quem tá vendendo. Cópia de um, cópia de outro. Chega próximo. Algumas cores que você vê falar que não consegue encontrar em outro lugar”.

Até hoje está funcionando, mas é um problema porque, na hora que você começa a crescer demais, já não é o suficiente fazer isso!

“É um problema, no caso da gente aqui da malharia. Nós desenvolvíamos um artigo, e a coisa não ia pra frente,...ninguém dizia nada,... não tinha um retorno nem nada, ficou bom, não ficou bom. E esse artigo não chegava a ser lançado. Depois, algum tempo depois oh o artigo ali vendendo, a gente ia correr pra copiar o do outro. Na minha visão, se a gente tivesse lançado o nosso será que não era o outro que teria que copiar o nosso. Por exemplo, hoje nós temos a malha inglesa. É muita gente que pergunta: como é que você faz a malha inglesa? Tem um detalhe na malha crua que você vê ela no cru e ela acabada parece ser outro pano. Então, a dificuldade dessa malha é essa. Tem que estar tingida, senão não consegue chegar naquele tom. Nós mesmos apanhamos por isso; depois nós tingimos e chegamos ao produto. O aspecto dela no cru e no acabado é meio diferente. Então é a dificuldade do pessoal copiar esse pano nosso. O coton; sempre quiseram copiar nosso coton” (GERMA).

4.1.4 EMBALAGEM

Todas as malhas são enroladas em tubos de papelão, em peças de 15 kilos. Toda peça, após pesagem, é etiquetada e colocada em saco plásticos com o logotipo da Empresa. As peças em sacos plásticos são agrupadas (três peças) e acondicionadas em sacos de material tecido na própria empresa, sem nenhuma identificação, a não ser o número da nota fiscal e o nome do cliente. Há duas preocupações relacionadas à utilização da embalagem, proteção e divulgação da marca.

“Antigamente era um plástico transparente. Quando eu entrei na empresa, percebi que muitas malhas em estoque, que ficavam mais tempo paradas, estavam sujas, ou com o plástico rasgado e prestes a se sujar. Cliente chegava na loja e furava o plástico, para apalpar a malha. Aumentamos então a gramatura do plástico e fizemos um trabalho com o pessoal das lojas; um trabalho quase que de *corpo-a-corpo*, com o objetivo de evitar que se fure o plástico.

Hoje, o plástico da empresa tem o logotipo. Isso foi pensado como uma idéia de usar a embalagem como uma forma de estar levando o nome, a marca da empresa. Porque tem muitos atacadistas que nos compram. E eles são divulgadores da nossa marca, são divulgadores do nosso produto. Então, quando a gente optou por colocar a logomarca no plástico da empresa, com telefone e *site* da empresa, e todas essas coisas, foram justamente para usar esse canal junto ao confeccionista” (EXCOM).

Recentemente, por uma questão de custos e praticidade, esses sacos tecidos vem sendo substituídos por sacos de polipropileno adquiridos de terceiros.

As etiquetas fixadas nos tecidos trazem um código de barras, com o peso da peça, o nome do fabricante, a identificação da malha, o nome do revisador, o número do fluxograma (número que identifica o processo de fabricação da malha) e instruções de lavagem.

4.1.5 MARCA

As lojas são identificadas pelos nomes de *Cristal* e *Ishihara*. Não há nenhum trabalho específico de marketing direcionado para a marca, ou sua valoração, em termos de aumento de valor agregado ao produto. Como dito anteriormente, há o nome da empresa expresso nas etiquetas e nos sacos plásticos que envolvem a malha. Nada mais. Apesar disso, há um respeito no mercado, com relação ao nome da Empresa, por tradição, pela qualidade e práticas comerciais ao longo dos anos.

Além dessa constatação sobre a marca no trabalho de campo, evidenciaram-se posições antagônicas, durante as entrevistas, sobre o tema em questão. Em alguns momentos de algumas entrevistas, fica claro que não há uma preocupação com a marca e sua divulgação.

“A empresa não participava, aliás, até hoje, não participa de feira. São pouquíssimas as feiras em que a empresa se fez presente.

O que temos são as lojas, o nome, os produtos expostos, os vendedores à disposição para receber os clientes e os representantes indo às confecções e aos atacadistas.

Tem muitos atacadistas que trabalham com a empresa e que pedem para que seja colocada a marca da empresa na sua placa. De tão divulgada, de tão pulverizada que ficou essa venda pra atacadista. Então, por exemplo, tem um cliente em Cuiabá hoje, que se chama Texnort, que a primeira marca que ele tem na placa dele é a da nossa empresa. Do lado está escrito Menegotti, Alpino, Vicunha... enfim. Esse cliente teve essa preocupação. Em Campo Grande eu tenho outro atacadista. Em Passo Fundo eu tenho outro atacadista. Eu tenho praticamente um atacadista em cada estado do País, com exceção do Acre que não tem a marca da empresa em sua placa” (EXCOM).

A marca *Cristal*, ela tem um nome. No mercado dela. Você vai às confecções...Hoje ela é conhecida no mercado nesses 18, 20 anos de existência.

Acontece que a *Cristal* fez o nome com os próprios pés dela, próprio caminhar dela. Não houve *marketing*, divulgação, foi para tv, participar de feira, nunca houve. Sempre boca-a-boca, representante, *folder*. Nenhum esforço. No máximo, *folder*. Você não participa de feira. Já fizemos uma feira no exterior visando exportação. E assim, lá em BH naquele evento na Souza Pinto lá, tinha hora que colocava uma salinha lá com *stand*. E o mais é o corpo-a-corpo com o cliente e a própria facilidade de se falar” (GERCOM).

Em outros momentos, é lembrado que a marca é o sobrenome da família que criou e controla a Empresa.

“A nossa marca hoje ela é o sobrenome da família. Então existe uma preocupação não só como de divulgação e posição da marca, mas também como um respeito que a gente exige que aquele nome passe. A qualidade do produto ou a má qualidade do produto ele está vinculado com nosso produto então existe uma preocupação muito grande nossa em relação ao nome da empresa e à marca” (EXCOM).

Ainda, com relação à marca, há um momento interessante de sua história em que os proprietários usaram de um segundo nome, de uma segunda marca, como estratégia para conseguir se firmar no mercado de Minas Gerais.

“No início teve aquele problema de credibilidade, depois foi a Ishihara, depois com o tempo a Ishihara e Cristal é a mesma empresa deu sequência seguiu pra frente e vamos lá” (GERCOM).

“Tinha, mas o pessoal não comprava, não. As maiores lojas que eram Babita, não comprava malha da gente não. Porque achava que não prestava, que não funcionava. Apesar de que, naquela época nós trabalhávamos só com o fio penteado. Eles davam preferência para a malha de São Paulo. Quando nós abrimos a Ishihara. Ishihara é um japonês amigo meu do cotonifício São Bernardo, era um gerente de vendas, um diretor de vendas, nós abrimos a Ishihara em Belo Horizonte, ele veio porque ele era muito meu amigo. Ele distribuiu cartãozinho com o nome dele, como se ele fosse o dono, como se a malha fosse de São Paulo” (PROP1).

4.2 CUSTOS E PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO (PREÇO)

O sistema de custeio é o por absorção. Foram criados centros de custos (há um banco de dados sendo alimentado com todos os materiais requisitados pelos diversos setores da Empresa) a partir de um organograma, e a gerência industrial fica responsável pela montagem final das planilhas de cálculo. Concluído os custos mensais, a planilha é encaminhada para a diretoria e para o responsável pela precificação, que a utiliza na determinação do preço por produto. As gerências setoriais não tinham, até 2004, qualquer acesso aos custos de seus setores e, como consequência, não havia controle algum exercido pelos mesmos. Além disso, a compra de insumos como fibras e fios, que representam quase 50% dos custos totais da empresa, não eram gerenciados (os preços de aquisição não eram sequer repassados às gerências para conferência).

Essa situação foi alterada no decorrer do último ano. Cada gerência está sendo treinada a gerenciar os custos de seu setor e a utilizar as planilhas como ferramenta de tomada de decisões. Como uma das primeiras consequências, foram realizados estudos para diminuir o percentual de perda de matéria-prima. Conseguiram, só nos primeiros meses, uma redução de 3% nesses custos (o custo mensal com fibras é da ordem de R\$ 1.800.000,00 por mês).

No sistema de custeio utilizado pela Empresa na formação do preço de cada produto, são lançadas as matérias-primas agregadas (fibras e produtos químicos) acrescidas das respectivas perdas, mais os outros insumos rateados pelo volume de produção de cada item do *mix* de produtos do período. Esse processo deverá ser alterado durante o ano 2005. Pretende-se utilizar o sistema de custos ABC, adquirido juntamente com um *software* de gestão, específico para a industrial têxtil.

No estabelecimento do preço final do produto, utiliza-se o sistema de *Mark-Up*, por meio da equação abaixo e verificando ainda o preço praticado pelo mercado. Não há qualquer outra estratégia relacionada a preço, utilizando conceitos relacionados ao *marketing*.

$$Mark - Up = \frac{\text{preço de venda}}{\text{custo total}} = \frac{1}{[1 - (\text{lucro} + \text{comissões} + \text{despesas administrativas})]}$$

$$\text{Preço} = Mark - Up \times (\text{custo total})$$

Sobre o processo de precificação foi possível observar uma evolução no processo.

“No início, era um negócio típico de empresa familiar e típico do dono mesmo de empresa. Era comércio. Chegava o responsável e dizia: “oh, quanto custa” – é nove, vende por dezoito. Aí o mercado apertou de uma maneira que isso era inviável de ser feito. Então começou a ter o custo, que antes a gente não tinha nem o custo na mão. E tendo o custo começou a fazer esse *mark-up* que todo mundo conhece aí” (EXCOM).

“A gente não fazia o custo. Não é que não fazia o custo. A gente o tem na cabeça. Eu tenho tudo na cabeça, mas o concorrente está vendendo “a tanto”, então, se ele está vendendo eu também posso vender. Funcionava mais ou menos isso, mas em termos de loja, por exemplo, nossa mercadoria na loja é um real mais caro” (PROP).

Ainda, sobre o processo de precificação focado no preço praticado pelo mercado, e a lógica utilizada para aumentos de preço.

“Funciona em cima de uma ação de aumento de matéria-prima, ou de um aumento de preço de mercado mesmo. Tudo está subindo, gasolina está subindo, óleo subiu, está tudo subindo, eles sobem o preço. Preço de mercado também. Pega com os representantes aí de mercado. Como é que está aí na região. Aí tem A., B, C, aí você faz uma média. Compara-se, se nivela à empresa do porte da Cristal e aí define o preço em cima daquilo. E também, muitas vezes, dependendo da demanda de mercado. Quando há retração no mercado, você tem mais flexibilidade” (GERCOM).

Sobre estratégias de desconto, flexibilidades para os gerentes de loja e representantes e de precificação por região, visto que a Empresa atua em todo o mercado nacional.

“Essa questão da margem de negociação aí é de acordo. Não existe predeterminado. A princípio é zero. Mas existe a possibilidade de acordo com o mercado. Eu vou entrar nela agora porque minha carteira de pedido já começou a baixar. De 240 ela está em torno de 150, 160 toneladas. Não é uma mesa redonda, na ponta do lápis não. É muito mais: “olha caiu o volume de vendas”. O ... já vem e fala assim: ..., não segura não. Não perde negócio não. Então já trabalha aí “a vista” com desconto de 6%, por exemplo. Então eu acabei de liberar para o ... lá agora. ..., na malha de algodão tem margem você pode trabalhar com até 6% de desconto. Na malha PV, tem que ficar nos 3 ou 4% de desconto.

Também é dada essa flexibilidade para o representante. Mas o representante jamais dá desconto sem autorização ou minha ou do Rodrigo.

Esse limite e negociação eles não determinam não. Mas nós determinamos entre nós três. Assim, ó a malha caiu e tem gente fazendo preço de mercado. Hoje seria pegar sua tabela e entrar com 6%. Manda, não perde não. Não é formalizado mas há uma conversa. Igual é feito no dia-a-dia. Não tem muita frescura.

Eles não dizem:..., Você não tem autonomia para fazer e dar desconto como também não está escrito... você pode dar 6%. Existe mais é o mercado. Você dança conforme a música, no mais popular” (GERCOM).

“O preço aí é o seguinte. Geralmente quando eu vendo, acima de 100 kg, pagamento à vista eu dou 3% de desconto no preço da tabela. Na malha PV eu não dou desconto... O pessoal não barganha muito preço” (GERLOJ2).

A precificação era por região. Por exemplo, em Divinópolis, a Menegotti nem vende lá, Alpino está lá agora por causa do PV. A própria Ematex, Colortêxtil, era... Divinópolis a gente penou muito no princípio porque tinha umas cinco malharias. Você vê que lá estava cheio de máquina circular; lá estava cheio de gente que abria malharia, que achava que a gente tinha dado muito bem e que era fácil fazer e vender malha. E lá tinha a Tantex também que acabou fechando, era grande. Tantex fechou fazendo umas 150 toneladas de malha por mês” (PROP).

“As negociações de preço sou eu que faço. Os vendedores não têm autonomia para isso. Ele tem só um preço fixo e, quando ele começa a sentir dificuldade de negociação, ele passa para mim. Eu tenho uma flexibilidade aí de 3 a 4%. Não são eles que determinam isso. Quando eu vejo que a coisa é uma venda altamente interessante aí eu envolvo o..., Aí eles falam: não vamos perder essa venda não, pode fechar” (GERLOJ1).

É importante observar que a matéria-prima representa 45% dos custos totais da Empresa. É o principal insumo. Produtos químicos representam 25% dos custos; energia (elétrica e óleo combustível) 12%, e despesas com pessoal, 10%.

4.3 SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO (PRAÇAS)

Uma grande parte das vendas (cerca de 54,7%) é realizada pelas cinco lojas da Empresa; o restante é realizado via representante e por venda direta da fábrica. As lojas estão localizadas em Minas Gerais (duas em Belo Horizonte, uma em Divinópolis e uma em Muriaé) e em Pernambuco (Santa Cruz do Capibaribe). Em 2004 o volume de vendas pode ser visto na tabela 8. Foram cerca de 1.600 clientes ativos da fábrica, no último ano, incluindo as lojas como clientes individuais (dados secundários obtidos do banco de dados da Empresa – Notas Fiscais emitidas durante o ano). Na tabela 8 pode-se verificar que os dez maiores clientes da Empresa representaram, no último ano, 12% do volume de vendas da empresa. O maior cliente é responsável por 5,62% do volume de vendas; o segundo maior cliente, por 1,97%.

Tabela 8
Volume de Vendas em Kg (2004)

	Volume (Kg)	%
Lojas	2.957.380,7	54,7%
clientes	2.447.541,4	45,3%
Total	5.404.922,2	100,0%

Fonte: Banco de dados da empresa pesquisada.

Tabela 9
Dez maiores clientes - volume de vendas (kg)

CLIENTE	VOLUME
VOO SOLTO CONFECÇOES LTDA	303.523,4
WILLIAN JOSE GOMES	106.570,0
UNIVERSO INTIMO IND. E COM. DE VEST.LTDA	58.203,1
STYLEPLUS IND. E. COM. E CONFECÇOES LTDA	36.646,6
SE UNIFORMES E BRINDES LTDA	31.067,5
RIO SELL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	25.589,2
NOVUS MILLENIUM CONFECÇOES LTDA	23.665,5
MARINA INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	21.055,2
ERENILDA MARIA VIDAL - ME	20.387,0
VENUS JEANS INDUSTRIA E COM.DE CONF.LTDA	20.363,5
	647.071,0
	12,0%

Fonte: Banco de dados da empresa pesquisada.

A história da Empresa, como citado anteriormente, começa do comércio de roupas prontas e posteriormente, se transfere para comércio de malha. O fato de terem iniciado no comércio de varejo e atacado de malha é um ponto estratégico e que define boa parte do perfil de distribuição da Empresa. Nos dizeres de um dos sócios, ao ser perguntado se havia montado a loja em cima do volume de vendas da praça ou por lá ser pólo de vestuário?

“Não. Por exemplo, a gente sabia que lá (Divinópolis) já era um ponto bom pra abrir loja e tinha muitos confeccionistas que compram meia peça, uma peça, duas peças. O intuito da loja era só pra atender esse povo. Esse tipo de cliente. É esse tipo de cliente que sustenta a venda. É onde tem menos prejuízo, menos cheque sem fundo”.

Isso aí, isso é uma estratégia que vocês montaram. O grande volume de vendas hoje em cima de pequenos...

“60 % é loja. A minha vontade é que eu consiga 100% loja e não tenha mais nenhum representante”.

E esses vendedores autônomos. Como surgiram, desde o começo?

“Desde que a gente começou a gente mantinha uns dois ou três representantes que vendiam tudo.

Era Juiz de Fora, Divinópolis. A gente tentou uma vez no RJ deu muito prejuízo, a hora que a gente tentou abrir para outros estados a gente

começou tomando muito prejuízo a gente recuou até acertar tudo, mas foi difícil. Muito difícil”.

Então depois de Divinópolis, Rio de J, logo depois fechou.

“Não Rio de Janeiro não foi loja foi representante. Não deu certo. Muito prejuízo, muito cara que não pagou. É difícil negócio de representante, você tem que confiar nele 100%”.

Representante, no caso, ele vai ao cliente, faz análise de crédito.

“Ele te ajuda ele a fazer. Fala se o cara é bom, se o cara é ruim, mas... Verifica o nome na praça...

É, mas normalmente você a princípio não conhece bem o representante, então é complicado”.

Mas Bahia, Espírito Santo, tem representante? Para atacadista ou confecções?

“Qualquer tipo de gente. É muito difícil vender lá. Tem lugar que você não acerta. Isso é interessante. Eu tinha vontade de saber por que e a gente não descobriu até hoje. Tem estado que você se dá muito bem e tem estado que você não consegue fazer nada”.

Tentando atender o mesmo tipo de cliente?

“O mesmo tipo de cliente, mesma coisa e você não... Espírito Santo a gente não vai pra frente de jeito nenhum” (PROP1).

Confirmando a entrevista acima e com os dados mostrados nas tabelas, tem-se um outro depoimento:

“Uma das estratégias adotadas pela empresa é a questão de tentar pulverizar ao máximo as vendas. Evitar vendas concentradas em poucos clientes.

Para você ter uma idéia, a gente tem uma política de limite de crédito que é até 1% do faturamento bruto da empresa. Esse é o crédito máximo que a empresa concede ao cliente. É lógico que tem alguns casos que eu vou até o cliente pessoalmente e avalio a condição de ele ter mais crédito ou não. Isso aí eu faço pessoalmente”.

A empresa tem hoje quantos clientes que saem fora, ultrapassam esse limite do faturamento bruto?

“Eu acredito que por volta de 2 a 3% da carteira, não mais que isso” (EXECOM).

É interessante observar que as vendas realizadas pelas lojas são também altamente desconcentradas, ou seja, cada ponto de comércio atende uma diversidade muito grande de pequenas confecções. Há um número de cerca de 50 a 70 clientes ativos por vendedores de cada loja. Considerando o número de vendedores por loja, temos um total de 3.000 a 4.000 clientes por loja. No total, são mais ou menos 15.000 clientes que compram regularmente da Empresa⁵.

Algumas outras características da Empresa são derivadas desse fato:

- agilidade em perceber as alterações de mercado, visto que a programação de produção é fortemente determinada pelos volumes de vendas diários das lojas;
- um grande volume de vendas pulverizada num número muito grande de clientes (em parte também influenciada pela política de crédito);
- características diferentes do consumidor de cada região (praça) possibilitam ações diferenciadas de *marketing*, como: níveis diferenciados de qualidade, produtos diferenciados por região, política de preços e descontos mais flexíveis e níveis de demanda com sazonalidade diferentes, que permitem um volume de vendas constante ao longo do ano.

Todo o transporte utilizado pela Empresa é terceirizado, e feito via sistema rodoviário, inclusive as malhas colocadas na loja de Santa Cruz do Capibaribe (PE), e nos clientes em todo o Brasil. O transporte para as lojas de Belo Horizonte é feito por uma transportadora de pequeno porte, municipal. Para as demais regiões, há uma transportadora de grande porte, exclusiva, com um contrato de longo prazo firmado com a Empresa. Ao ser perguntado se o transporte era feito em caminhões de terceiros, o entrevistado respondeu:

⁵ Na empresa, “comprar regularmente” significa comprar com frequência igual ou inferior a três meses.

“Sempre. Uma vez a gente comprou um caminhão quando mudou pra cá (Boa Esperança), mas com dois meses nós o vendemos. Compramos um caminhão zero km e o vendemos com 60 dias. Transporte você tem o motorista; horário;... não sei o que... hora-extra. A gente desistiu. Não era pra gente tá fazendo isso, não” (PROP1).

As lojas, em número de cinco, estão localizadas em regiões com grande movimentação de confeccionistas; os imóveis são alugados e a estrutura arquitetônica para apresentação do produto ao público é pouco elaborada (*espartana*), típico do comércio atacadista de malhas (concorrência). Geralmente, o gerente das lojas, principalmente as localizadas fora de Belo Horizonte, são pessoas de *confiança*, e que já são funcionários da Empresa há muitos anos. As lojas além do mercado local, atendem também uma vasta região.

“Eu trabalho aqui na loja Belo Horizonte, *trabalho* o interior de São Paulo. Eu tenho representante que é da loja; eles se reportam a mim, mas são independentes. Tem representante para fazer a região de Juiz de Fora, do Triângulo Mineiro, São José do Rio Preto, Ubá, aquele pedaço lá. São esses lugares. Eu tenho um representante em Goiânia. Eu atuo com o mercado de BH e as cidades periféricas e tem cliente também, um pouquinho do interior, são clientes já tradicionais, vieram na loja, eu fiz o cadastro deles, eles compram comigo já há cinco, seis, sete anos. Telefonam para o representante e ele já separa, fatura, manda o pedido” (GERLOJ1).

A fábrica, além de fazer *venda direta*, conta com representantes por todo o Brasil.

A *definição sobre em que praças* atuar, segue estratégia muito simples, ou seja, volume de vendas de representantes e informações do mercado.

“A definição de praça foi em cima de demanda do local. É o que a gente sabe, por exemplo a gente sabe que Divinópolis consome muito, Juiz de Fora, Muriaé. Volume maior era Juiz de Fora, nesse interior de Minas é que vendia mais. Nós tínhamos dois, três representantes que vendiam tudo.

Espírito Santo sempre foi um pólo importante de confecção. Vila Velha, ali já fui lá demais. Pra vender, mas nunca deu certo”(PROPI).

“Nunca se fez pesquisa para saber sobre mercado. Foi muito mais em cima do senso comum e em cima do que o representante que tinha nessas regiões vendia. Por exemplo, Ribeirão hoje, há um programa de colocar uma loja em Ribeirão. Por que Ribeirão e não São Paulo? Porque Ribeirão Preto esta localizada numa região maior e lá hoje vende bem. Se você puser a loja você dobra a venda. Então, muito mais como existe lá no sul, por exemplo, Curitiba. Porque você tem lá a Eliane que faz tele vendas. Você tem um representante e de lá você consegue atender uma boa parte. É mais em relação a localização, atendimento e volume do representante que a gente tem. Ou seja, potencial.

Então um balizador seria esse volume de vendas do representante. Mais que o senso comum”.

Essa decisão, você está citando, vamos investir em Goiânia, isso é *feeling* deles?

“É senso comum e quando há comentário de uma praça que está boa pra pagar. Uma praça que está vendendo muito é Goiânia. Mas, em Goiânia, nós somos fracos. Nosso representante lá é o Murilo. Vamos pôr um cara bom. Muitas vezes, você põe uma cara bom e estoura. Muitas vezes, você troca e não muda nada, você troca seis por meia dúzia” (GERCOM).

4.4 PROMOÇÃO

A Empresa investe muito pouco em promoção. Todo o sistema é baseado no *boca a boca*. Não há mala direta. Uma parte das vendas é realizada nas lojas, por vendedores. Nesse caso, o cliente é quem procura a empresa. Há uma parte das vendas realizadas por representantes e vendedores externos. Então, essas pessoas fazem visitas periódicas aos clientes, normalmente confecções de porte médio.

“A loja não utiliza propaganda, promoção, divulgação. Nada. Com relação à informação do cliente também basicamente não tem nada. Você só espera que o cliente venha até a loja, o único detalhe aí seria o representante.

É esse trabalho que é feito na loja pelo representante local, ele preenche, o cara vai comprar no cheque, ele preenche a ficha, eu faço a análise. Mas é no caso do cliente que vem à loja. Mas em cima dos clientes resistentes não há nada.

Prospecção de novos clientes também não. Acontece de o cara passar aqui e ver que tem uma loja Ishihara.

Ela é operante, ne, eles trabalham mais no segmento em que ela tem o maior número de clientes.

Decisão do comprador também normalmente é individual. É o dono da confecção que vem aqui e compra” (GERLOJ1).

“Acontece que a Empresa fez o nome com os próprios pés dela, próprio caminhar dela. Não houve *marketing*, divulgação, foi para tv, participar de feira, nunca houve. Sempre boca-a-boca, representante, *folder*. Nenhum esforço. No máximo *folder*. Você não participa de feira.

Faz folhinha, manda calendário. Essa gravação divulgando os produtos que a Empresa trabalha, é capaz dela não ter cinco anos de existência. E mesmo mostruário, folhinha tem cinco anos. Mostruário tem mais tempo. Calendário, por exemplo, deve ser o terceiro ano que a gente está fazendo. Brindes a Empresa não investe nisso” (GERCOM).

“Não. Propaganda quem faz praticamente é o cliente. É o *boca-a-boca*” (GERLOJ2).

4.4.1 SOBRE A FORÇA DE VENDAS:

A estrutura de vendas da Empresa é composta por gerente comercial, por um analista de crédito e cobrança e quatro assistentes. Um dos herdeiros trabalha diretamente ligado a vendas, em tempo integral. Os outros dois herdeiros exercem, em parte, atividades ligadas ao comércio, por estarem vinculados fisicamente às lojas. Além disso, um dos sócios da Empresa dedica parte de seu tempo à atividade comercial, visitando periodicamente a clientes em um processo não formalizado.

Em cada das cinco lojas da Empresa há um gerente e de dois a cinco assistentes administrativos, conforme o tamanho da loja, e um número não determinado de vendedores, isto é, de cinco a oito. Há ainda cerca de 70 representantes autônomos, ligados às lojas, ou diretamente à fábrica, espalhados por todo o Brasil.

Não há gerenciamento realizado sobre a equipe de vendas. Faltam planejamento, controle, gerenciamento de carteira de clientes e tudo o mais relacionado ao setor. As vendas acontecem. O cliente procura a Empresa.

“O volume de vendas da loja é variado. Aqui o comércio varia demais. Eu não tenho a mínima idéia do valor médio de vendas da loja. Volume de venda por vendedor; por região; não sei nada. Quem pode te informar só mesmo o escritório” (GERLOJ2).

“E o volume de vendas aqui da loja é em torno de 1 milhão de reais por mês.

Ao nível de peso, eu acredito que seja em torno de 55 toneladas, mais ou menos.

Tem esse controle, loja por loja, e o controle de venda por vendedores a Adriana tem. Ela tem um relatório.

Mas não é feito nenhum trabalho em cima disso... Então você não pode fazer uma campanha, direcionar os esforços, fazer um quadro, motivação... porque, aqueles números ali eles não podem ser divulgados...” (GERLOJ1).

“Não tem quantitativo aí não. Volume de vendas. Não. A única que tem é de cinco anos pra cá. Tem dos últimos dois, três anos pra cá tem banco de dados. Tem muita coisa lá. Tem tudo escrito. Fica tudo arquivado. Tem relatório de vendas por representantes, lojas e o total. Isso dentro do mês e o diário. Nós estamos levantando para saber com relação à mescla, PV, moleton e malha algodão agora nós estamos pegando 2003 e 2004 toda a venda nesse período” (GERCOM).

“Nunca cobramos venda de vendedor nenhum” (EXECOM).

No 1º semestre de 2004 foi realizado o primeiro curso sobre produtos (malha) direcionado a gerentes e vendedores das lojas. O curso partiu da iniciativa dos herdeiros e foi organizado pela gerência industrial e por gerentes setoriais. Antes desse curso, para os vendedores mais antigos, foi organizada, em 2001, uma visita técnica à linha de produção. A Empresa não conta com procedimento formal para contratar e treinar novos vendedores. A posição de um dos entrevistados é de que vendedores são contratados para funções de auxiliares, executando trabalhos de descarga e organização das malhas na loja. Durante esse período, vão adquirindo conhecimento sobre o produto...

“Nós fizemos aquela apresentação / curso para os vendedores; me parece que foi a primeira vez que foi feita uma reunião tentando passar algum tipo de informação mais técnica para o pessoal de vendas. A gente já tinha trazido eles pra fábrica uma vez. Uns dois, três têm curso de formação para vendas. A grande maioria não tem. Que é uma coisa que a gente pode estar arrumando para eles. Para você ter uma idéia, hoje um menino desses que chega para trabalhar na expedição da Cristal, geralmente por indicação de outros que trabalham já com a gente. Eles já entram para trabalhar na expedição com a esperança de um dia trabalhar como vendedor. Porque a comissão para eles é bastante generosa, uma pessoa que não tem formação, ter um salário do jeito que eles têm.

A grande maioria tem 2º grau completo. Um ou outro só que não tem. Nesse aspecto, eles têm uma formação até boa.

Agora, dá pra ver uma dificuldade de escrever” (EXECOM).

Tal assertiva conflita com os dados do levantamento realizado abaixo (questionário), em que a maioria dos vendedores pesquisados afirmou terem sido contratados, sem experiência anterior, diretamente para vendas. Essa diferença entre o informado e o constatado na pesquisa está relacionada ao fato de que o procedimento citado acima o é somente em uma das lojas, por um gerente específico. O mesmo procedimento não é disseminado pelas outras quatro lojas. Como a pesquisa envolveu vendedores de diversas lojas, ocorreu a distorção.

“Anteriormente eu falei que eles tinham um histórico que só contratava representante interno quando o cara vinha de outra loja (concorrente). Eu tirei isso da cabeça dele, eu falei: gente, o fulano de tal que vem de outra loja, ele fabrica alguma coisa? Ele tem fábrica? Ah, não porque ele tem os clientes lá. Tinha uma mentalidade que se o cara vinha da Ematex, ele trazia a carteira. Eu falei isso não existe. Você tem que formar a pessoa.

Essa estrutura aqui fui eu que escolhi. Todos esses vendedores que estão aqui hoje foram escolhidos por mim.

Dos seis vendedores cinco vieram da expedição. Representante externo eu já encontrei. Alguns eu já mudei.

Pra mudar, eu usei o histórico, se o cara trabalha no segmento, a ficha dele, se não tem nenhum pepino. Porque o risco que você tem do representante externo, que ele é um interface se ele colocar no papel lá que o cara é bom e o cara não é.

Além das vendas, ele te dá retorno do mercado. Se ele começa a ter uma incidência de cheque devolvido, eles vão verificar o que aconteceu.

Quando ele vai ao cliente, ele me passa um histórico: por exemplo, o cliente tem 10 máquinas...

Os vendedores têm uma noção do próprio desempenho, pelo fluxo pela quantidade de pessoas que eles atendem. Eles são comissionados. Então isso dá pra gente levantar, no ano o número de vendas por vendedor” (GERLOJ1).

Perfil da força de vendas - Foi realizado uma pesquisa com o objetivo de traçar um perfil da equipe de vendas (lojas). Foram distribuídos 43 questionários entre vendedores e gerentes de

loja. Consegui-se um retorno de 18 questionários preenchidos, ou seja, 42% de respondentes.

Os resultados foram os seguintes:

- 77,8% são homens;
- 56% tem até 25 anos, 39% não têm 2º completo e 44% não têm qualquer curso complementar;
- 56% têm o 2º grau completo;
- 28% têm menos de um ano na atividade de vendas e menos de um ano na Empresa;
- 61% têm menos de cinco anos em atividades de venda;
- 72% nunca trabalharam em outra função na Empresa;
- 28% tiveram na empresa seu primeiro Emprego;
- 24% dos vendedores relacionam satisfação do cliente e fidelidade à marca como indicadores do que seja uma boa venda no ponto de vista do vendedor;
- 29,2% relacionam a *boa venda para a empresa* ao recebimento do pagamento e ao lucro.
- 20% relacionam *conhecimento do produto* como sendo a principal característica de um bom vendedor. Além disso, as outras duas características mais frequentes foram *ouvir e dar atenção ao cliente* e *ser educado e cortez*, com 12,5%.
- 39% consideram a *qualidade* da malha como sendo o parâmetro que mais influencia o cliente no processo de compra. Em segundo e terceiro lugares vieram a *rapidez no atendimento / agilidade na entrega* (13%) e o *preço* (10%).

Com relação aos representantes, há diversos espalhados por todo o Brasil. A grande maioria não tem nenhuma relação mais estreita com a Empresa. Não existe contrato formal, mas somente uma comissão sobre vendas. Não há critérios para escolha ou seleção

de representantes; nem mesmo um treinamento ou informação básica sobre a empresa. Existem representantes ligados diretamente à fábrica (gerência comercial) e outros ligados às lojas (gerentes de loja). Perguntado sobre características diversas relacionadas aos vendedores, assim se expressa um executivo comercial.

“... Já existiam os vendedores autônomos, quando eu entrei: por volta de 20, 25 vendedores. Hoje tem na faixa de 90 a 100 vendedores autônomos. Ah, não o Plínio. Ele é um representante só que ele é administrado pela loja. É a mesma coisa que os da fábrica. Comissão é a mesma que os representantes ligados à fábrica recebem” (EXECOM).

Sobre *quem vende* e os canais de distribuição, assim o executivo comercial afirma.

“Exatamente. Como eles chegam na gente. Como a gente já tem um nome no mercado, pelo volume de malha que a gente vende. E na época eles, isso partiu dos donos da empresas, sempre tiveram uma idéia de ênfase na qualidade do produto, não só no cliente, mas na qualidade do produto, então o pessoal vinha para a Cristal por essas indicações que o mercado dava. Então o nome da Cristal já era conhecido no mercado” (EXECOM).

Ainda sobre os canais de distribuição, outro executivo do setor afirma.

“Não posso precisar o número de vendedores das lojas. O ... deve ter esses números mais preciso que eu.
Tinha na época mais representantes dentro da loja do que saía para visitar cliente, mas era mais interno mesmo. Não era tipo *free-lance* não. Representante da loja?
Devia ter de cinco a sete representantes mais ou menos.
Agora têm muitos. Eu tenho condições de contar. Em torno de 70, colocando os da loja tudo. Você coloca aí em torno de 60.
Efetivo mesmo, vendendo mesmo todo mês está ali você tem uns 15.
Como é que saiu de cinco e chegou a quinze é outra coisa que não existe estudo, não existe anúncio ou procura de representante, surge, às vezes, pelo seguinte. Cai o currículo aqui... é muito mais a pessoas procurando a Cristal que a Cristal procurando um representante. E acontece quando fecha, por exemplo, quando fecha a Cotefor⁶. A gente fica sabendo... Cotefor fechou... Conseguir com alguém aí a relação de representante da Cotefor.
Naquela relação você começa a procurar o representante. Vamos dizer assim, Rio de Janeiro está fraco? Está. Quem a Cotefor tinha lá? Ela tinha lá o Fulano. Vamos ligar para o Fulano. Fulano... há interesse da Cristal. Manda seu currículo... E aí você começa a fazer o contato. Vem conhecer a fábrica. É muito mais os candidatos a representante, você recebe o currículo. Eu tenho uma pasta ali com os currículos. Amanhã

⁶ Cotefor: antiga empresa do setor têxtil.

ou depois vamos colocar um cara bom em Goiânia, aí você tem lá cinco, seis candidatos em Goiânia” (GERCOM).

Há um processo de avaliação do desempenho dos representantes, apesar de não ter sido possível verificar a informação.

“É feito um acompanhamento do desempenho do vendedor, mas a Cristal por ela ter essa facilidade de venda jamais o representante recebe uma ligação – oh! você não está vendendo nada, está fraco... – não existe a cobrança da venda, existe um gerenciamento, um acompanhamento.

Eu tenho o volume de vendas por representante. Eu tenho o que vendeu mês a mês, todos os representantes” (GERCOM).

4.5 OUTROS ITENS RELACIONADOS À COMPETITIVIDADE

“O desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que pode ser subdividido naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural, pertinentes aos setores e complexos industriais, e nos de natureza sistêmica”⁷. A idéia inicial do trabalho era a de verificar a relação entre os elementos do composto de *marketing*, e a forma como esses elementos interagem e influenciavam o processo de decisão de compra dos compradores, de forma a justificar ou explicar o sucesso da Empresa pesquisada. No decorrer da pesquisa foram aparecendo outros elementos, relacionados à característica da Empresa, e que forçou a aprofundar um pouco mais o trabalho.

4.5.1 ANÁLISE SETORIAL

O consumo brasileiro de produtos têxteis, em 2003, foi de 8,3 kg/ hab., ver Tabela 10. Apesar do aumento da renda média do brasileiro nos últimos anos, o consumo *per capita* vem diminuindo ano a ano, desde 2000. O maior consumo ainda é de tecido plano. Pode-se observar também um crescimento da oferta de malhas até o ano 2000, regredindo desde então (Tabela 11). É interessante notar que, apesar disso, a Empresa pesquisada vem aumentando sua produção ano a ano, diferentemente do que acontece no mercado. Na tabela 12, observa-se uma diminuição muito grande de fábricas produtoras de tecido plano, apesar de o volume de produção estar aumentando ano após ano. No setor de malharia, o volume de fábrica também diminui, porém, em muito menor intensidade.

⁷ Do primeiro estudo de competitividade mundial realizado em 1979 por iniciativa do WEF (The Global Competitiveness Report) citado no Estudo sobre o Brasil na Competitividade Mundial – Resumo Executivo. 1997 – p.6.

TABELA 10

Dimensões do mercado e consumo *per capita* de têxteis no Brasil

Ano	Habitante (em mil)	Renda Média (por R\$/hab)	Prod/Habit (Kg/hab.)	Cons./Hab. (kg/hab.)
1995	159.016	4.064	8,2	8,5
1996	161.247	4.830	8,0	8,3
1997	163.471	5.327	7,3	7,7
1998	165.688	5.518	7,9	8,1
1999	167.910	5.800	8,7	9,1
2000	170.143	6.473	10,3	10,9
2001	172.386	6.954	9,2	9,5
2002	174.633	7.708	8,7	9,1
2003	176.871	8.565	8,5	8,3

Fonte - IBGE/BACEN/IEMI

Notas - 1. valores a preços correntes (não deflacionários)

2. produção e consumo local de fios e filamentos têxteis, dividido pelo número de habitantes.

TABELA 11

**Produção de malha e tecidos planos
no Brasil (ton.)**

Ano	Malha	Tecido Plano
1991	308.425	841.540
1992	324.500	931.843
1993	362.388	983.844
1994	374.357	1.016.230
1995	350.760	883.153
1996	352.425	867.315
1997	346.700	788.444
1998	383.095	822.228
1999	413.977	839.527
2000	505.002	1.090.710
2001	487.192	1.228.393
2002	475.400	1.218.400
2003	440.800	1.177.100

Fonte - IEMI/ABRAFAS/CONAB

TABELA 12
Número de fábricas

Ano	Tecelagem	Malharia
	Total	Total
1991	1.450	3.685
1992	1.268	3.576
1993	1.186	2.934
1994	1.082	3.398
1995	984	3.019
1996	834	2.891
1997	682	2.830
1998	521	2.932
1999	439	3.098
2000	434	3.195
2001	425	3.250
2002	431	3.261
2003	437	2.874

Fonte - IEMI

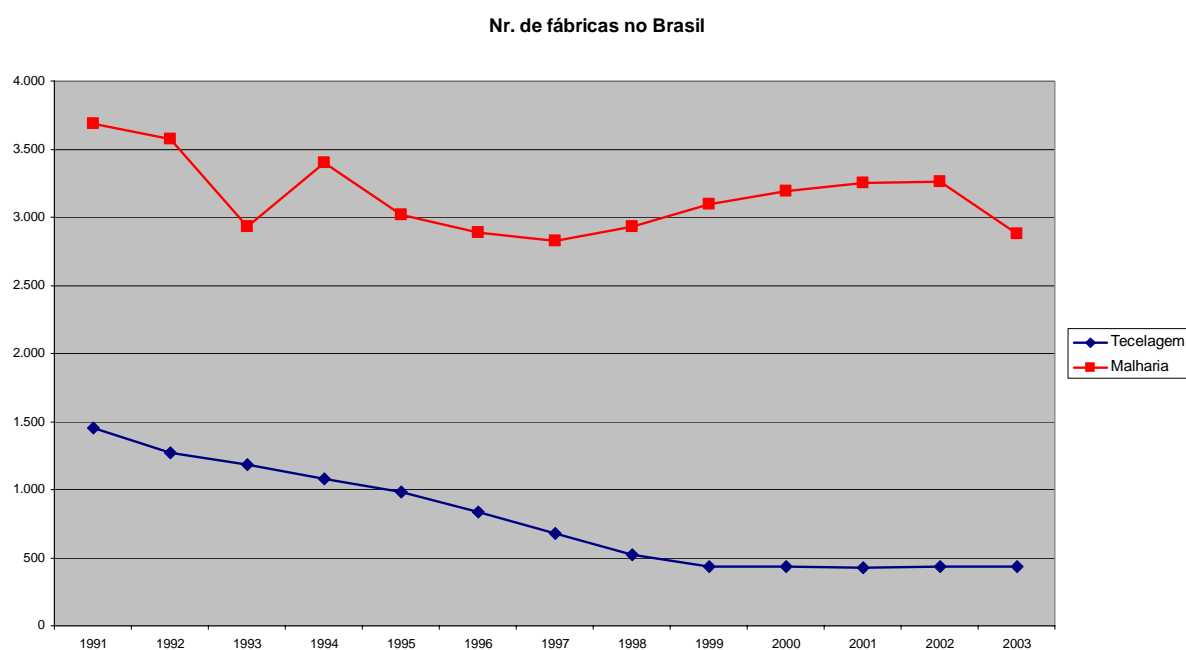


Figura 13 – Gráfico com número de fábricas no Brasil.

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

4.5.2 ANÁLISE DAS CAPACIDADES E LIMITAÇÕES DA EMPRESA

4.5.2.1 SOBRE OS PROCESSOS

Foi feita uma análise de todo o processo produtivo, buscando entender seu funcionamento e sua evolução, tendo como objetivo entender as diversas alternativas de produtos e processos. Guimarães, citado por Kon (1994), sugere que o limite de diversificação de uma empresa é determinado por sua base tecnológica e por sua área de comercialização. Já Penrose (1959) estabelece uma relação entre o processo de produção e a base tecnológica, equipamentos, capacitação de pessoal e matéria-prima. Essas variáveis ou parâmetros estabeleceriam os limites operacionais da empresa. Essas causas de diversificação estão associadas a circunstâncias internas ou externas que influenciam as oportunidades produtivas da firma.

4.5.2.2 SOBRE A FIAÇÃO

A fiação é composta de três linhas básicas: uma linha de algodão, uma linha para fios a partir de PES⁸ e CV⁹, e a última, exclusiva para adição de PEP (poliéster preto) a misturas de algodão e PV. São 36.000 fusos. Todas as três linhas têm capacidade de produção de fios de título inglês (Ne) 8 a 30. *Essa diversidade de possibilidades de produção, em relação às fibras, constitui hoje um importante diferencial competitivo.*

Os fios Ne 28, produzidos a partir das fibras de CO¹⁰ e PV, são os de maior volume de produção (80% do total). Essa configuração é importante para se conhecer o *mix* básico de

⁸ PES = poliéster

⁹ CV = viscose

¹⁰ CO = algodão (cotton)

produtos da empresa, haja vista que a maior parte da malha produzida por ela utiliza fios de sua produção própria.

Toda a produção de fios utiliza filatórios de anéis, e o processo é cardado. Não se utiliza fio *open-end*. No passado, foi feito um teste que não logrou êxito; os clientes não aprovaram, em razão do toque (mais áspero) e da estabilidade dimensional.

“... Compramos alguns quilos, cerca de 500 Kg. Na malharia, não tivemos problema no tecimento, porém, no final do processo não aprovamos a malha. O toque não ficou bom. Colocamos a malha nas lojas (balcão), e não aprovamos o teste” (GERMA).

Há produtos (malha) feitas a partir de fio penteado¹¹; fio esse adquirido de fornecedores externos (cerca de 10% da produção total).

As três linhas de produção apresentam layout distinto, porém somente a linha de mescla é totalmente isolada das demais, de modo a evitar *contaminação* do PEP nos demais produtos.

“... Filatórios da linha mescla rodavam / paravam, rodavam / paravam; e como nós fazíamos mescla no meio dos outros, sempre paravam todas as máquinas. Vivíamos tendo problemas de contaminação” (MANFIA).

As linhas de algodão e PV estão limitadas hoje a uma produção de 12 toneladas por dia, e a de mescla, a 1 ton. Há um projeto, em andamento, para ampliação dessas capacidades de modo a se esgotar a capacidade atual da fábrica, de 20 ton de fio por mês.

¹¹ O fio penteado passa por um processo adicional, quando comparado com o fio cardado. Sua qualidade relativa é superior em termos de regularidade. A malha fica mais regular, e o toque mais macio. É um fio cerca de 20% mais caro do que o fio cardado.

O prédio é de alvenaria, telhas de amianto, com estrutura de madeira. O forro é de chapas de compensado. A construção é de 1950, ou seja, 55 anos atrás. O estado de conservação é regular. Há ainda necessidade de reparos em diversos locais, notadamente na fiação. O piso é de concreto, porém irregular. Em alguns poucos setores há tacos, porém, o estado de conservação é precário.

Como a fábrica foi adquirida com uma pequena parcela da fiação já em funcionamento, optou-se por não desmontá-la. Em 1998, a fiação de Itatiba (SP), juntamente com a Tinturaria e a Malharia de Belo Horizonte (Vale do Jatobá) foram transferidas, unificando todas as unidades num mesmo local. Os equipamentos foram incorporados ao layout existente, o que dificultou o fluxo de processo. Há um volume de fluxo de produtos intermediários que se cruzam, o que torna o processo ineficaz e propenso a problemas de qualidade. Esse cruzamento de fluxo está relacionado ao compartilhamento de equipamentos pelos fluxos de processo para produção dos diversos tipos de fios. Essa diversidade de produtos diferenciados é uma peculiaridade da Empresa, uma vantagem; porém, cria dificuldades gerenciais, pois aumenta as chances de misturas erradas no processo.

Todo fio, depois de acondicionado em bobinas, é colocado em paletes, pesado e transportado para um depósito. Neste depósito, os fios são identificados e ficam aguardando serem requisitados pela malharia. Após a requisição, o fio é transportado para a malharia por meio de paleteiras.

4.5.2.3 SOBRE A MALHARIA

A malha, quando produzida pelo processo manual, é também conhecida como tricotagem. Existem hoje três possibilidades de processo para produção de malha, ou seja, malharia por urdume e malharia por trama. Na malharia por trama, há dois tipos de teares: a máquina circular e a retilínea. A Empresa trabalha com malhas produzidas em teares de trama, circulares. Há ainda certas características peculiares aos teares que definem o tipo de malha a ser produzida e influenciam diretamente na especificação do produto.

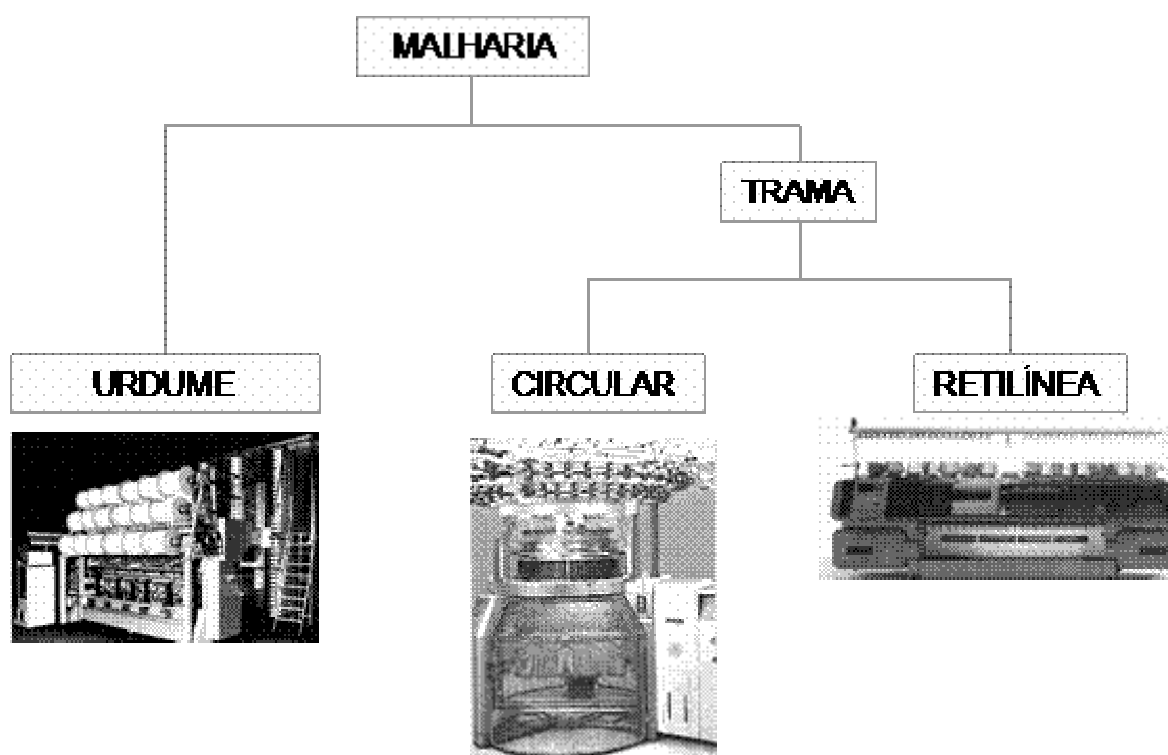


Figura 14 - Tipos de teares para malharia.

Fonte – elaborada pelo autor da dissertação.

Antes, porém, o fio destinado à malharia é estocado em local adequado e, no tempo apropriado, é requisitado pela malharia e direcionado para os teares, dependendo de uma Ordem de Produção - OP. Nessa OP, há a especificação do artigo a ser produzido e do fio a ser utilizado. Junto a OP é anexado a ficha técnica do artigo, em que estão detalhados todos os parâmetros técnicos da malha a ser produzida. É importante citar ainda o fato de que todo fio 100% algodão passa ainda por uma umidificadora de fios, parecida com uma autoclave, que umidifica o fio sob pressão e utilizando ainda para isso um sistema de vácuo. O objetivo é melhorar certas características do fio, como, por exemplo, resistência e a diminuição de pelos.

A Empresa conta hoje com 43 teares circulares, com idade média de 12 anos (ver figura 19), tendo já adquirido mais 12 máquinas, com entrega prevista para janeiro de 2005. As características técnicas desses teares, como já citado, determinam quais artigos poderão ser produzidos e constituem um forte indicativo de *posicionamento e versatilidade* da Empresa. Na tabela 5 há uma síntese das possibilidades de produção. Desde seu início, a empresa é uma tradicional fabricante de meia-malha (cerca de 80% da produção), apesar de fabricar também diversos outros artigos, como por exemplo, moleton, moletinho, piquet, helanca, gorgurão e artigos diversos em PES e em microfibra etc.

“A gente mudou pro Jatobá a gente fez a tinturaria primeiro separada da Colortêxtil, aí nós compramos duas máquinas (dois teares) pra começar...

Só produzia meia malha. A gente já fazia umas 80 – 90 toneladas quando nós compramos os dois primeiros teares. Aí, daí pra frente, a gente foi ficando auto-suficiente não tinha que comprar fora não. Retornamos só agora” (PROP1).

Toda a produção de malha é acondicionada em peças de aproximadamente 15 kg. Essas peças são todas revisadas em máquinas próprias. Apesar de haver critérios determinados para a revisão e a classificação da malha, a operacionalização é ainda totalmente dependente do operador. O objetivo dessa revisão é o direcionamento da malha para a tinturaria, possibilitar a identificação de problemas no fio e, principalmente, permitir a rápida correção de eventuais problemas nos teares que possam estar danificando a malha.

Após a revisão, é feita uma anotação na própria peça de forma a identificar o tipo de malha, para armazená-la, de forma adequada, e em local adequado e possibilitar o rastreamento no processo.

4.5.2.4 SOBRE A SALA DE TECIDO

Identificadas, as peças são acondicionadas em paletes e direcionadas para a sala de pano. Nesse novo galpão, as peças serão contabilizadas no *sistema* informatizado e acondicionadas em pilhas, separadas por tipo de artigo. A principal função desse local, além do armazenamento do estoque intermediário, é a preparação dos lotes de malha para tingimento. Essa preparação envolve identificação da malha e pesagem. O peso será utilizado na formulação da *receita de tingimento*¹².

A partir desse local, a malha só será utilizada após uma *programação de produção diária* iniciada pelo departamento comercial, a partir de uma relação de *pedidos em carteira*, emitido toda manhã por um sistema informatizado de controle de pedidos. Esse sistema é alimentado diariamente com os pedidos aprovados dos clientes da Empresa, dos pedidos das lojas, e ainda os dados dos lotes processados pela tinturaria no dia anterior, em *tempo real*. Essa programação diária é um forte indicador de orientação da empresa para o mercado, e, ainda, de uma outra característica importante, a agilidade no atendimento desse mesmo mercado.

A Empresa, ao longo de sua existência, vem trabalhando com uma demanda para seus produtos, superior à sua capacidade de produção. O fato de 60% de suas vendas estarem concentradas nas suas cinco lojas (para clientes de pequenas e médias confecções), permite uma noção rápida do comportamento de compra do mercado.

¹² Para cada kg de malha há uma proporção de produtos químicos (corantes e auxiliares) que serão utilizados no tingimento.

4.5.2.5 SOBRE A TINTURARIA

A partir da programação de produção, é criado um *fluxograma* determinando a malha que deverá ser retirada da sala de pano, a relação de equipamentos que deverá ser utilizado para o processamento, a relação de produtos químicos que será utilizada, os parâmetros de controle (anotados no fluxograma) que deverão ser monitorados ou atendidos e, ainda, a *curva de montagem*¹³ a ser seguida. São criados mapas para controle de carga de máquina e para acompanhamento de produção.

As malhas são agrupadas, por tipo de ponto (construção) e composição (tipo de fibra), em lotes conforme a capacidade de cada máquina.

A temperatura é uma variável importante na determinação das possibilidades de tingimento das malhas e, conseqüentemente, das fibras que as contêm. A Empresa conta com dois grupos de máquinas de tingir: em baixa temperatura (até 90° C – *Low Temperature* - LT) e em alta temperatura (até 130° C – *High Temperature* - HT). Nas HT's há ainda ma máquina adquirida para processamento de artigos com elastâmero (PUE), denominada *HT Longa*. Essa máquina, por ter uma arquitetura diferenciada, possibilita o tingimento de malha com um menor esforço mecânico (menor estiragem), evitando a deterioração do elastâmero. As máquinas HT são utilizadas para tingimento do PES, e as LT, para processar as fibras naturais (algodão) e artificiais (viscose), e algumas cores do PES (nesse caso, cores mais suaves e claras).

Todo o processo de tingimento é por esgotamento. Nesse tipo de processo, o substrato (malha / tecido) é agrupado em lotes ou *partidas*, de acordo com a capacidade do equipamento a ser

¹³ O processo de tingimento é dinâmico. A curva de montagem, em termos práticos, informa o momento em que os produtos químicos deverão ser adicionados ao processo, e o tempo total de tingimento.

utilizado no processo de tingimento. A vantagem desse processo é a possibilidade de produção de lotes menores, dando maior *flexibilidade e agilidade* à Empresa. Essas características são inclusive importantes para o posicionamento estratégico da Empresa.

São utilizados os seguintes *tipos de corantes*, conforme a fibra a ser tingida: reativo, diretos, dispersos, ácidos e à base de enxofre. Os corantes são escolhidos com base na sua reprodutibilidade e solidez final à lavagem e ao suor. Além de corantes, são utilizados tensoativos (são substâncias que agem sobre a tensão superficial e são empregados no beneficiamento têxtil em que regulam processos de umectação, purga, tingimento, estamparia e alguns processos de acabamento), conforme a necessidade, no caso do processo de tingimento, e o resultado final que se quer no produto, no caso de acabamento.

“Desde o início, a empresa nunca trabalhou com produtos de 2ª linha. A qualidade dos insumos sempre foi muito importante. Sempre negociamos muito o preço, porém, sem abrir mão da qualidade. Nunca se trocou um produto pelo outro só por causa de preço. Se aparecer um produto substituto e ele atender, não se troca por causa de preço somente” (GERSUP).

Após o tingimento, há duas possibilidades básicas para a malha: *acabamento final tubular ou ramado*¹⁴. No caso da malha tubular, os processos seguintes ao tingimento são: lavagem, passagem pelo *foulard*, secagem e calandragem¹⁵. No caso de malha ramada, os processos seguintes são: corte na abridora; e ramagem.

A malha, seja ela ramada ou tubular, é enrolada em peças de aproximadamente 15 kg, pesadas, colocadas em saco plástico e etiquetadas, após dar entrada no sistema (banco de dados). Durante o processo de enrolamento da malha, é feita a análise final de qualidade,

¹⁴ A malha é produzida originalmente, no tear, em forma tubular. A Rama é um equipamento que processa a malha aberta.

¹⁵ Foulard, secadeira e calandra são equipamentos para processamento da malha.

sendo anotadas no *fluxograma*¹⁶ de produção do lote ou partida, todas as ocorrências relacionadas à qualidade da malha. Esse fluxograma é arquivado para posterior controle. São coletadas amostras da malha para teste destrutivo (solidez e encolhimento). Os resultados desses testes também são anotados no fluxograma.

Cerca de 80% da produção é de malha tubular, e o restante, de malha ramada. Aliás, somente em 2004, a empresa investiu de forma mais enfática nesse produto, resultado de altos investimentos em equipamentos. A capacidade instalada da tinturaria, dependendo dos produtos programados para produção, pode chegar a 20 toneladas por dia. Não esquecendo, porém, algumas limitações relacionadas à disponibilidade de água.

¹⁶ Fluxograma é um documento, que acompanha a malha, onde são anotados todas as ocorrências no processo.

4.5.2.6 SOBRE A ESTAMPARIA

Um percentual pequeno (não mais do que 10% ou 15 toneladas por mês) da malha ramada é estampado em terceiros. A Empresa utiliza os serviços de uma empresa em Divinópolis (120 Km de Belo Horizonte). O processo utilizado pela terceirizada é o de estampa por quadros¹⁷. Esse tipo de processo também tem como característica a possibilidade de produção de pequenos lotes ou partidas.

A estamparia é a ENSAP Ltda. Está instalada em um galpão de 1.500 m², conta com 22 empregados, e tem capacidade nominal de 40.000 Kg/mês. A Empresa pesquisada é responsável por mais de 80% da capacidade instalada da terceirizada, o que denota um forte poder de negociação da daquela em relação à esta. O custo de estampagem é de R\$ 2,80/Kg, incluídos custos de transportes e impostos. A malha só é estampada depois de realizada a venda pela Empresa pesquisada, com prazo para entrega futura. Essa situação possibilita uma visão diferenciada do mercado pelo terceirizado. Nas palavras do proprietário da ENSAP,

“Não me preocupa o fato de maior parte do que produzo ser para a Cristal, pois, na verdade meu mercado são os mais de 50 clientes que compram essa malha da empresa, visto que toda venda é casada, ou seja, meus clientes finais são os clientes da Cristal” (Proprietário da Ensap).

Pode-se pensar numa situação de simbiose em que uma empresa utiliza características da outra. No caso em particular, a ENSAP utiliza as estruturas do sistema de distribuição, e de vendas da Empresa pesquisada.

¹⁷ Estampa por quadros é um sistema de estampagem manual, quadro a quadro. Contrapondo esse sistema existe a estampagem por cilindros ou sistema contínuo.

4.5.2.7 SOBRE O PROCESSO DE FACÇÃO

Desde seu início, a Empresa utilizou a facção como estratégia de crescimento. Como se citou anteriormente, no início, terceirizava-se todo o processo produtivo. Com o aumento do volume de vendas, optou-se pela criação de uma tinturaria, como forma de redução de custos e de agilidade no atendimento ao mercado. Com o crescimento da tinturaria, sentiu-se a necessidade de investimento no processo anterior, a malharia. O seu sucesso, aliada a oportunidades de mercado, levou os proprietários a adquirirem uma fiação. Em 2004, investiu-se no aumento da tinturaria e na terceirização da malharia: foram 730 toneladas de malha no ano. O resultado positivo dessa política levou-os a novos investimentos na aquisição de equipamentos para ampliação da malharia e da fiação (investimentos estimados em R\$ 2.500.000,00 para o primeiro semestre do próximo ano); nesse caso, há estimativas de redução momentânea da terceirização no primeiro semestre de 2005. A facção sempre foi utilizada como forma de *sentir* o mercado e de anteceder uma política de investimentos. Não deixa de ser uma forma de reduzir os riscos com novos investimentos. Torna-se interessante ainda o fato de a Empresa utilizar serviços de empresas de pequeno porte na terceirização. Há uma capacidade relativa na imposição de preço e determinação da qualidade do produto final.

TABELA 13
Produção de malha da empresa pesquisada durante o ano de 2.004 (Kg)

	jan	fev	mar	abril	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Terceiros	51.354	55.522	64.325	14.055	26.928	71.869	42.983	56.272	108.973	99.227	113.789	25.093
Própria	345.554	335.824	329.390	344.014	369.831	338.008	363.175	372.334	327.242	366.773	356.961	258.000
Terceiros (%)	12,9%	14,2%	16,3%	3,9%	6,8%	17,5%	10,6%	13,1%	25,0%	21,3%	24,2%	8,9%

Fonte - relatórios gerenciais internos.

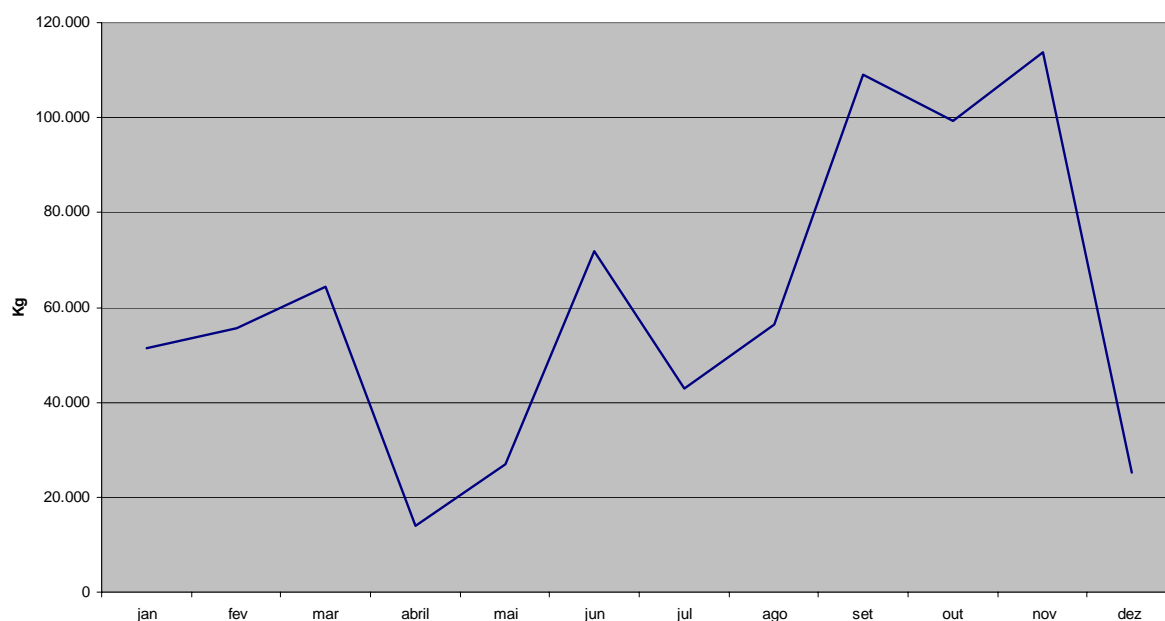


Figura 15 – Gráfico com o volume de malha terceirizada no ano de 2004.
Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Deve-se ressaltar que, em 2004, o custo médio para terceirização da malha foi de R\$ 0,62 / Kg. Contra R\$ 0,50 / Kg de malha produzida na própria empresa. Além do custo da facção ser maior, há ainda as despesas com transporte que eleva esse valor para R\$ 0,90 / Kg. Porém, com o aumento da disponibilidade de malha na tinturaria e o crescimento da demanda pelo mercado, foi possível otimizar os custos globais da Empresa e obter uma redução de custos do processo com um todo, na ordem de 8%.

4.5.2.8 SOBRE O PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO:

A produção é puxada, ou seja, a partir de uma carteira de pedidos, programa-se toda a produção da fábrica. O PCP é organizado desde os pedidos em carteira; e da relação de malha cru em estoque, obedecendo à seguinte planilha:

- monta-se o plano de produção do dia para a tinturaria;
- determina-se para o encarregado da sala de pano (estoque de malha) quais tecidos serão produzidos;
- e, para o pessoal de controle de tintas e auxiliares, quais produtos serão necessários.

Há um controle diário de estoque da malha em cru, do fio e dos filamentos. São esses estoques, aliadas a um estoque mínimo e máximo, negociado entre produção e comercial, que direcionam a produção da malharia e da fiação, bem como a compra de fios e filamentos de terceiros. Essa forma de programar a produção dá um caráter altamente dinâmico ao processo, acentuando a característica de agilidade no atendimento aos clientes.

A forma de programar a produção da fiação e da malharia permite maior estabilidade na programação desses setores e, conseqüentemente, um menor volume de *Set-Up*. Na tinturaria há mais variabilidade na produção, porém mais concentrada na *cor da malha*.

A tinturaria trabalha com um horizonte de planejamento de um dia, em função das cores de tingimento. A malharia e a fiação operam com horizontes de planejamento de, pelo menos, um mês. Como o volume de produção é normalmente concentrado na meia-malha (algodão e PV), as variações, quando ocorrem, são de menor amplitude.

A programação é desenvolvida totalmente com auxílio de um sistema informatizado (desenvolvido pela própria Empresa) que controla o fluxo de processo e, conseqüentemente, os estoques (malha e fio), e como o auxílio de planilhas de cálculo (Excel da Microsoft). Há um componente ainda totalmente manual como, por exemplo:

- a determinação do equipamento que irá processar esse ou aquele material. Quando começará e terminará cada processo;
- os fluxos subseqüentes e os procedimentos para cada etapa, etc.

A Empresa estuda a compra de um *software* que irá, dentre outras coisas, tratar do PCP. O fundamento utilizado pelos *softwares* pesquisados é o MRP II, com planejamento total dos recursos necessários à produção, dos equipamentos, produtos químicos, mão-de-obra, horas de máquina etc.

Hoje, é mantido um estoque mínimo dos produtos químicos mais comumente utilizados no mês, em regime de consignação negociado durante o ano de 2004. Esses produtos são faturados uma vez por mês. Quando ocorre a necessidade de uma cor não usual, ou aprovada antecipadamente, a compra é efetuada em regime de urgência. Os fornecedores do setor têm como política a manutenção de níveis mínimos de estoque desses produtos. Essa necessidade *urgente* é normalmente minimizada por meio do desenvolvimento de *cartelas de cores, por artigo*, desenvolvida pelo setor comercial, em parceria com representantes e clientes.

4.5.2.9 PRODUTIVIDADE

Até há um ano atrás, não se acompanhava e não se fazia nenhum controle de produtividade, quer seja sobre disponibilidade de equipamentos, ou utilização de recursos humanos. A partir de uma série de modificações implantadas durante o ano de 2004, a produtividade da Empresa é crescente e vem sendo gerenciada.

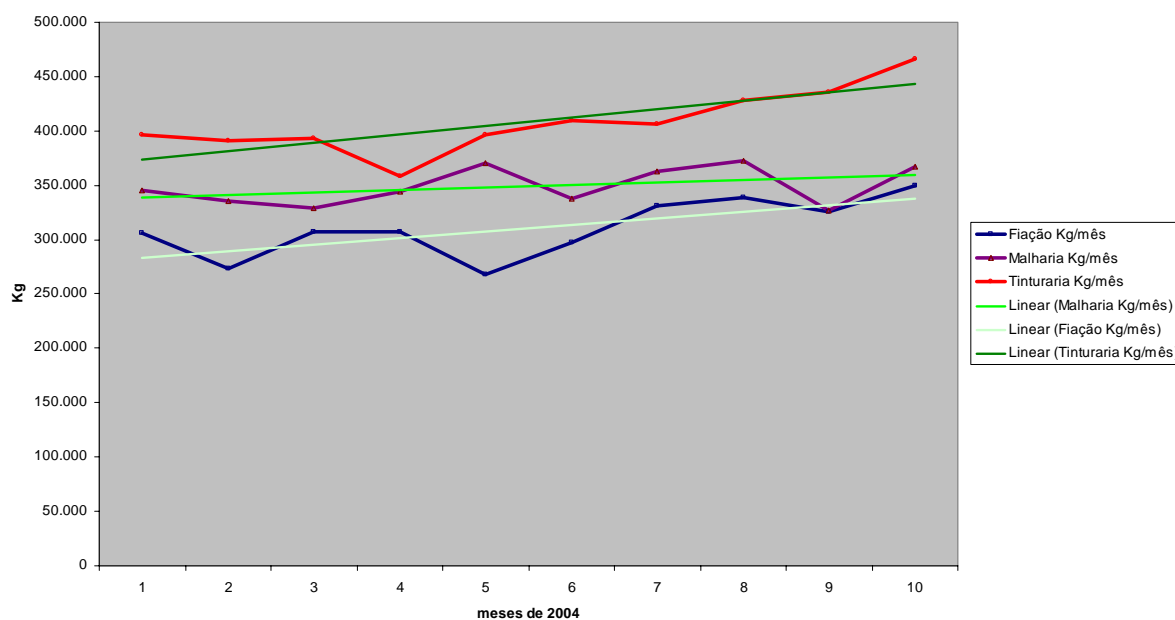


Figura 16 – Gráfico com a produção mensal por setor durante o ano de 2004.
Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

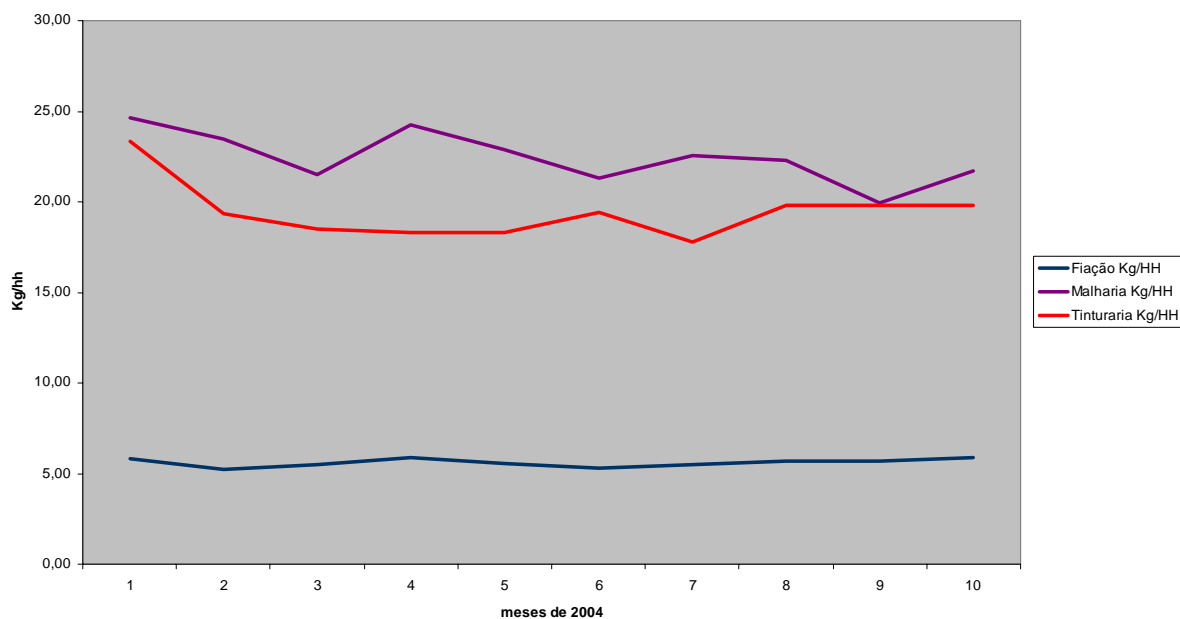


Figura 17 – Gráfico com a produtividade durante o ano de 2004.

Fonte – Fonte elaborada pelo autor da dissertação.

Além disso, começou-se a controlar as perdas de produção por parada de equipamentos. A partir desses estudos, criou-se uma equipe de revezamento para os horários de refeição, em todos os setores, o que resultou de ganhos de produção, manutenção dos índices de produtividade, redução de custos e geração de empregos. Foram criados 50 novos postos de trabalho.

Com os aumentos de produção obtidos no decorrer de 2004, a água passou a ser um recurso escasso. A Empresa, no passado, chegou a ter picos de consumo na ordem de 110 m³ por hora, para produções diárias inferiores a 12 ton por dia. Em 2004, com o aumento de produção, havia uma expectativa de falta de água. Passou-se, então, a fazer um controle e estudo específico sobre esse item, inclusive com modificações no processo de tingimento (introdução do repouso¹⁸), que reduziram o consumo de água para valores em torno de 70 m³ por hora, para uma produção média de 17 ton de malha por dia.

¹⁸ Repouso é uma técnica utilizada no processo de preparação da tinturaria em que a malha de algodão impregnada com soda cáustica fica, durante algum tempo, aguardando o processo posterior.

4.5.2.10 SOBRE OS EQUIPAMENTOS

A Empresa nasceu tendo como filosofia de investimento a aquisição de equipamentos usados. Começou como comércio e iniciou a integração vertical *para trás* adquirindo máquinas usadas, em ocasiões favoráveis (preços baixos) de mercado. Essa filosofia de compra de equipamentos usados perdurou durante os primeiros anos e só recentemente vem sendo revista. Nos últimos anos a Empresa adquiriu equipamentos novos para tinturaria e malharia.

Na **Fiação** - A idade média do equipamento é de vinte e três anos (ver figura 18). Sendo a amplitude de 33 (equipamento mais antigo com trinta e seis anos e o mais novo com três anos). O equipamento mais novo opera com tecnologia de três anos atrás.

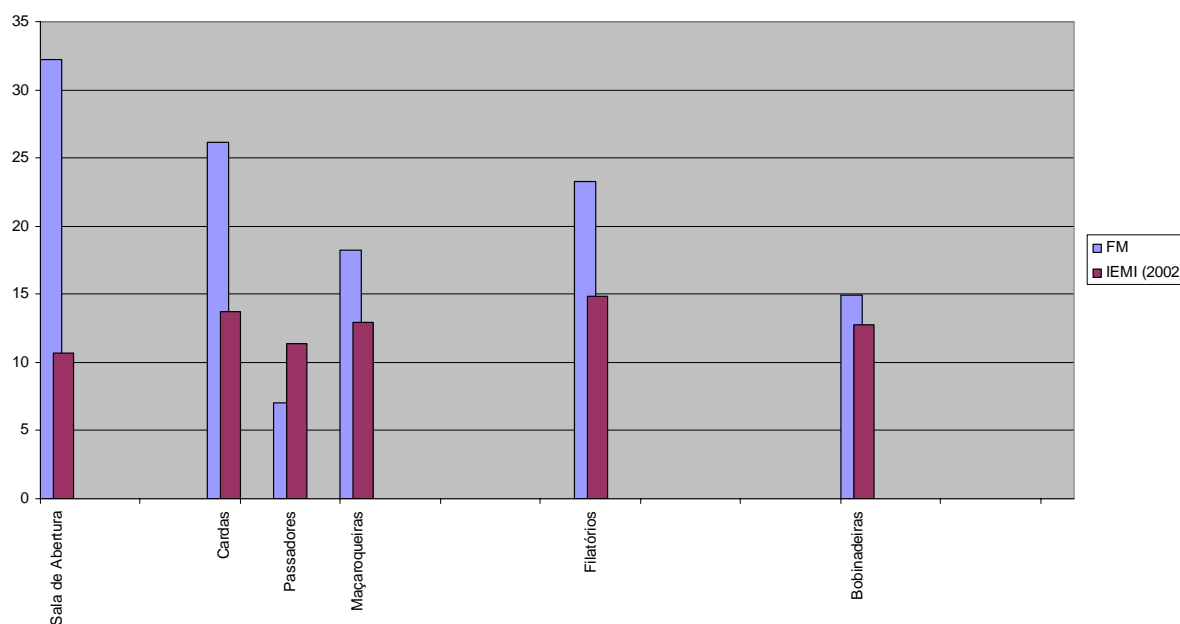


Figura 18 – Gráfico com o comparativo entre a idade média dos equipamentos de fiação da Cristal, e a média de idade dos mesmos equipamentos no mercado.

Fonte – Elaborada pelo autor da dissertação.

É na fiação que estão as maiores deficiências em equipamentos. Quando comparado com a média de mercado, o levantamento executado pelo IEMI, em 2002, mostra uma defasagem

muito grande em diversos setores da fiação. Os pontos mais críticos são: a sala de abertura, as cardas e os filatórios. Na sala de abertura, a idade média dos equipamentos das empresas do setor é de 10,72 anos, contra 32,2 anos da Empresa pesquisada. Nas cardas, a média do setor é de 13,75 anos, contra 26,18 anos da Empresa pesquisada. Nos filatórios, a média setorial é de 14,88 anos contra 23,24 anos. A gravidade dessa defasagem nos equipamentos está relacionada às alterações ocorridas nas inovações incorporadas aos mesmos e que implicaram em ganhos substanciais relacionados à qualidade e à produtividade (automação e velocidades). Na sala de abertura, as mudanças foram drásticas. Os equipamentos atuais substituíram o sistema anterior de limpeza baseado em cilindros de batida, por um sistema de guarnições que evita a quebra da fibra e melhora a abertura e a limpeza que é muito importante no caso do algodão. Além disso, as salas de aberturas atuais são ligadas diretamente ao processo subsequente (cardas), via sistema de transporte por fluxo de ar, eliminando o manuseio desnecessário do produto em processo.

Nas cardas as alterações também não foram menores. Os equipamentos atuais, além de apresentarem um maior automatismo, com controle automático do material em processo, melhor qualidade e utilização de *softwares* de comunicação com o usuário, produzem de três a quatro vezes mais, quando comparado com o equipamento mais novo da Empresa estudada, utilizando menos interferência humana e ocupando uma mesma área.

Nos filatórios de anel, a influência tecnológica é um pouco menor, apesar de ser também importante. As máquinas mais novas produzem a velocidades 80 % superiores e dispõem de sistemas de arriadas automáticas. A arriada é o processo de substituição da espula cheia por uma outra vazia. Esse processo de arriada ocupa um número muito grande de pessoas. Nas máquinas modernas, o processo, além de automático, é ligado ao subsequente. As espulas são

transportadas por esteiras até as bobinadeiras, onde há equipamentos destinados à retirada do fio das espulas, transferindo-o para bobinas cônicas ou cilíndricas, conforme o caso, além de depurá-las por meio de purgadores eletrônicos.

Na malharia - Como citado anteriormente, a Empresa conta hoje com 43 teares circulares, com idade média de doze anos (figura 19), tendo já adquirido mais 12 máquinas, com entrega prevista para janeiro de 2005. A idade média dos equipamentos do mercado, conforme IEMI / 2003 é de 7,46 anos. Com a chegada dos novos teares, a idade média dos equipamentos da Empresa será de 9,41 anos, superior ainda à média do mercado.

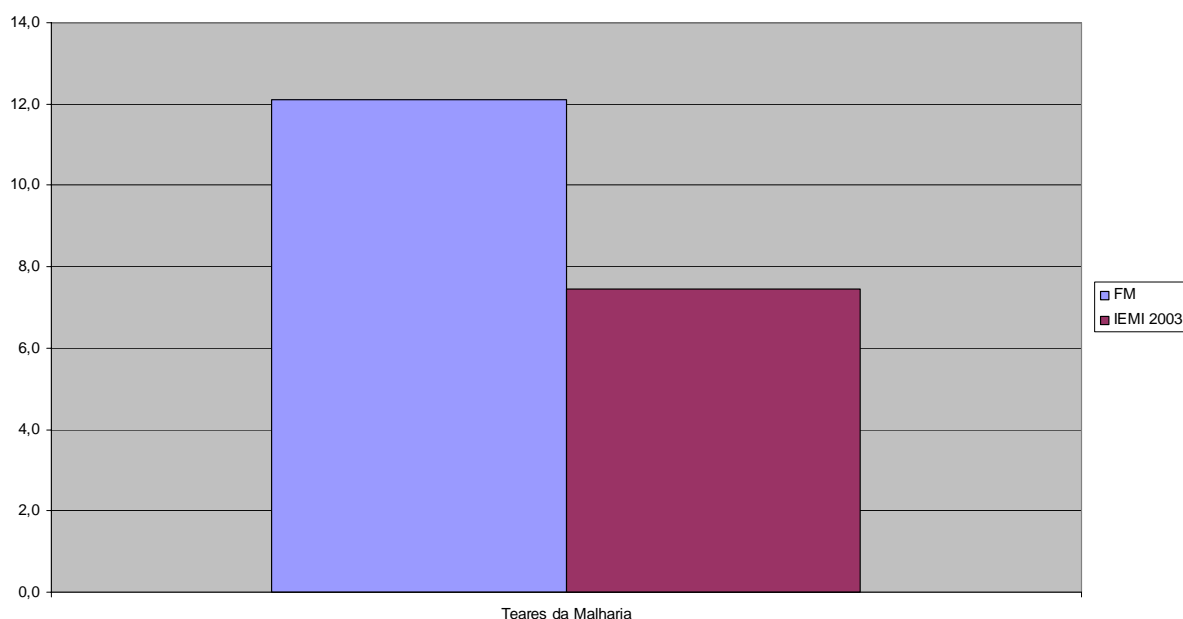


Figura 19 – Gráfico com idade média dos equipamentos da malharia da Cristal, comparado com a idade média dos equipamentos no mercado.

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Diferentemente da fiação, na malharia, as inovações incorporadas nos equipamentos não foram tão grandes. Os ganhos em termos de produtividade estão relacionados ao aumento de rotações na ordem de 20%, ao uso de platinas e agulhas com elementos cerâmicos

incorporados e à utilização de inversores e Controlador Logicamente Programável - CLP. Em alguns casos, sendo uma opção das empresas, já se oferecem teares com um sistema de corte da malha, de tal forma que a malha crua já é enrolada *em aberto* (normalmente a malha sai do tear na forma tubular. Na tinturaria, há a necessidade de um equipamento cortar a malha destinada a acabamento em rama).

Na tinturaria - A idade média do equipamento é de oito anos e meio. Não se encontrou estatística do setor específico. São trinta e quatro equipamentos no total, sendo dezesseis máquinas destinadas exclusivamente ao tingimento da malha. Dessas máquinas, sete são manuais, e as outras, semi-automáticas. O sistema de automação desses equipamentos por enquanto é local, tendo o operador a obrigação de inserir dados para o funcionamento da máquina a cada novo lote de malha. Há um estudo para utilização de um sistema de programação e controle a distância, a ser implantado em 2005. O sistema de pesagem de produtos químicos (corantes e auxiliares), bem como sua introdução nos equipamentos, é totalmente manual. Também nesse caso há projeto para utilizar sistemas que irão automatizar, em parte, o processo.

**Idade média dos Equip.
da Tinturaria**

Setor	Anos
Preparação	10,00
Tinturaria	7,75
Acabamento	8,67
Média	8,47

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Os equipamentos para mercerização e impregnação da malha de algodão são precários. A mercerização é *a quente*, sem controle de tensão e neutralização. Em 2003, a empresa adquiriu uma máquina usada (seminova) de uma outra empresa do setor, para esse fim, porém, não logrou êxito em seu funcionamento. Está em andamento uma alteração de modo a

aproveitar parte desse equipamento e se montar um conjunto híbrido que venha a substituir o equipamento em uso. Nesse caso, a mercerização será *a frio*. Esperam-se ganhos consideráveis de produção (100%) e qualidade nas malhas de algodão mercerizado.

As máquinas do processo a jusante à tinturaria, com exceção das secadeiras, da extratora e da abridora, são máquinas relativamente novas. Com idade que variam de alguns meses a seis anos. A extratora, as secadeiras e abridoras têm idade superiores a doze anos. Sendo, no caso das secadeiras, de dezesseis anos. A rama foi adquirida no final de 2003, de um fabricante nacional, por mais de R\$ 1.000.000,00.

Há dois problemas sérios hoje na tinturaria, que preocupam os responsáveis pelo setor:

- o fato de a caldeira (gerador de vapor) trabalhar no limite de sua capacidade, provocando, em alguns casos, o arraste de água para a tubulação. Uma das conseqüências é o atraso nas operações do setor, e redução de qualidade em alguns casos;
- falta de automatismo nas cozinhas de produtos químicos, que torna mais presente a questão do erro humano (a empresa utiliza cinco classes de corantes distintos, em diversas cores. Além disso, há diversos tipos de produtos auxiliares);
- falta de automatismo no processo de tingimento, o que tem, como conseqüência a necessidade de operações manuais excessivas, por parte do operador (normalmente se aplicam até doze produtos químicos num processo de tingimento. Todos eles com tempo correto de aplicação, a uma determinada temperatura);

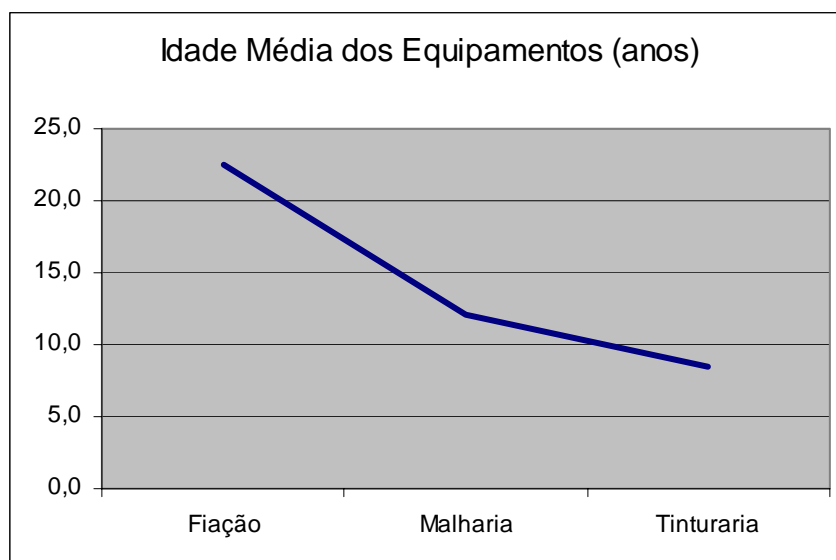


Figura 20 – Gráfico com a média dos equipamentos da Cristal, por setor
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

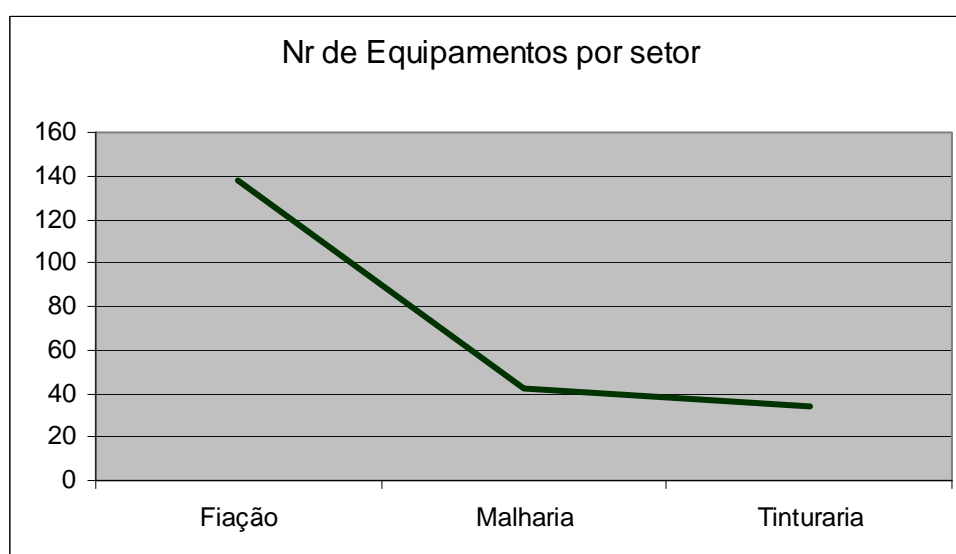


Figura 21 – Gráfico com o número de equipamentos da Cristal, por setor
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

4.5.2.11 RECURSOS HUMANOS

Não existe um setor de recursos humanos formalizado como tal na empresa. Há uma profissional da área que presta assessoria semanal à Empresa por oito horas por semana. Há uma psicóloga responsável pelo recrutamento e seleção, organização de eventos e coordenação do treinamento interno e externo, bem como pela área de benefícios. Existe um setor de pessoal, responsável pelas rotinas trabalhistas como: admissão, demissão, distribuição de cestas básicas, folha de pagamento etc. Todos respondem à gerência industrial. Há pessoas ligadas diretamente ao treinamento operacional nos setores produtivos ligados às gerências setoriais. As áreas de medicina e segurança do trabalho estão ligadas à gerência de suprimentos. O setor de recursos humanos é novo e se encontra em fase de estruturação.

“Na verdade começou a estruturar essa área de RH a partir de 2000, foi quando contratou o serviço da Anacélia, da Âncora RH de Sete Lagoas. No início aqui em Boa Esperança era tudo feito pelo departamento de pessoal mesmo. Fazíamos a contratação, assinatura de carteira, ficha do funcionário, a seleção, recrutamento de pessoal, demissão, acerto, rescisão... Basicamente a rotina da CLT. Tentávamos também, da melhor forma possível, nas contratações, ver se as pessoas teriam chance de dar certo na empresa. A gente tentava prever isso também, embora não tivesse qualificação, mas... O treinamento era na questão de segurança. Só o treinamento introdutório...” (CHPES).

“Não tinha nada de RH, não tinha departamento de pessoal. Tinha só um escritório com departamento de pessoal lá na fábrica. Área de tratamento médico - odontológico,... não tinha nada disso. Nunca teve. Uma época passou a ter um pessoal de RH lá em BH. Treinamento foi na época do ..., ele que introduziu treinamento aqui. Antes disso era feito sempre passando de um para outro funcionário. Quem sabia ensinava o outro. Aí o ... formalizou o treinamento. Formalizou colocando alguém para fazer isso. Não era o que tem hoje não, mas já era uma idéia” (GERSUP).

“Contratação de pessoal, agora tem a... que ajuda nisso aí. Mas antes era assim: tá precisando de um funcionário? um outro funcionário traz alguém conhecido, ...aí leva pro (nome do proprietário)..., ele entrevista. Eu acho que é a melhor forma” (GERLOJ2).

“E os encarregados eram eles que escolhiam. Era o Márcio, que foi demitido, o Amarildo, ele, o Marinho. Aí depois todos os outros foram por indicação, com exceção do Silva e do Dirceu. Não tinha setor de Recrutamento e Seleção como tem hoje. Não tinha nenhum serviço de apoio à parte psicológica do funcionário. O recrutamento era feito pelo encarregado do treinamento. Hoje, é bem melhor do que antes. Pelo menos descarregou aquele trabalho que o encarregado só recebia na porta e mandava pro supervisor fazer entrevista. Nós não tínhamos monitores, não tinha controle de qualidade em setor nenhum, tinha um controle de produção na fiação, um controle de produção na tecelagem e um controle de produção no acabamento. Um funcionário no almoxarifado era o supervisor, depois disso já aumentou no almoxarifado mais três pessoas, já aumentou no controle de qualidade do acabamento mais umas cinco pessoas. Na tecelagem já criou o monitor, que é o monitor que substitui o encarregado, na fiação já aumentou três pessoas no controle de qualidade permitindo fazer um cronograma de teste, já ganhamos aparelhos que no laboratório não tinha, apesar de ainda faltar aparelho de análise de fibra, mas o aparelho de análise de fio já é satisfatório e atende perfeitamente, o quadro de manutenção foi adequado, foi ajustado” (GERFIA).

Com a estruturação do setor de recursos humanos, em andamento, foram sendo criados, ou formatados, os procedimentos para: contratação, desligamento, transferência e promoção de pessoal; treinamento e acompanhamento de pessoal; quadro de lotação de pessoal; tabela de cargos e salários (proposta, com implantação parcial); coordenação dos benefícios concedidos aos funcionários e criação de uma série de formulários padrões, utilizados pelas gerências e chefias nos processos relacionados ao gerenciamento de pessoal¹⁹.

São oito os gerentes. Três gerentes têm curso superior, os demais, o segundo-grau completo; três são formados em cursos técnicos relacionados ao setor têxtil. Exceto três gerentes, que estão há menos de três anos na empresa, todos os outros já estão há um longo tempo juntos. Há inclusive, dois que estão com os proprietários desde os primeiros anos de criação da

¹⁹ Consulta ao documento interno da empresa: Política de Procedimentos Internos da Cristal.

Empresa. Os outros seis gerentes são provenientes de outras empresas do setor têxtil. De uma forma geral, têm grande experiência nas funções.

Em relação ao perfil dos funcionários da Empresa, tem-se que, quando a empresa foi transferida, em 1998, para Boa Esperança, alguns funcionários a acompanharam. Alguns destes ainda permanecem. Há outros ainda que entraram em 1998 e, ainda hoje, trabalham na Empresa. As fontes das informações a seguir são: entrevistas, banco de dados e questionário respondido por 30% dos funcionários da Empresa (APÊNDICE A e B).

Apesar de a Empresa já contar com mais de vinte anos de sua criação, a grande maioria dos funcionários, ou 80%, estão há menos de cinco anos na Empresa. Essa situação foi planejada na mudança da fábrica de Belo Horizonte para Boa Esperança.

“Em BH, nosso encarregado chegou a ganhar 700, setecentos e alguma coisa. A intenção quando veio pra cá principalmente era pro encarregado ganhar 550 reais.

Hoje, depois de cinco anos, tá com 800 e uns pouquinhos.

Em termos de mão-de-obra de tecelão, quando saiu de BH, meu tecelão ganhava 308 reais aqui ele foi chegar próximo disso com 306 no terceiro ano que a gente tava aqui. Tanto que eu não pude nem trazer ninguém que tava lá porque senão passava da faixa de salário” (GERMA).

Há um maior número de homens (70%), em relação a mulheres (30%)²⁰. Apesar de que tem havido um interesse maior na contratação de mulheres em razão do perfil do pessoal da região. A maioria dos funcionários tem o 1º grau incompleto²¹.

²⁰ Dados do Departamento de Pessoal.

²¹ Está sendo feito um levantamento visando determinar o grau de escolaridade de todos os funcionários, objetivando investimentos na qualificação direcionada para a gestão da qualidade.

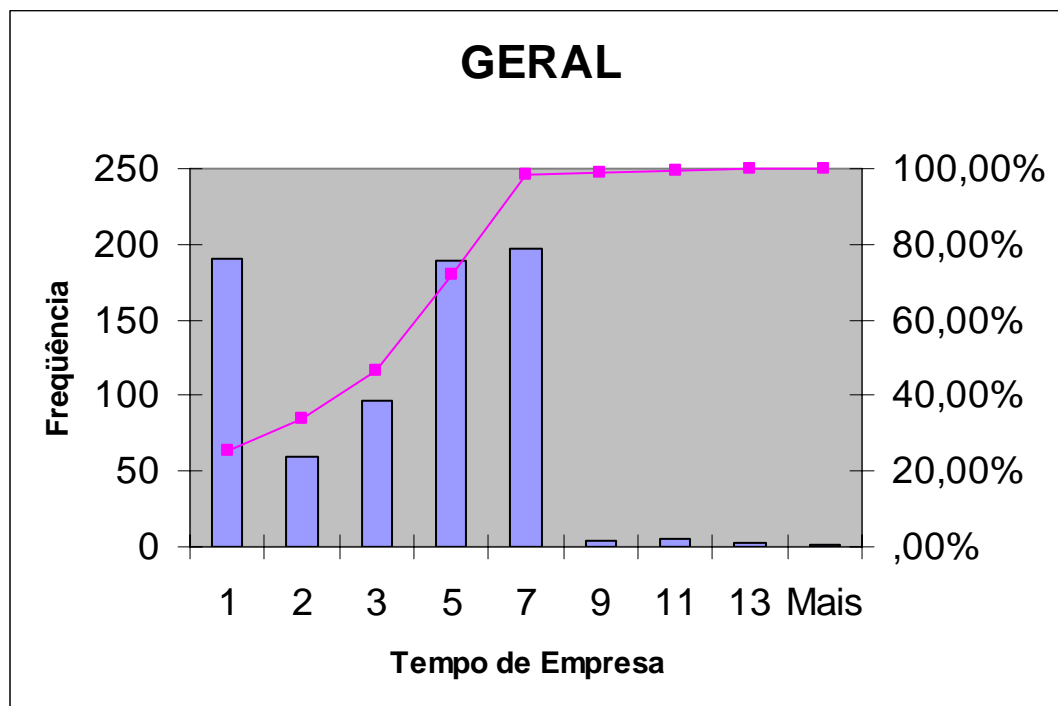


Figura 22 – Gráfico com o tempo médio dos funcionários na empresa (frequência por anos de casa)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

O setor que apresenta o maior número de empregados é a fiação, com 388 pessoas. Desse total, 25% tem até um ano de empresa (ver figura 23); situação crítica haja vista as deficiências com o treinamento operacional existentes ainda na Empresa.

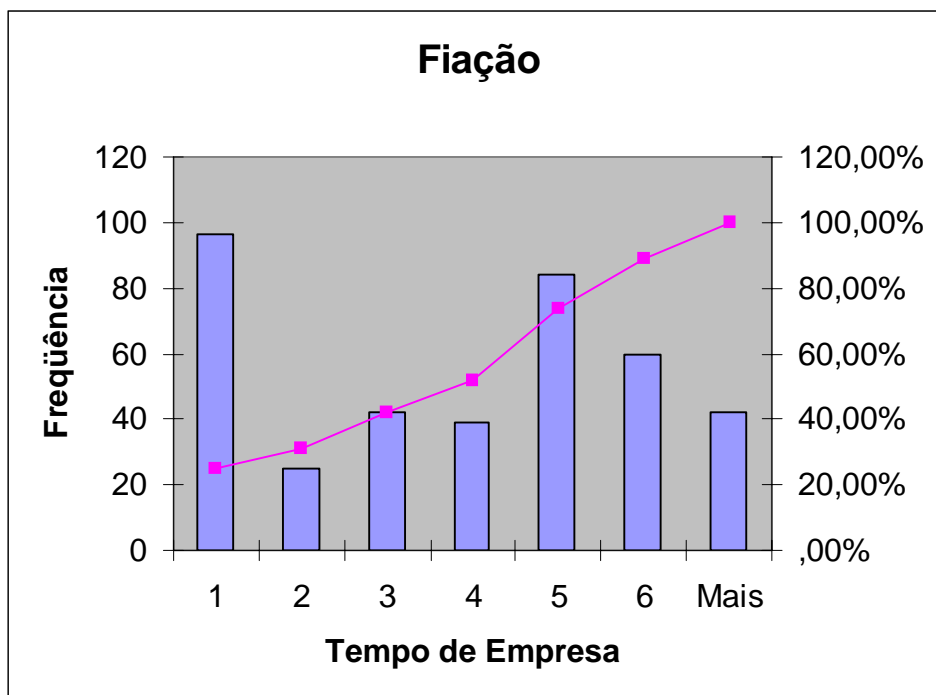


Figura 23 – Gráfico com o tempo médio dos funcionários na empresa, no setor de fiação (frequência por anos de casa).

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

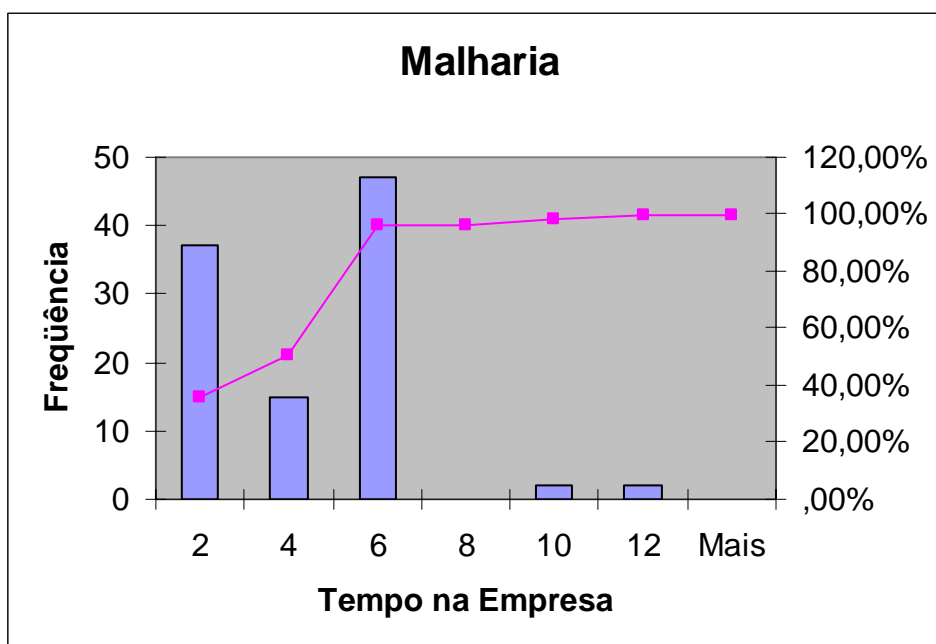


Figura 24 – Gráfico com o tempo médio dos funcionários na empresa, no setor de malharia (frequência por anos de casa)

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

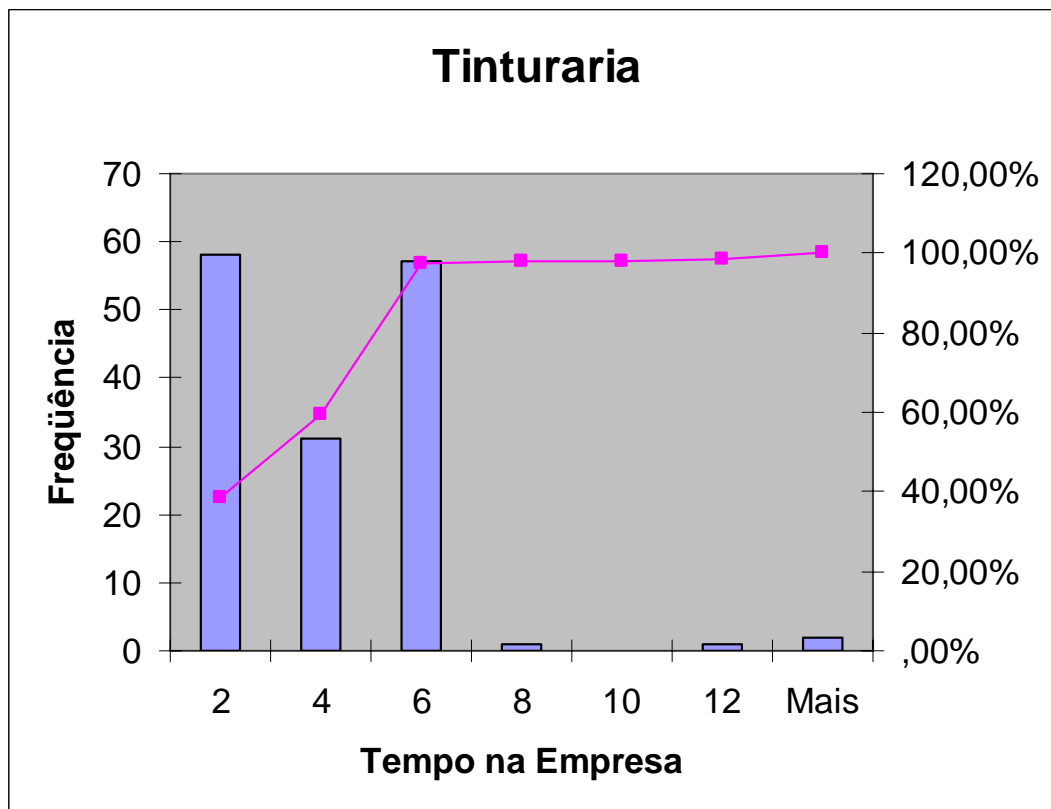


Figura 25 – Gráfico com o tempo médio dos funcionários na empresa, no setor de tinturaria (frequência por anos de casa).

Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

A taxa de crescimento do número de funcionários da Empresa impressiona (ver figura 26). O gráfico é relativo a todo o período da Empresa em Boa Esperança. O período de maior crescimento está relacionado à montagem e transferência de atividades de Belo Horizonte para Boa Esperança. Um pouco antes de iniciar a transferência, eram aproximadamente 200 funcionários na Empresa. Iniciada a transferência, foram seis meses para concluir os trabalhos, e atingir o mesmo número de funcionários.

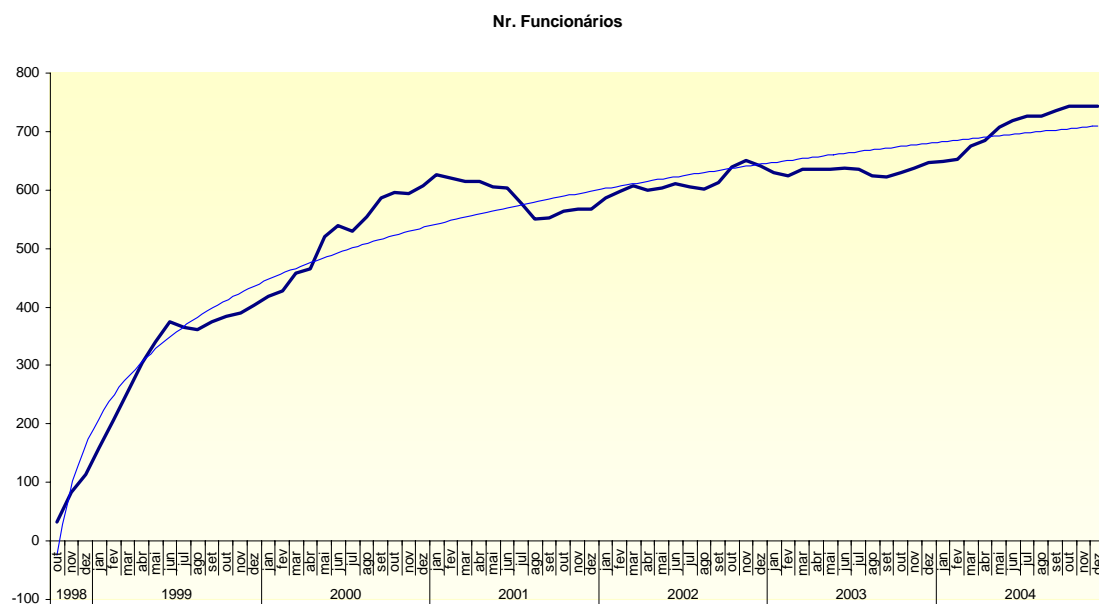


Figura 26 – Gráfico com a evolução do número de funcionários da empresa.
Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Os índices de absentéismos e *turn-over* não são elevados. Em 2004 o absentéismo varia da seguinte forma com se vê na figura 27.

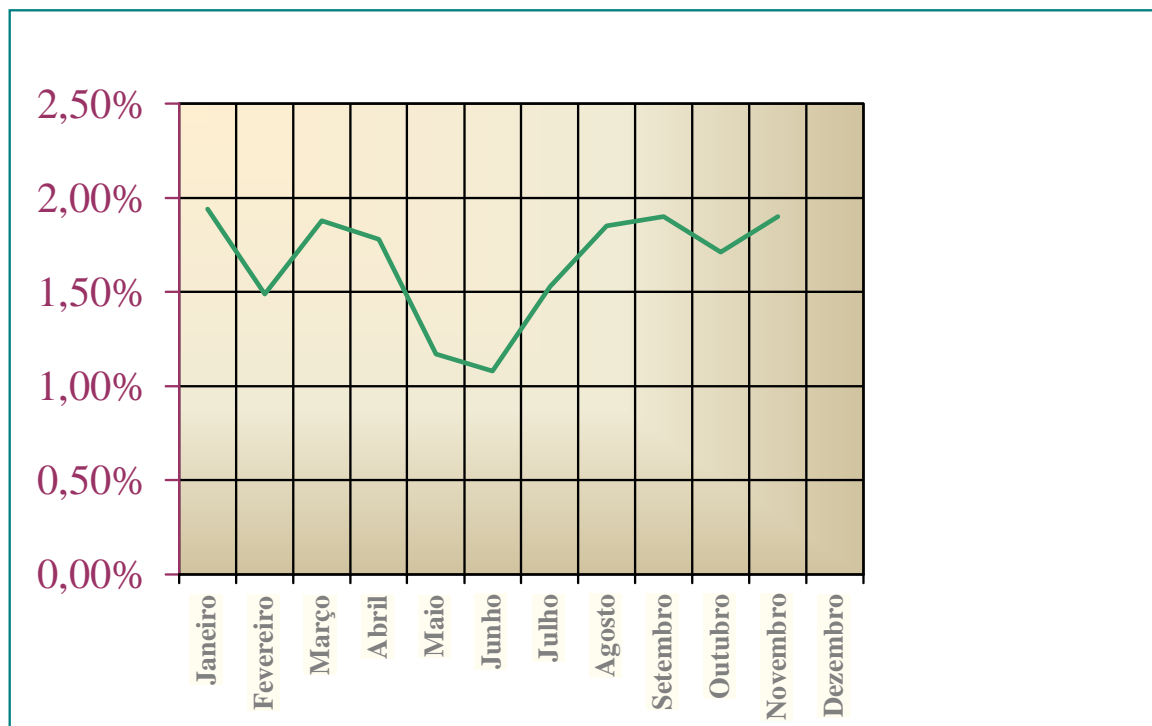


Figura 27 – Gráfico com a evolução do índice de absentéismo da empresa.
Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

No mesmo período, o *Turn-Over* foi de:

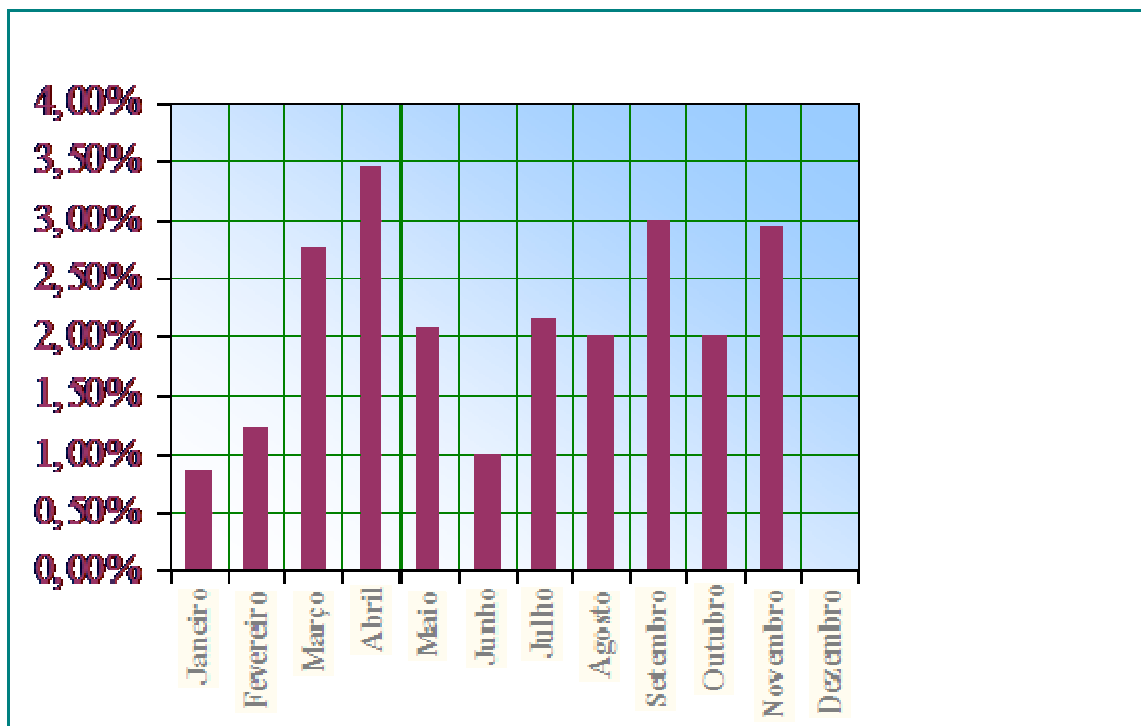


Figura 28 – Gráfico com a evolução do índice de *turn-over* da empresa
 Fonte – Elaborado pelo autor da dissertação.

Há uma percepção interessante e generalizada, entre as gerências setoriais, relacionada ao comprometimento dos funcionários da Empresa.

“A relação do funcionário com a empresa era diferente do que é hoje. A gente sentia que eles tinham um comprometimento em Belo Horizonte. Quando mudou, a gente sentiu essa diferença desde o início. Tinha uns funcionários aí que não tinham muito apreço pelo trabalho, qualquer motivo era motivo de pedir demissão, pedir para sair. Faltar também. Parece ser o jeito natural do pessoal daqui; até se comenta que existe uma diferença do pessoal de Boa Esperança e o pessoal de Caetanópolis. O pessoal de Caetanópolis seria mais envolvido com a Empresa. Isso aí é visível. Nós comentamos, entre nós gerentes, e com pessoas que não tem envolvimento no setor têxtil. Parece haver consenso em relação ao desinteresse do pessoal daqui com o trabalho. O pessoal daqui não é muito envolvido com a Empresa, não tem envolvimento, não tem compromisso. Pelo menos a maioria eu percebo que não. É muito diferente a mentalidade deles com relação a isso. Não sei,... parece que desde o início houve uma mudança,.. quando a Empresa anunciou que iria se instalar em Boa Esperança, houve uma expectativa da parte deles, achando que seria uma continuação da Cedro Cachoeira ou então algo melhor” (ENPES).

“Há uma dificuldade com mão-de-obra. A gente tem que estar sempre cobrando. É muito difícil. Erros primários,... a gente fala hoje, e tem que tá falando todo dia. Então, ... esse é nosso problema maior .

Em Belo Horizonte eu tinha um pessoal muito mais preocupado. Trabalhava muito melhor. Se eu tivesse uma equipe como eu tinha em Belo Horizonte, aqui a minha produção era com certeza muito melhor. Aqui a dificuldade com pessoal é muito pior. Pode estar relacionado ao fato de o salário ser menor também; não sei, mas lá eu tinha um pessoal mais preocupado, mais... Desenvolvia mais. Mesmo com menor condição do que aqui.

E a fábrica menor também fica mais fácil combinar melhor o pessoal” (GERMA).

“Pessoal trabalha na Empresa não porque gosta. Trabalha porque precisa. Tem que tentar mudar isso aí. Pessoal não possui aquele carinho que precisa ter pela Empresa. Aquele compromisso que eu já vi nas outras empresas que eu já trabalhei. Perfil do funcionário aqui da Cristal de Boa Esperança é o perfil daquele funcionário que não tem amor pela Empresa, não briga por ela” (GERFIA).

Sobre a política de remuneração e benefícios - A empresa mantém um procedimento parecido com as empresas do setor, em que a média do valor paga é inferior a dois salários mínimos para a grande maioria dos funcionários ligados à produção. Não há o pagamento de prêmios de produção, ou qualquer outro valor vinculado a desempenho dos funcionários de produção. Não há uma política de remuneração para os executivos, porém os valores pagos são condizentes com os do mercado e com a educação formal dos gerentes. A força de vendas tem uma remuneração totalmente vinculada ao desempenho (% sobre o faturamento); os valores percebidos são relativamente elevados para a formação educacional dos mesmos. A Empresa, além dos salários, distribui cestas básicas vinculadas à não existência de faltas dos funcionários da produção, durante o mês e mantém dois médicos na Empresa, durante dois turnos de produção. Em conjunto com o sistema SESI / FIEMG, a Empresa mantém um convênio para tratamentos odontológicos para todos os funcionários, arcando com parte das despesas. Sobre esses temas foram colhidos os seguintes depoimentos:

“O salário dos vendedores é totalmente variável. Não tem nenhum componente fixo. Por exemplo, o..., Ele é o melhor vendedor da loja. O... deve vender por mês em torno de 250, 200 mil por mês. O salário dele é uns 4 mil reais.

A comissão é 2% e os vendedores externos é 3%, porque eles têm custo, telefone, deslocamento para atender o cliente. Eles é que bancam esses custos” (GERLOJ1).

“Tanto que eu não pude nem trazer ninguém que estava lá porque senão passava da faixa de salário. Política de remuneração ou outra forma de beneficiar funcionários eu tenho notícia que houve antes. Na minha época não. Na minha época a única coisa que teve foi um prêmio; uma cestinha de Natal no fim do ano. Isso depois que eu tava há uns três anos já. Lá, em Belo Horizonte, a gente tinha algumas coisas que aqui nós perdemos. Lá a gente era diarista. Então mês de 31 dias nós recebíamos 31 dias. Aqui, caiu domingo perdeu-se o dia. Lá nós tínhamos lanche. Aqui cortou-se, não tem lanche pro pessoal. Tinha vale transporte. Aqui não tem. Então, o pessoal aqui fica bem mais barato porque cortou benefício. Cada funcionário tinha direito a um café e dois pães e leite, por turno. Aqui não tem direito a nada” (GERMA).

“A disponibilidade do setor de estar recebendo os funcionários para conversar, é benefício. A questão do setor médico... Às vezes, o funcionário vem reclamar eu acho que é um benefício. A gente tá perto deles, conversando é um benefício indireto. A assistência odontológica é um benefício direto. Tem o médico, a odontologia, a cesta básica. Política de remuneração quase não mudou. A única coisa em que eles não mexeram até hoje no meu ver foi a política de remuneração. Se mexeram, eu não fiquei sabendo. Não tem prêmio por produção, às lideranças não ganham bem”(ASSRH).

A estrutura de treinamento da Empresa vem sendo revista e valorizada no último ano. Até então não havia nenhuma orientação clara sobre treinamento; os procedimentos não eram padronizados e não havia acompanhamento de desempenho dos funcionários que estavam sendo treinados.

“Nós fizemos aquela, me parece que foi a primeira vez que foi feita, uma reunião tentando passar algum tipo de informação mais técnica para o pessoal de vendas.

A gente já tinha trazido eles pra fábrica uma vez. E tem uns dois ou três que possuem curso de formação para vendas. A grande maioria não tem.

Para você ter uma idéia, hoje um menino desses chega para trabalhar na expedição da Cristal, geralmente por indicação de outros que trabalham

já com a gente. Eles já entram para trabalhar na expedição com a esperança de um dia trabalhar como vendedor. A comissão para eles é bastante generosa, uma pessoa que não tem formação ter um salário do jeito que eles tem” (EXECOM).

“Não existia treinamento; o que se pensava mais em ganhar custo. Treinamento só agora no presente é que está se preocupando com o pessoal.

Não chegou a ter treinamento. Era o próprio encarregado que treinava. Não tinha monitor pra treinar. Antes da minha entrada, também chegou a ter um controle de qualidade que não vingou. Com o tempo, o pessoal saiu desse treinamento” (GERCOM).

“Aqui não tinha treinamento introdutório. As pessoas entravam, aliás,... não tinha seleção. Quem fazia seleção era o Rinaldo, que tava apertado, então as pessoas entravam era de qualquer jeito. Então a gente implantou seleção de cara. Depois implantamos treinamento introdutório também de cara, assim, no segundo mês. Inclusive o manualzinho também foi a gente que fez. Junto com o depto de pessoal. No treinamento introdutório nós mostramos todas as normas, direitos e deveres dos funcionários dentro da empresa. Todas as normas da Empresa o horário, cartão de ponto...” (ASSRH).

“O único curso que eu fiz foi aquele do SESI, de vendas, no ano passado lá. Eu vim realmente foi com minha experiência de comércio. Noventa por cento do pessoal de vendas aprenderam aqui. Dois deles começaram como *office-boy* e estoquista, e hoje eles são vendedores. Alguns, já entram como vendedores, por exemplo o Gilberto, entrou direto como vendedor. Mas ele já tinha experiência no ramo antes. Ele trabalhou muito tempo na IMA tecidos. Eu era, ... na época já era gerente na loja de calçados. O ... me trouxe pra cá e eu não sabia mexer com pano. Fui aprendendo e tô aí aprendendo até hoje” (GERLOJ2).

4.5.2.12 COMPRAS E TRANSPORTE

As compras de algodão são negociadas e concluídas por um dos sócios, mediante uma programação de produção negociada entre os setores de produção e comercial. A análise de qualidade e aprovação, ou não, da matéria-prima é de responsabilidade da gerencia industrial. A compra de poliéster e viscose, visto que há somente um fornecedor nacional para cada fibra, é realizada pela gerencia industrial, mediante o envio de uma programação mensal de embarque das fibras, porém informando continuamente aos proprietários as variações de preço e as possibilidades de importação. A Empresa estuda a vantagem de compra de uma cota mensal de uma empresa na Argentina. Essas fibras representam 45% dos custos totais da Empresa.

Uma cultura sedimentada na Empresa por influencia de um dos proprietários é a de negociar muito toda e qualquer compra de insumos.

“Apesar de já ser uma tradição a negociação de todo e qualquer preço, a empresa sempre deu valor à qualidade dos produtos que adquiria; nunca comprou produtos de 2ª linha. Sempre se procurou trabalhar com o que havia de bom no mercado, porém nunca descuidando do preço. Essa percepção já vem desde o começo. Nunca se trocou um produto pelo outro só por causa de preço, não... Quando aparecia um novo fornecedor, testava-se o produto antes, para só depois verificar o preço” (GERSUP).

Os corantes e produtos químicos auxiliares representam cerca de 25% dos custos da Empresa. São especificados pela gerencia da tinturaria, e negociados por um gerente de suprimentos. Apesar de haver uma tabela de produtos substitutos já testados, à disposição da gerencia de suprimentos para eventuais negociações de preço, tem sido uma política da Empresa, pelo

menos durante o ano de 2004, a redução do número de fornecedores. O objetivo é a criação de alianças estratégicas. Durante o último ano, também foram negociados e testados com esses fornecedores, contratos de *commodato* em todos os produtos químicos, com vantagens para as partes.

A Empresa optou por um sistema tarifário especial: a tarifa horo-sazonal *verde*, com compra de energia elétrica temporária no horário de ponta –ETP-, junto à concessionária de energia do estado, a Cemig. Esse contrato possibilitou ganhos apreciáveis ao longo do ano, quando comparado com o sistema tarifário utilizado anteriormente (*Azul*). Essa energia temporária é comprada mensalmente, junto à concessionária, pela gerência técnica. A energia elétrica representa cerca de 12% dos custos totais da Empresa.

Na geração de vapor a Empresa utiliza uma caldeira a lenha e, no aquecimento de óleo térmico, óleo 2A (antigo BPF). Os dois produtos são negociados e adquiridos pela gerência de suprimento. A lenha é fornecida por pessoas e empresas devidamente licenciadas pelo IEF²², e constitui uma importante fonte de redução de custo, quanto comparado com a geração a partir do óleo combustível (as despesas são cerca de 30% do que seriam se na geração fossem utilizados os óleos combustíveis). Há uma previsão de falta de lenha no mercado para os próximos anos, o que poderá impactar, de forma negativa, os custos da Empresa.

Os produtos de manutenção são solicitados pelas gerências setoriais, aprovados ou não pela gerência industrial, e negociados pela gerência de suprimentos.

²² IEF – Instituto Estadual de Florestas.

O transporte é todo feito por terceiros. Há um motorista local que faz o transporte diário da fábrica para as lojas de Belo Horizonte. O envio de mercadorias para as lojas de outros municípios e estados é feito por uma transportadora de grande porte, mediante um contrato periódico. Apesar de não haver ainda critérios de qualidade estabelecidos para o transporte, na assinatura do contrato com a transportadora, são verificadas as condições dos caminhões; há rotinas que vêm sendo divulgadas pela empresa no sentido de evitar danos para a malha, principalmente, nos artigos mais nobres e que utilizam elastômero em sua composição. Toda a negociação e controle de transportes são de responsabilidade da gerência de suprimentos. Já houve uma tentativa no passado de acabar com a terceirização do transporte, porém não logrou êxito.

“Uma vez a gente comprou um caminhão quando mudou pra cá, mas, com dois meses, nós o vendemos. Compramos um caminhão zero km, e o vendemos com 60 dias. Transporte você tem o motorista, horário,... não sei mais o que,... hora extra. A gente desistiu. Não era pra gente tá fazendo isso, não” (PROP1).

4.5.2.13 FINANÇAS E CONTABILIDADE

No início, a Empresa terceirizava os trabalhos contábeis. Com o aumento progressivo de suas atividades e como forma de redução de custos, a Empresa, em 1987, cria seu próprio departamento contábil, com a contratação de um profissional do setor. A contabilidade iniciou-se dando continuidade aos trabalhos que eram desenvolvidos pela terceirizada, além de incorporar tarefas relacionadas à administração diária da empresa, como os processos de contratação e desligamento de funcionários. Hoje são quatro pessoas, além do contador, que fazem toda a contabilidade fiscal da Empresa (indústria e comércio).

“Antes eu fazia a contabilidade. Tinha só um controle fiscal” (CONT).

“É nós criamos no princípio um plano de contas que atendesse ao fisco, porque a contabilidade era voltada para atender basicamente para atende ao fisco, à fiscalização então não havia essa preocupação com um plano de contas para atender a nível de gestão. Hoje já, em 2002 já fizemos as adaptações e estamos agora com a Microsiga avançando mais ainda para que os relatórios contábeis eles atendam ao nível de gerenciamento. Hoje nosso intuito é esse” (CONT).

Em 2001, é contratada a consultoria de professores da UFMG para revisão do sistema de custos, fazendo modificações no sistema existente. Essa consultoria resultou, em 2004, na modificação da Empresa; de empresa por cotas de responsabilidade limitada –LTDA-, para Sociedade Anônima – S.A. A contabilidade gerencial está ligada à gerência industrial.

A análise contábil na Empresa é algo novo. Até há bem pouco tempo atrás, não havia essa preocupação.

“Não acompanhava evolução de conta, evolução de resultados...”
(CONT).

Índices financeiros...?

“Não. Não tinha nenhuma preocupação nesse aspecto. Em meados de 2002, nós começamos a ter essa preocupação” (CONT).

Na área de finanças há um analista de crédito, que também faz as cobranças. Ele é auxiliado por mais duas pessoas. Todos ficam, fisicamente, na sede industrial da Empresa. Nas lojas, a análise de crédito é feita pelos gerentes. No escritório central, são três pessoas, além de dois herdeiros. A estrutura é reduzida.

“Hoje, o Ananias está na base da assessoria da diretoria, parte de controle de cheques e contas a pagar. Hoje na cobrança somos eu, a Lúcia e o Ananias. Porque o Ananias faz o controle dos cheques. A Estrutura aqui na época em que eu entrei era o Ananias, o Sr. Ivan e eu” (ACRECOB).

O índice de inadimplência é extremamente baixo; em 2004, esse valor foi de menos de 1% (0,8%). Um grande volume das vendas é feito mediante o pagamento à vista, em cheques (há um funcionário responsável pelo controle do vencimento e recebimento dos cheques). Em 2004, o giro de ativos (volume de vendas sobre ativos) foi de algo em torno de três vezes. O crescimento do faturamento (2004/2003) foi de 60%²³.

Em 2004 foi adquirido um *software* de gestão empresarial, da empresa Microsiga.

Para o início de 2005 foi contratada a empresa Minarsky para a criação do sistema de controle de bens patrimoniais, inexistente na Empresa, apesar do número expressivo de equipamentos nas lojas e, principalmente, no parque industrial.

²³ Dados internos: contabilidade / balanço.

A Empresa cresceu sem a utilização dos recursos disponíveis nos bancos de fomento industrial. Utilizaram recursos próprios (autofinanciamento) e linha de crédito dos bancos oficiais.

... que tipo de banco, banco do estado, BDMG?

“Não. Não é linha especial não. É banco normal mesmo. O banco que melhor já ofereceu condições é o Banco do Brasil” (CONT).

Linha de crédito normal?

“Normal” (CONT).

Não eram linhas especiais não?

“Não, hoje é que tem esse EGF²⁴ que é uma linha crédito especial. ... não que eles (os proprietários) não quisessem financiamento nos bancos de fomento, quando se trata de crédito especial em bancos como o BDMG e o BNDES a coisa complica. Uma vez nós até tentamos, mas a coisa é tão complicada, que eles complicam demais, é muita burocracia e envolve você, tem que ter até uma certa influência pra coisa sair rápido. Eu me lembro uma vez que nós chegamos a fazer um processo a entrar O Fernando falou ... os bancos eram tão..ele disse que achou os juros são altos os juros altos é melhor pegar dinheiro no Banco do Brasil a juros normais do que pegar. Fizemos um processo, um bolo de documentos depois a coisa é complicada” (CONT).

²⁴ EGF – empréstimo do governo federal.

4.5.2.14 MEIO AMBIENTE

Ao adquirir o imóvel em Boa Esperança com 67.200 m², além de uma área construída de 32.387 m², a Empresa adquiriu uma Estação de Tratamento de Efluentes – ETE -, dentro da área do imóvel, com capacidade para tratamento dos efluentes da tinturaria de 70 m³ / hora. O sistema utilizado é o tratamento biológico por lodos ativados com aeração convencional. Esse sistema provou ser ao longo dos anos, estratégico para a Empresa. Tem sido uma das causas do crescimento sustentado da Empresa ao longo desses últimos sete anos.

“...A estação de tratamento de efluentes foi um dos atrativos que nos trouxe a Boa Esperança. Em Belo Horizonte, estávamos tendo problemas com os órgãos do meio ambiente. O espaço disponível para a unificação das empresas foi outro fator” (GERTEC).

“Ah, como é que você toca uma fábrica em São Paulo se você está em Belo Horizonte? Eu mesmo passava três, quatro meses sem ir lá... Agora essa coisa de Boa Esperança... 90% mais foi por causa da ETE / do tratamento de efluentes. Custo aditivo para fabricar isso na época era uma fortuna. Falava-se em um milhão de dólares para você fazer um tratamento de água, era mais barato você comprar uma fábrica que tivesse uma. Foi o que a gente fez” (PROP1).

Além da ETE, há cinco poços artesianos que garantem um volume de 80 m³ de água por hora, também decisivo para o crescimento da Empresa. Além disso, a Empresa re-processa 25% da água que consome, a um custo de R\$ 1,00 / m³, 44% inferior ao valor cobrado pela COPASA. Água e energia são insumos importantes nesse tipo de indústria, não só pelo valor financeiro elevado, mas também pelas eventuais pressões da sociedade civil, representadas pelo Ministério Público e pelos órgãos estaduais do meio ambiente. As instalações adquiridas naquela localidade possibilitaram um crescimento contínuo nos últimos anos, utilizando a capacidade ociosa das instalações. A partir de 2005, essa ociosidade deverá desaparecer. A estrutura e as instalações atuais já estão no limite da capacidade. Essa situação preocupa hoje os gestores da Empresa.

4.5.2.15 ADMINISTRAÇÃO

A Empresa é administrada diretamente pelos proprietários. Criou-se um organograma como tentativa de racionalização de atividades, visto que há uma série de interposições entre funções, apesar dos esforços na organização administrativas que vêm sendo implementados. Entre os sócios, não há uma divisão formal de atividades, apesar de informalmente um estar ligado mais a finanças e, o outro, à indústria. Não há uma missão formalmente instituída e divulgada pela Empresa, muito menos a determinação de *políticas* ou *crenças* e *valores* que possam estabelecer diretrizes para o trabalho dos gerentes.

“Foi tudo oportunidade que foi surgindo e a gente foi fazendo. Aliás,... Você vê que a gente não é muito de ficar planejando, escrevendo, não. Tem condições de fazer, é fácil? As coisas são feitas. Acho que uma das causas da empresa ter crescido tanto foi em função disso. É lógico que a gente tinha em mente o que a gente queria, mas, esse negócio de ficar pensando, pensando, pensando, a coisa passa. Escrito que eu falo assim... não ficar muito tempo pensando. Nós nunca demoramos mais que 24 horas pensando para resolver alguma coisa. Sempre assim: “vamos? Vamos”. As coisas mais importantes na empresa foram resolvidas em 15 minutos; a compra da primeira fiação e depois da daqui, de Boa Esperança” (PROP1).

As decisões estratégicas são totalmente centralizadas, além de algumas decisões do dia-a-dia da Empresa. As gerências com mais tempo de Empresa têm uma vantagem sobre os gerentes mais novos, por já terem absorvidos um conjunto de atitudes e crenças praticadas pelos sócios. Não há pesquisa de mercado, as lojas, os representantes e alguns clientes fornecem os sinais utilizados para o planejamento da Empresa. As decisões *giram* velozmente em torno dos *pedidos em carteira*, sempre negativa, ou seja, a demanda é maior que a oferta, para os produtos da Empresa.

Não há uma estratégia explicitada, apesar de existir, o que pode ser constatado analisando histórico da Empresa. Conforme Ansoff e Macdonnell (1993), esse fato ocorre na maioria dos

casos, e não é um problema em si. No caso em particular, não há uma postura estratégica definida mesmo entre os sócios. Porém, observando a história da Empresa, podem-se verificar alguns valores e crenças da empresa e dos sócios:

- foco no mercado de malha;
- determinação clara de *praça* / sistema de distribuição por meio de lojas para pequenas confecções;
- industrialização via terceirização, com posterior verticalização *para trás*, objetivando redução de custos;
- utilização de representantes comerciais até que o volume de vendas justifique a implantação de uma loja;
- utilização do conjunto terceirização / integração na determinação de novas linhas de produtos;
- opção clara pela aquisição de equipamentos usados;
- uso de capital próprio e opção pelo baixo nível de endividamento;
- distribuição espacial restrita das lojas e indústria de modo a mantê-las sob a administração / vigilância dos donos,
- postura muito enraizada no sentido de *comprar bem*. Um dos sócios é focado nesse objetivo e é justamente quem negocia mais ativamente os contratos de maior valor, como a compra de algodão e equipamentos novos;
- agilidade na tomada de decisões – Centralização de decisões;
- atenção ao pós-venda:

“Às vezes até atende mais rápido que a gente. Mas eu acho que o pós-venda dos outros e o relacionamento não são bons. Eu mexi com isso a vida inteira. Era eu que era o dono. Se eu mentisse, se eu promettesse um negócio e não cumprisse acabou, o cara não comprava mais. E hoje o... taí; há dois anos fazendo o meu lugar e tá fazendo igual. O que é prometido é cumprido, erra, falha, mas a coisa funciona. O sucesso nosso de ter esse volume de vendas é basicamente isso: é o atendimento” (PROP1).

- atenção dada ao cliente;

“...Eu acho que o que fez com que a Empresa subisse, como subiu, conseguindo manter esse volume de vendas, foi o atendimento do comercial com o cliente. A facilidade que o cliente tem de conversar com o dono e ser respondido na hora; sempre tem a resposta na hora. A gente notou que as outras empresas, por exemplo, Menegotti; o cliente já foi devolver uma mercadoria e a Menegotti pede o cara para chamar até o Cetiqt²⁵ para saber se é verdade. Então acho que o que segura a empresa chama-se: comercial” (PROP1).

Por outro lado, na administração do dia-a-dia da Empresa há uma série de conflitos latente:

“Os encarregados não tinham contato praticamente com o pessoal aqui. Quando eu entrei e coloquei a mesa deles aqui fora, o porteiro um dia, à noite, me chamou a atenção, que por que passava a ligação telefônica e ninguém mais atendia. Porque antigamente ele passava e conseguia atender. Eu falei, conseguia porque vivia na sala, lá dentro. E tinha o..., aqui. Que a gente nem sabia qual era a definição da função dele, porque ele nem trabalhava no laboratório nem atuava junto à produção. Aí um dia ele foi desligado. Não tinha encarregado no acabamento. O ... era e não era o responsável. Ele não tinha força nenhuma sobre funcionário. Ele só reprovava os panos. Então, se ele visse alguma coisa errada ele não podia. Então eram os encarregados da tinturaria que era o encarregados também no acabamento. Só que os caras lá iam. E nem conhecimento tinham para ser encarregados também da calandra” (GERAC).

“Mas eles (os proprietários) não têm uma visão assim de investir nas pessoas, não acreditam muito nas pessoas, não acham que as pessoas são capazes... eu acho que eles acham que tudo tem interesse por trás , que ninguém tem vontade de fazer por fazer, porque acha que é bom, que é certo, porque gosta. Eles acham que tudo tem que ter interesse eu acho que é a visão deles” (ASSRH).

“Tinha muito corte na época em BH. ... chamava a gente e falava assim: quantas pessoas você tem? Ah, eu tenho 38. Até 38, 39 ele falava: Não seu número tá bom. Deixa quieto. ... você tem quantos? Dispensa 02. ... Você tem quantos? Dispensa tanto” (GERMA).

²⁵ Cetiqt – Centro Tecnológico da Indústria Química e Têxtil – é uma instituição do sistema SENAI.

4.5.3 ANÁLISE DOS CLIENTES (COMPORTAMENTO DE COMPRA)

O maior volume de vendas, cerca de 60%, é realizado via lojas. Há cerca de 50 a 70 clientes ativos por vendedores de cada loja. Considerando o número de vendedores por loja, temos um total de 3.000 a 4.000 clientes por loja. No total, são mais ou menos 15.000 clientes que compram regularmente da empresa. O maior cliente responde por somente 6% do volume de vendas. Os sessenta maiores clientes respondem por 22,5% das vendas, conforme a figura 29

26

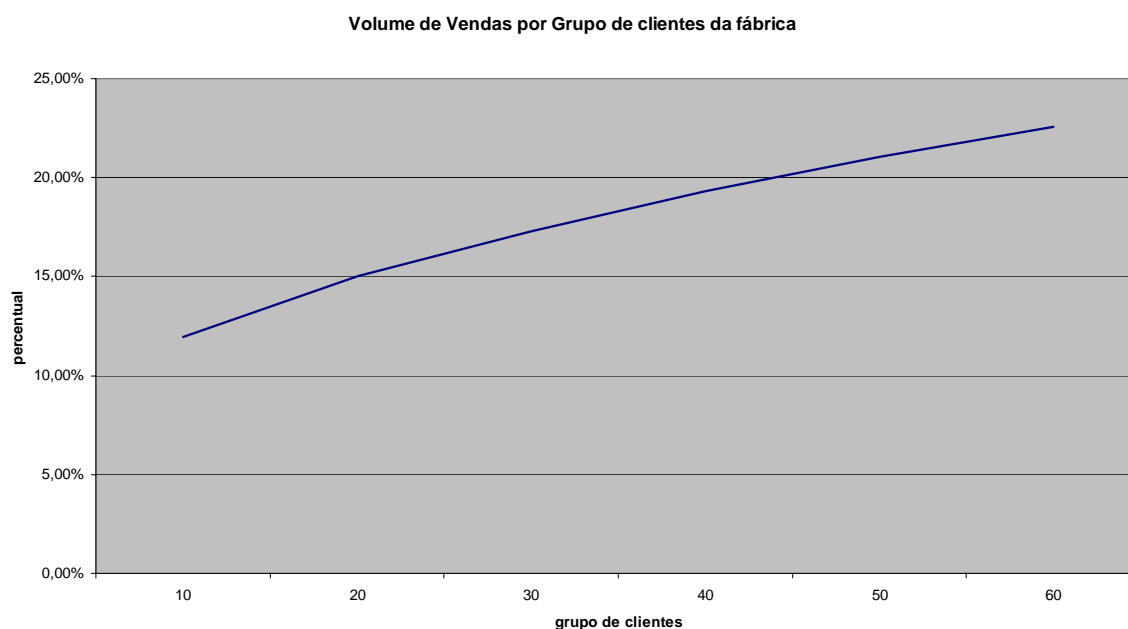


Figura 29 – Gráfico com o volume percentual de vendas por grupo de dez clientes.

Fonte: Elaborado a partir do banco de dados da empresa.

A grande maioria dos clientes são pequenas confecções, cujo proprietário responde pela quase totalidade das atividades administrativas da Empresa, inclusive a compra de matérias-primas, dentre elas, e, principalmente, a malha. Dos clientes entrevistados 80% atende ao mercado de camisetas promocionais e de camisetas escolares, os outros 20%, estão no mercado de moda. Uma parte da produção é direcionada para linha esportiva (moletons e moletinho).

²⁶ Dados obtidos do banco de dados da empresa e verificados nas entrevistas setoriais.

Contrariando essa tendência de mercado, a loja de Santa Cruz do Capibaribe (PE), atende mais as pequenas confecções do nordeste que abastecem um mercado *quase informal* de vestuário da região (feira). Nos últimos anos, a Empresa, com a aquisição de modernos equipamentos na tinturaria para processamento de malhas com elastâmero, busca atingir o mercado de roupas íntimas. Um de seus grandes clientes nesse setor é a Moda Mondo (SP).

A política de venda e de crédito limita o percentual de venda por clientes, o que indiretamente, define o perfil do cliente da Empresa. Perguntado sobre o perfil do cliente desejado, assim se expressou um dos proprietários.

“É o que não te dá problema, principalmente problema financeiro. É o melhor cliente, ele compra sempre, é constante, depende daquilo pra viver. O sonho de consumo é ter uma casa para morar, um carrinho e pagar as contas dele. Vender para as confecções maiores é muito complicado... você pode ficar tranquilo que ele vai te dar prejuízo” (PROP1).

Então o número que o sr tem na cabeça para limite de crédito é até 10 toneladas?

“Não, não tenho esse número não. Eu gosto de cliente é menor. Eu gosto de cliente é de 1.000 kg por mês que não dá problema nenhum. O problema dele é zero” (PROP1).

Os principais clientes são: Moda Mondo, Vide Bula, Bazar Cida, Smolder, OZZ, SE Têxtil, Vôo Solto Confecções, Willian José Gomes, Universo Íntimo, Styleplus, Rio Sell, Novus Millenium Confecções, Armazém das Capas etc.

Dos clientes pesquisados, obtivemos uma série de informações que servirão de subsídio para uma futura pesquisa mais abrangente.

Perguntados sobre seus fornecedores de malha, os clientes responderam o seguinte:

“Cristal, 4K, Velonorte, Aurora Têxtil lá de Leopoldina, Vicunha, Stamp Lite, o básico é isso aí. Um pouquinho da Ematex de vez em quando; só a malha em poliéster” (CL1).

“Vicunha, Cristal, Jet Fio - que me vende tectel, Bazar Cida. Era Pettenati, o forte; Cotefor já foi forte, hoje já saiu até do mercado. Forte hoje é Vicunha” (CL2).

“Compro 100% da Cristal. Comprei algumas vezes de outros; às vezes precisa de um tectel, alguma coisa assim que a Cristal não tem. Já comprei malha também; há um mês atrás agora comprei uns 800 quilos de malha, porque não tinha na Cristal. Não é que não tinha. Eles iam demorar a me entregar. Dada a rapidez que eu tinha que entregar o pedido, eu tive que comprar fora. Então isso acontece. Mas 100% da minha malha é Cristal” (CL3).

Sobre os Parâmetros que determinam a compra - Preço e qualidade são os itens que mais freqüentemente aparecem como resposta. Porém nem sempre o conceito do que seja qualidade é homogêneo. Outra questão interessante é a elasticidade com relação ao preço.

“Preço e qualidade... A Vicunha, por exemplo, o PV branco deles... o preço é imbatível. A malha da Cristal branca, não dá preço e não dá rendimento, porque é uma malha mais pesada. Eu preciso de uma malha que renda 4 metros por quilo e a Cristal não tem essa malha. Da malha da Cristal eu só compro colorida. É a que me dá o rendimento que preciso... Tem a largura da malha, largura do punho. A largura do punho da Cristal é boa. O punho dá... dá o punho aberto e o punho fechado. Dá certinho. O punho da Stamp Lite não dá” (CL4).

“Qualidade e entrega...” (CL4).

O que é qualidade pra vocês?

“Por exemplo, PV, cores, se não me der as cores que preciso. Defeito no fio. Gramatura da malha” (CL4).

Quais são os principais defeitos para vocês?

“Elizabeth não dá defeito nenhum; Vicunha não dá perda nenhuma de tecido” (CL4).

Não tem furo, não tem nada?

“É” (CL4).

Mais alguma coisa, largura?...

“Largura também é interessante” (CL4).

Estabilidade?

“Não, mais é a largura por causa de perda. Por causa de 20 cm você perde muito; às vezes dá retalho não dá pra tirar uma camisa. Na mesa de corte. Sobra uma tira ali, muitas camadas” (CL4).

Preço, condição de entrega, prazo de entrega?

“Preço hoje você não pode brigar muito. Não adianta também você estrangular o fornecedor e ele te entregar bobagem; como você vai reclamar depois. Então hoje o preço seria mais fácil pro cliente” (CL4).

Então preço hoje não seria tão importante?

“Não, preço hoje não é mais. Pelo contrário, a Vicunha é a mais cara do mercado e a gente deixa de trabalhar com a mais barata pra trabalhar com a mais cara, porque tem mercadoria na praça aí uns 40% mais barato que a Vicunha, mas a perda... a Vicunha não tem perda” (CL5).

“Com certeza o preço é o que pesa mais. Disparado” (CL3).

Depois que o pessoal olha qualidade?

“Não. Eu tô acostumado a comprar, eu só compro da Cristal. Então o PV da Cristal pra mim tem qualidade boa, porque senão... agora as outras confecções não posso falar por eles. Eu trabalho dentro do padrão de qualidade melhor que eu consigo fazer junto da Cristal. Qualidade eu tento chegar no máximo da perfeição possível. Tô me estruturando mais pra isso, tô aumentando minha fábrica, exatamente por causa disso. Porque a demanda em cima de mim cresceu muito. A minha estrutura já não comporta...” (CL3).

“Agora com esse negócio de ICMS (mudanças das regras do ICMS²⁷), vamos evitar comprar fora de Minas Gerais de todo jeito. De preferência sem Nota Fiscal” (CL1).

Sobre os envolvidos no processo de decisão da compra - A maioria dos clientes pesquisados é de confecções de pequeno e médio porte. Nesses casos, normalmente, a decisão é do dono.

²⁷ Observação do pesquisador

Apenas um dos entrevistados é um executivo de um grande atacadista. Então há uma decisão conjunta. Perguntados sobre quem compra, assim se expressaram os compradores.

Na sua empresa você tem formação técnica. A compra é toda na sua mão?

“É...” (CL1)

Você que decide?

“Minha mulher que compra” (CL1).

Você e sua mulher?

“É ela que decide. Eu dou alguma opinião, mas a decisão é dela. Em termos de qualidade... é ela que fala: *nós vamos comprar de fulano*” (CL1).

“Eu que compro” (CL3).

Seu pessoal da produção tem alguma interferência?

“Tem na qualidade do pano. Elas me dão o retorno todo. Agora eu compro direto lá. Eles me entregam tudo no dia seguinte” (CL3).

“As vendedoras me posicionam diariamente o que está sendo procurado na loja; pelo Sistema sei o que está se vendendo mais (variação de estoque). Encaminho os pedidos para a Sede da empresa. Na maioria dos casos a compra para as lojas do Grupo é centralizada. Em alguns poucos casos,... produtos especiais, a compra é individualizada por loja” (CL7).

Sobre o mercado - As confecções que foram pesquisadas atendem a região da Grande Belo Horizonte. Trabalham no segmento de camisetas promocionais, uniformes para o comércio, escolas e clubes.

“Nessa época, os clientes preferem a malha PV, mesmo sendo mais cara. É para a linha escolar. Para uniforme de escola agora é só a malha PV. De algodão não tem mercado. No Rio, em São Paulo, eles trabalham com o algodão pra uniforme escolar, mas aqui, em Belo Horizonte, você não consegue encaixar o algodão no uniforme escolar. Tem um tal de malha Dry²⁸ aí, mas ainda não pegou não. Aqui em BH 90% é só linha de uniforme e empresa. Isso no PV.

²⁸ Malha Dry – é uma malha especial desenvolvida a partir de filamentos de poliéster e acabamento especial para absorção do suor.

Porque o PV não precisa *passar a ferro*. Não amarrota. Você lavou,... ele seca rápido, é fresquinha, ela cai bem no corpo, o algodão não cai. Você veste um PV, ele cai no seu corpo.

A região em que tenho clientes é Contagem, BH e Betim.

... Tem vendedor externo; mas hoje nós já formamos uma clientela que não pára. Nós não podemos abrir mais cliente”(CL2).

“Não tenho nenhum vendedor. A venda é direto daqui; o telefone não pára e o pessoal também já conhece a minha empresa. Estamos a 16 anos no mercado. Este mercado, que eu comecei com moda, essas coisas, loja, agora há oito anos que eu estou neste negócio de camiseta promocional, mas é o nível , não é a nível de político. Faço político aqui, como eu fiz agora, mas é uma coisa assim, esporádica. Não tenho nem interesse em fazer. Faço porque boto o preço que eu quero, o cara vem e me dá o dinheiro então eu faço. Mas, o nível de camisa promocional minha é um nível alto. Porque eu faço pro Minas Tênis Clube, faço para a Fiat, Tecsid do Brasil, Telemar, Telemig Celular, Tim Maxitel, esse povo tudo é meu cliente. Inadimplência aqui é zero” (CL3).

Sobre a promoção - As confecções pesquisadas normalmente não fazem nenhum tipo de promoção. As vendas normalmente são diretas.

“Não faço nenhum tipo de promoção ou divulgação da minha empresa. Tem 16 anos que estou no mercado. Comecei a fazer a confecção promocional. Então vai de boca em boca. De cara eu peguei o *Minas Tênis Clube*. O *Minas* é um ótimo cliente; o *Minas* divulga sua marca pra você. Quem faz a minha propaganda são os próprios clientes. Então pegou que não precisa, não tem sentido ter vendedor pra nada. Todo mundo já sabe o que é minha empresa em BH, no negócio de camiseta” (CL3).

4.5.4 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

As empresas tidas como concorrentes, apesar de algumas controvérsias entre os gestores, são: Pettenati, Menegotti, Elizabeth (Vicunha), 4K, Stamp Lite e Ematex. Dessas, somente as duas últimas são do estado de Minas, as outras são de São Paulo e da região sul do País.

“Os concorrentes hoje são Menegotti, Alpina, Elizabeth, 4K, Poltex. Basicamente são esses; São os grandes. Os daqui de BH mais encham o saco do que incomodam. Na hora que você pega o volume deles, é muito pequeno. Por exemplo, eu tenho um concorrente de BH que utiliza até o nosso nome pra vender o produto dele - é o... Então em alguns casos fiquei sabendo que clientes meus haviam comprado meia-malha Cristal na empresa dele. O que é um absurdo. Então até esse tipo de argumentação ele já usou com nossos clientes. Além de outras argumentações como a confecção da tabela de preços que, segundo ele, já disse isso pra alguns clientes nossos, que quem faz a tabela de preços da Cristal é a empresa dele. Então, são coisas que acabam te incomodando porque o cliente acaba tendo uma imagem distorcida da sua empresa. Então até você descobrir que o cliente tem aquela informação é um caminho muito longo. Ematex já foi meu principal concorrente quando eu entrei. Hoje o nicho dele é outro. A Velonorte também mudou de nicho. Tá mais na malha jeans. Colortêxtil mudou também pra poliéster. São basicamente essas. Vicunha, Alpina, Menegotti, Poltex, 4K. São essas cinco”(EXECOM).

“No Espírito Santo tem a Poltex lá que vende, não faz muito alto, não. Stamp lite vende lá também. Eles têm até uma loja lá também. A Colortêxtil 90% é sintético, então não atinge a gente. E a Ematex o negócio dela é vender tecido importado. Deu até certo pra helanca e forrinho²⁹ as malhas deles até tava indo bem. Meia malha de algodão concorrente nosso no Brasil é Menegotti. O resto não tem não. No PV é Alpina. Alpina e Vicunha. A Alpina, em malha PV o que a Rosa³⁰ passa é esse número de um milhão e meio de malha por mês” (PROP1).

“Há uns seis oito anos atrás, tinha mais concorrente, porém menores. Hoje são menos concorrentes, porém maiores. Hoje é praticamente a Alpino, Elizabeth, no caso do PV. Pettenati, Menegotti, malha penteada, cardada. Agora você tem níveis mais baixos. Você tem 4K, Colortêxtil e Stamp Lite. Agora que incomodam são os primeiros. Estes três últimos aí são bem mais fracos. Não faz diferença não. Enchem o saco, vamos dizer assim, mas não incomoda. Então os maiores são

²⁹ Helanca e forrinho são dois tipos de malha que utilizam fio de poliéster.

³⁰ Rosa é o nome da representante da região.

Alpina, Elizabeth, Pettenati e Menegotti. Em PV, Alpino e Elizabeth. Malha aí vem Pettenati” (GERCOM).

A Menegotti Malhas é uma empresa de Jaraguá do Sul (SC), fundada em 1980. A sua história e crescimento são parecidos com o da Empresa pesquisada. Começou com comércio de malhas e artigos de vestuário, e veio ano a ano se *verticalizando para trás*. Começou atendendo somente o Sul do País, porém, hoje, conta com mais de 60 representantes por todo o País. Apresenta uma linha de produtos bastante diferenciada, produzidos em 150 teares de diferentes finuras e diâmetros, além de 16 teares retilíneos, para produção de gola, punhos e faixas. Produz cerca de 800 toneladas por mês³¹.

A Velonorte é uma empresa centenária (1886), porém iniciou no ramo de malharia no ano de 1986. Atua basicamente no setor de *jeans wear*.³²

A Ematex é uma empresa jovem, totalmente verticalizada. Produz malhas de algodão e de fibras sintéticas (poliéster / poliamida e misturas). A logística de distribuição é também feita via lojas, distribuidores exclusivos e representantes. Importa ainda uma grande quantidade de tecidos planos³³.

A Colortêxtil surgiu da sociedade dos irmãos Figueiredo França com outros empreendedores. Da dissolução da sociedade, foi criada a Empresa pesquisada, porém os outros sócios deram continuidade ao empreendimento. A Empresa possui somente malharia e tinturaria com uma capacidade de produção de 400 toneladas de malha por mês. Produz artigos na mesma linha da Empresa pesquisada.

³¹ Informações obtidas no site da empresa: www.menegotti.com.br

³² Informações obtidas com fornecedores e no site do [sindimalhas.com.br](http://www.sindimalhas.com.br)

³³ Informações obtidas com fornecedores e no site do [sindimalhas.com.br](http://www.sindimalhas.com.br)

A - A&L – Tecelagem e Tinturaria Itabira é uma empresa de 1996. Tem teares circulares e tinturaria. Atua no mesmo segmento da Empresa pesquisada.

A Pettenati é uma empresa de 1964, localizada em Caxias do Sul (RS). Atua no segmento de tecelagem e malharia, utilizando fibras artificiais, sintéticas e algodão. Apresenta um faturamento próximo de R\$ 200 milhões por ano.

A Poltex - Polido Têxtil S.A. é uma empresa do Espírito Santo, fundada em 1996. Nasceu a partir de uma confecção. Conta hoje com um processo totalmente verticalizado com fiação (em implantação), malharia, tinturaria, estamparia e confecção. Coloca seus produtos via lojas próprias e representantes em todo o País. Produz malha em algodão e sintéticos. Também atua fortemente na linha de malha ramada. Produz cerca de 350 toneladas de malha por mês. Tem uma forte presença em seu estado de origem e em algumas regiões do Nordeste³⁴.

A Vicunha Têxtil (Elizabeth) é a maior empresa têxtil do País. Fatura mais de R\$ 1,5 bilhões por ano. Atua no segmento de tecidos planos e malharia. Os principais produtos são o jeans e o brim³⁵.

A Stamp Lite é uma empresa mineira localizada em Belo Horizonte, em fase de transferência do parque industrial para Itabira. Atua no segmento de malhas em algodão, PV e 100% PES. Conta com tinturaria e malharia com cerca de 10 teares. Sua capacidade de produção é de 100 toneladas por mês. Não conta com fiação³⁶.

³⁴ Informações conseguidas com gestores da empresa, em visita àquela empresa.

³⁵ Informações obtidas no Relatório Setorial Têxtil Brasileira – 2004. Publicação da ABIT e do IEMI.

³⁶ Informação obtida de ex-funcionário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando da definição sobre a empresa que seria pesquisada, o que chamou a atenção para a Cristal em particular foi o fato de a Empresa ter uma linha de equipamentos muito antiga, com problemas de conservação e uma mão-de-obra de baixa qualificação, e ainda sim ser um sucesso no meio empresarial nacional.

A Cristal Têxtil S.A. continua crescendo a taxas superiores às de mercado, utilizando algumas estratégias diferenciadas. As previsões de crescimento este ano são para algo em torno de 30% do volume de produção. Foram feitos investimentos em equipamentos que deverão dar suporte a esse crescimento. Há uma série de projetos em andamento que deverão solidificar ainda mais sua posição no mercado, como, por exemplo, os projetos de implantação de qualidade no processo, introdução de manutenção preventiva na tinturaria, automação de equipamentos, substituição de equipamentos antigos e aquisição de um sistema de informática integralizado. Porém, há um problema: sua unidade industrial atual, adquirida em 1998 está em fase de atingir seu limite de capacidade produtiva. É um problema a ser equacionado. O que nos interessa de imediato são as práticas de gestão em *marketing* e as estratégias utilizadas pela empresa até o momento.

Nesses poucos mais de vinte anos é importante salientar alguns pontos que diferenciam a Empresa:

- foi uma das *primeiras* empresas de Minas Gerais, se não a primeira, a focar no mercado de malhas. Apesar de contar com um tradicional parque industrial têxtil, as empresas regionais, no passado, sempre focaram o mercado de tecido plano;

- foco no mercado de meia-malha - Apesar de ter uma grande variedade de malhas com outras padronagens, porém em volumes menores (produto), no início, focou o mercado de meia-malha de algodão. Percebendo o crescimento do mercado no segmento de PV³⁷ no final da década de 90, foi uma das primeiras empresas em investir nesse segmento. Apesar de produzir muita meia-malha, a Empresa *diversifica utilizando fios* de diversas composições (PV, PES/CO, CO etc)³⁸;
- opção clara pelo mercado de pequenas confecções, por meio da definição de seu principal *canal de distribuição*, as lojas. Além disso, pela adoção de uma política de crédito que limita o volume de vendas por cliente, não esquecendo ainda que, mesmo realizando um volume considerável de vendas direta e através de representantes, pouco mais de 40% do total, essas vendas, em função da política de crédito, são focadas também em pequenas confecções;
- busca constante da *redução de custos*, por meio da *verticalização para trás*;
- velocidade no atendimento ao mercado - Nas entrevistas realizadas com os vendedores de loja, com representantes e com alguns clientes, constatou-se que o fato de *ter o produto* à disposição do cliente, ou atendê-lo rapidamente quando for o caso, é um dos principais itens que determina uma compra.

Para Kotler (1998), os produtos podem ser hierarquizados de diversas formas. Os produtos da Empresa pesquisada podem ser organizados em uma tabela (Tabela 5) de forma a se poder ter uma visão geral de todo o conjunto. A relação entre equipamentos e produtos (Tabela 6), conforme Penrose (1959) e Guimarães, citados por Kon (1994), estabelecem o limite de produção própria para cada artigo da linha de produtos da Empresa. Cruzando essas informações, com as obtidas via entrevistas, chega-se a um limite de produção para a meia-

³⁷ PV = poliéster-viscose.

³⁸ PV, PES / CO, CO – são misturas de fibras utilizadas na produção de malha.

malha de 80% do volume total de malha produzida pela Empresa. Apesar desse grande volume da meia-malha, há uma *diversidade* de outras estruturas em função dos outros equipamentos disponíveis e da variedade de fios e misturas utilizadas de uma fiação própria, e de fios adquiridos de terceiros. Essa variedade é sem dúvida *fonte de diferenciação* da Empresa no mercado.

A idade média dos equipamentos utilizados pela Empresa está acima da média do mercado. O ponto mais crítico é a fiação. Há projetos de investimento para esse ano no sentido de diminuir essa defasagem tecnológica. O fato de crescer investindo em equipamentos usados é no mínimo peculiar, visto que um grande número de empresas do setor investiu muito, em equipamentos, nos últimos anos em busca de competitividade e produtividade. Algumas dessas empresas, mineiras inclusive, foram adquiridas por outros grupos ou, simplesmente encerraram suas atividades. Há nessa questão um ponto interessante para futuras pesquisas, ou seja, a prioridade que certas decisões de *marketing* deveriam ter, antes de se definirem investimentos em tecnologia, competitividade e produtividade.

Outra questão interessante está ligada às oportunidades que a Empresa tem relacionadas ao treinamento de sua força de vendas e de seus funcionários ligados à produção. As possibilidades de ganho são grandes. A questão é como conseguiram um sucesso tão grande, dando tão pouca atenção ao treinamento e à instrução de seus recursos humanos? Essa questão, juntamente com a questão da utilização de equipamentos usados / antigos, intriga.

O fato de a Empresa ter começado no extremo final da cadeia têxtil, por meio da venda de roupa pronta, também moldou suas características hoje. Apesar de os sócios terem abandonado esse nicho específico, eles mantiveram uma série de *características inerentes ao*

varejo, fato não muito comum nas indústrias têxteis tradicionais, ou seja: grande volume de vendas por meio de lojas próprias – vendas de *balcão*; opção pela *pulverização* dessas vendas; *atendimento diferenciado* quando da ocorrência de problemas no produto (o reclamante tem acesso aos donos do negócio, ou a seus principais executivos); retorno *rápido a variações do mercado* (em termos de volume ou alterações de produtos), em função do volume diário de vendas na loja.

A opção pela *verticalização para trás*, conforme Porter (1986), representa uma decisão da Empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez do emprego de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos. O interessante no caso pesquisado é que a verticalização foi sendo feita, ano após ano, com opção *fervorosa* pela utilização de capital próprio. Essa verticalização foi gradativa, tendo seu maior *salto* quando da aquisição da unidade industrial de Boa Esperança, em 1998. A aquisição em questão possibilitou, além do crescimento contínuo nos anos posteriores, uma tranquilidade para Empresa em termos de legislação ambiental, pois as instalações adquiridas contam com uma moderna instalação de tratamento de efluentes adequada para o empreendimento.

Ainda, com relação à verticalização, é importante salientar que essa estratégia só foi sendo utilizada à medida que o volume financeiro empregado na terceirização justificava a aquisição. A *terceirização* sempre foi utilizada como forma de diminuir os riscos de uma aplicação de recursos indevida. É interessante citar ainda que os proprietários (conforme depoimento colhido dos próprios) não utilizavam nada além do *feeling* na tomada de decisões. Tudo isso, conforme depoimento, graças a um grande senso de oportunidade e crença em Deus.

A Empresa quase não investe na divulgação da marca na mídia, apesar de a mesma ter valor e ser conhecida no mercado têxtil. Apesar disso, a marca é o nome da família dos proprietários. Há todo um interesse, um comprometimento dos mesmos com a valoração da Empresa e de sua posição na sociedade.

Pode-se dizer que a *promoção* utilizada pela Empresa, além do logotipo utilizado nas embalagens, é o *boca a boca*, segundo o depoimento de seus gerentes de vendas e de lojas, entre seus clientes. Não se pode esquecer que o público-alvo da Empresa são os pequenos confeccionistas. Tradicionalmente, esses clientes avaliam a malha no balcão, utilizando, inclusive, o *contato físico*, ou toque. Essa importância da questão presencial do cliente na loja é, além disso, um indicativo da necessidade de maiores investimentos da Empresa na sua força de vendas. Esta pesquisa constatou alguns problemas específicos, ou deficiências, de treinamento em vendas para os vendedores das lojas.

Em 2004, foi feita uma alteração na estrutura da sociedade. Eram diversas empresas (cinco lojas e a fábrica), todas de capital limitado (Ltda). Atualmente, há só uma empresa, a Cristal Têxtil S.A. A expectativa é que a Empresa passe a ser conhecida em função das práticas contábeis exigidas das sociedades anônimas.

Não foi percebida nenhuma estratégia específica na *precificação*. A Empresa trabalha com o conceito de *mark-up*, com base num sistema de custeio por absorção, utilizando o rateio com base em volumes de produção para cada artigo, o que não é correto. Porém, com a implantação de um sistema automatizado de custeio, que deverá ser feito durante o ano de 2005, utilizando o conceito de custeio por atividades, o processo deverá ser melhorado. Estabelecido o preço dos produtos internamente, é feita uma verificação dos preços no

mercado, via gerente comercial, gerentes de loja e representantes. Esse procedimento de verificação é não formalizado. Com a verticalização, os custos da Empresa são hoje muito competitivos. Só para se exemplificar, o custo do fio Ne 30 algodão cardado produzido pela Empresa é de R\$ 7,00 / Kg, contra R\$ 9,00 / Kg do preço de mercado. Como são poucas as empresas verticalizadas, a vantagem de custo é real. A estratégia de preço da Empresa é a de trabalhar com um valor acima da média do mercado.

As margens liberadas para negociação sobre o preço para vendedores, gerentes de loja e representantes, é mínima (3%). Em situações em que há interesse de maiores descontos, a direção da Empresa é contatada. Não há preço diferenciado por cliente, região ou volume de vendas. O desconto é padrão.

Uma das principais estratégias de *marketing* esta na *praça* ou *distribuição*. Quase 60% do volume de produção fluem pelas cinco lojas da Empresa. Todas localizadas em importantes centros confeccionistas. Duas lojas são em Belo Horizonte, uma em Divinópolis, uma em Muriaé e uma em Santa Cruz do Capibaribe (PE). O foco é o atendimento aos pequenos confeccionista. A concessão de crédito é rigorosa, havendo limites máximos de venda para clientes. Como resultado dessa estratégia, a Empresa tem mais de 15.000 clientes que compram regularmente, no prazo de três meses. O maior cliente é responsável por menos de 6% das vendas; o segundo colocado responde por menos de 2%. E os 60 maiores clientes, por menos de 22% do volume total das vendas. O nível de insolvência em 2004 foi de menos de 0,8% do total das vendas.

Não há centro de distribuição ou qualquer coisa do gênero. Os produtos saem da fábrica para os clientes ou para as lojas, via transportadoras contratadas. O único meio de transporte é o

rodoviário. No caso das duas lojas de Belo Horizonte, há um caminhão que diariamente faz o transporte das malhas. Dentro de Belo Horizonte, há veículos menores, da própria empresa, para o transporte entre lojas e entre loja e clientes.

Com relação à interface entre a Empresa e o consumidor, há algumas questões percebidas pela empresa que explicam seu sucesso: o grande mercado para a malha no Brasil é formado de pequenos confeccionistas. A decisão de compra é tomada pelo dono, no balcão e em contato com a malha. Aliás, o fato de *ter a malha* no balcão é extremamente importante, pois uma das principais queixas dos vendedores das lojas é o grande volume de vendas perdidas por falta de produto. Além da agilidade na entrega do produto. A disponibilidade de a Empresa poder praticar *atos típicos* de vendas para o varejo também é uma vantagem competitiva importante, principalmente, em função da elevada carga tributária nacional.

A idéia da pesquisa foi o de procurar entender melhor a relação entre gestão de *marketing* e comportamento de compra, no sucesso da empresa. Consideramos que cada um dos cinco objetivos específicos estabelecidos foi executado. Porém, o desejo é, a partir deste trabalho, somado aos modelos de comportamento do consumidor, elaborar uma etapa quantitativa objetivando conseguir uma visão geral do mercado têxtil de malhas no Brasil.

Depois de pouco mais de um ano de imersão na Empresa pesquisada, a convicção é de que “um empreendimento comercial tem duas, e apenas duas, funções básicas: marketing e inovação. Marketing e inovação produzem resultados; todo o resto é custo” (*The Practice of Management*, Peter Drucker).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, R. **Filosofia da Ciência: Introdução ao jogo e suas regras**, 7ª ed, São Paulo: Editora Brasiliense, 1985. 209 p.

ANÁLISE DA EFICIÊNCIA ECONÔMICA E DA COMPETITIVIDADE DA CADEIA TÊXTIL BRASILEIRA – publicação do SEBRAE / CNI / IEL. Brasília, 2000. 480 p.

ANSOFF, H. I.; MACDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1993. 590 p.

ARMSTRONG, R. W.; YEE, S. M. **Do Chinese Trust Chinese? A Study of Chinese Buyers and Sellers in Malaysia**. Journal of International Marketing, Vol. 9, nr. 3. pg. 63 a 86. 2001.

BAKER, M.J. **Marketing Theory, a student text**. ed. Business Press / Thomson Learning – 2000.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de Serviços** 4ª ed. São Paulo: Editora Bookman, 2003. 495 p.

BOYD JR, H. W. **Administração de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Saraiva.

BRUNER II, G. C. & HENSEL P. J. **Marketing Scales Handbook**. American Marketing Association. 1996.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de Custos e Formação de Preço**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004. 551 p.

CAMPOS, V. F. **Gerência da Qualidade Total**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Bloch, 1990.

CHURCHILL A. G.; PETER, J.P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2000. 625 p.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1992. 806 p.

COBRA, M. **Administração Estratégica do Mercado**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1991. 156 p.

CRAIG, J.; GRANT, R. **Gerenciamento Estratégico**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Littera Mundi, 1999. 138 p.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**. 1ª ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001. 263 p.

DESCHAMPS, J. P. ; NAYAK P. R. **Produtos Irresistíveis**. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997. 447 p.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York, Oxford University Press, 1954.

ENGEL J. F.; BLACKWELL R. D.; MINIARD P. W. **Consumer Behavior**. 8ª ed. The Dryden Press / Harcourt Brace College Publishers.

ENGEL J. F.; BLACKWELL R. D.; MINIARD P. W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000. 641 p.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. 386 p.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JR., G.H. e LUCK, D. – **Estratégia de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000. 306p.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. 13ª ed. Rio de Janeiro: ed. Qualitymark, 1999. 515 p.

FREITAS, M. N. C.; NUNES, S. C. **Método e Técnicas de Pesquisa em Ciências Sociais** – Trabalho final apresentado na disciplina Seminários Avançados em Métodos e técnicas de pesquisa – CEPEAD/UFMG – 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002. p. 171.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

GONÇALVES, C. A, e MEIRELLES, A. M. – **Projetos Estruturados e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Belo Horizonte – 2002.

GONÇALVES, C. A, e MEIRELLES, A. M. – **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004. 199 p.

GONÇALVES, R. N. **Marketing Têxtil: Criando Vantagens Competitivas em Mercados Turbulentos**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ed. SENAI / CETIQT, 2.000.

GORINI, A. P.; SIQUEIRA, S. H. G. **Complexo Têxtil Brasileiro**. BNDS Setorial, novembro, 1997.

GRACIOSO, F. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996. 204 p.

GREENWOOD, E. **Metodologia de la investigación social**. Buenos Aires: Paidós, 1973.

- GRIFFIN, A. **Decisões de Produto e papel do marketing no desenvolvimento de novos produtos**. In: Marketing, as melhores práticas. 1ª ed., Porto Alegre, Bookman, 2001. pg 226 a 259.
- HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998, cap. 1, p. 3 – 9.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001. 423 p.
- HUNT, E. K. **História do Pensamento Econômico**, 11ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1982. 536 p.
- HUNT, S. D. **Foundations of Marketing Theory**. Ed. M.E. Sharpe, 2002.
- HUTT, M. T. e SPEH, T. **B&B Gestão de marketing e mercado industrial e organizacional**. 7ª ed. Porto Alegre: ed. Bookmann, 2002.
- JURAN, J. M; GRYNA, F. M. **Controle de Qualidade: Handbook**. Volume V - Makron Books. 1998.
- KLINE, REX. B. – **Structural Equation Modeling: Principles and Practice**. The Guilford Press. 1998.
- KON, A. **Economia Industrial**. 1ª ed. São Paulo: Livraria Nobel, 1994. 212 p.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998. 725 p.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG G. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1995. 518 p
- KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Futura, 1999. 305 p.
- KUMAR, N. **Marketing como Estratégia**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004. 261 p.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial**. 2ª ed. São Paulo: Editora Campus, 2002. 632 p.
- LAMB JR, C. W.; HAIR, JR, J.F.; McDANIEL, C. **Princípios de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Editora Thomson, 2004.
- LAKATOS, E.M. e MARCONI, M.A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- LAVILLE, C. e DIONE, J. **A construção do saber**. 1ª ed. Porto Alegre, Ed. UFMG, 1999.
- LEVITT, T. **A imaginação de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1985. 189 p.

LEWIN, J. E.; JOHNSTON, W. J. **The effects of organizational restructuring on industrial buying behavior: 1990 and beyond.** Journal of Business & Industrial Marketing, vol. II, n. 6, p. 93 – 111, 1996.

LOPES, J. R. L. **O direito na história.** 2ª ed. São Paulo: Ed. Max Limonad, 2002.

LUTHER, M. L. **Marketing Plan: Da preparação à implantação.** Maltese-Norma.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JR, W. D. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global.** 1ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia.** In: Coleção “Os Economistas”. Editora Nova Cultural, 1996. 368 p.

MATTAR, F. N. **Práticas de Marketing relacionadas com o sucesso no lançamento de novos produtos.** Revista de Administração, São Paulo, v. 18, n. 1, Janeiro / Março 1983, p. 44 a 51.

MONTEIRO FILHA, D. C. ; CORRÊA A. **O complexo têxtil – BNDES 50 Anos – História Setorial.** Brasília: BNDS, 2002.

O’HARA, G. **Enciclopédia da Moda.** 1ª ed. – Cia das Letras, 1992.

PANORAMA SETORIAL TEXTIL. Gazeta Mercantil, Abril, 1999.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm,** Nova York: John Wiley & Sons, Inc, 1959.

PORTER, M. **Como as Forças competitivas Moldam a Estratégia.** In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998, cap. 2, p. 11 – 27.

PORTER, M. **Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa.** In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998, parte IV, cap. 1, p. 237 – 269.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência.** 29ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986. 362 p.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados Qualitativos, Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, humanas e Sociais.** São Paulo: Ed. USP / FAPESP, 2001.

PROCHNIK, V.; COUTINHO, L.G.; et al. **Estudo da Competitividade das cadeias integradas no Brasil : impacto das zonas de livre comércio.** Campinas, Unicamp/IE, 2002.

RELATÓRIO SETORIAL DA CADEIA TÊXTIL BRASILEIRA 2003, publicada pelo IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial S/C Ltda.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing, Teoria e Prática no Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing de Tecnologia: Textos e casos**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1989. 270 p.

ROSSITER, J. R. **How to construct a test of scientific knowledge in consumer behavior**. Journal of Consumer Research, Inc. vol. 30 – September 2003.

SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. **The effect of Market Orientation and Firm size on Organizational Performance**. Rev.: Marketing Management.

SCHIFFMAN L. G. & KANUK L. L. **Consumer Behavior**. 2ª ed. New York: Prentice-Hall, 1983.

SHETH, J.N.; GARDNER, D. M.; GARRET, D.E. **Marketing Theory: Evolution and Evaluation**. Ed. John Wiley & Sons, 1988.

SHETH, J. N. – **A Model of Industrial Buyer Behavior**. Journal of Marketing, Vol 37, págs.50 a 56 . 1973.

SHETH, J. N. **Um Modelo de Comportamento do Comprador Industrial**, In: BOYD JR, H. W. Marketing: Gerência e Ação Executiva. 1ª ed. São Paulo: Mac Graw Hill, 1981. p. 145 a 154.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**, Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961, cap. 7, p. 105.

SELLTIZ, C; JAHODA, M.; DEUTSCH, M e COOK, S. W. **Método das pesquisas das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

URBANY, J. E. **Determinação e Estratégias de Definição de Preços**, cap. 14 do livro: Marketing “The Best Practices”; Diversos Autores. Ed. Bookman, 2001.

VARGAS, L. – **Guia para a Apresentação de Trabalhos Científicos** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração.

WEBSTER, F.; WEBSTER, JR. **A General Model of Understanding Organizational Buying Behavior**. Journal of Marketing, Vol.36. págs. 12 a 19. 1972.

WILSON, D. F. **Why divide consumer and organizational buyer e behavior**. Journal Of Marketing, vol 34. nr.

WILSON, E. J. **Theory transitions in organizational buying behavior research**. Journal or Business & Industrial Marketing. V. II, n. 6, p. 7 – 19. 1996.

WEBSTER, F.; WIND, Y. **General Model of Understanding Organizational Buying Behavior**. Journal of Marketing. V.36. pág. 12 – 19. 1972.

YIN, Robert K. – **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2003.

SITES CONSULTADOS:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL (ABIT). Apresenta diversos dados econômicos específicos do setor têxtil. Disponível em: www.abit.org.br. Acesso durante 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TÉCNICOS TÊXTEIS. Apresenta informações relacionadas aos profissionais que atuam no setor têxtil Disponível em: www.abtt.com.br. Acesso durante 2004.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL (BNDES). Disponível em: www.bnds.gov.br

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO (MDIC). Disponível em: www.mdic.gov.br.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Apresenta diversos indicadores socioeconômicos da população brasileira. Disponível em: www.ibge.com.br. Acessado durante os anos de 2003 e 2004.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (FIEMG). Apresenta diversos dados econômicos e estruturais do estado. Disponível em: www.fiemg.com.br.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA CARACTERIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS.

PERFIL DA FORÇA DE VENDAS

Parte I – Responda sobre você:

Idade

Sexo

Escolaridade

Cursos de complementação

Você está há quanto tempo na atividade de vendas?

Você está há quanto tempo na Cristal?

Você já trabalhou em outra função na Cristal?

Em qual função? Por quanto tempo você ficou nessa função?

Você já trabalhou em outra função em outra empresa?

Qual função? Qual empresa? Ficou por quanto tempo na função?

Parte II – Sobre vendas:

O que é uma boa venda para o vendedor?

Qual são as características de um bom vendedor?

Qual dessas características você acha a mais importante? Por que?

Quais os passos que você deve seguir para fazer uma boa venda?

Quando é mais difícil fechar uma venda?

Quando é mais fácil fechar uma venda?

Parte III – Sobre o cliente:

O que é uma boa venda para o cliente?

O que seu cliente considera mais importante para comprar o produto?

Para o seu cliente o que é mais importante?

No produto.

No atendimento.

No pós-venda.

O que você acha mais difícil no contato com o cliente?

O que você acha mais fácil no contato com o cliente?

APÊNDICE B - Pesquisa sócioeconômica e de clima organizacional.

1) Cargo: _____

2) Setor: _____

3) Turma: _____

4) Tempo de empresa:

- até 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 2 a 5 anos
- acima de 5 anos
-

5) Idade: () 18 a 25 anos () 25 a 35 anos
() 35 a 45 anos () acima de 45 anos

6) Estado civil () solteiro () casado () viúvo
() separado () amasiado

7) Sexo () masculino () feminino

8) Número de dependentes () nenhum
() 1 a 2
() 3 a 5
() acima de 5 anos

9) Até que série você estudou ?

- () primário () 1º grau incompleto
- () 1º grau completo () 2º grau incompleto
- () 2º grau completo () 3º grau incompleto
- () 3º grau completo

curso hoje : _____

10) Residência

() própria () alugada () financiada () outros

11) Sua residência fica na rua de :

() terra () asfalto () calçamento

12) Sua residência tem quantos cômodos ?

() 1 a 3 () 4 a 6 () acima de 6

13) Em sua residência há:

() luz () água encanada () esgoto () telefone () banheiro dentro de casa

14) Quais eletrodomésticos você tem em casa?

() geladeira () TV () som () vídeo
() fogão () microondas () lavadora de roupas

15) Quantas pessoas trabalham em sua família?
 Apenas você Você e mais uma de 3 para cima

16) Quantas pessoas dependem de seu salário ?
 todos até 2 nenhum

17) Somando todos os salários de sua família, quantos daria?
 apenas 1 salário até 3 salários acima de 3 salários

Sobre a empresa :

1) Em relação a empresa, de forma geral você se encontra:
 Satisfeito Insatisfeito Mais ou menos

2) Quanto ao relacionamento interno , coloque um “ X” nas situações abaixo que você acha que ocorrem.

- Bom relacionamento com colegas de trabalho.
 Bom relacionamento com a chefia imediata.(Encarregados)
 Conflito entre funcionários / funcionários.
 Conflito entre funcionários / chefia
 Conflito entre setores .
 De forma geral, a empresa apóia e dá atenção aos funcionários .

3) Considera seu salário justo, condiz com sua função ?
 sim não.

4) Vejo na empresa oportunidade de crescimento e aprendizagem ?
 sim não

5) O que você acha dos benefícios da empresa ?

- Cesta básica - Bom Mediano Ruim
 Ambulatório - Bom Mediano Ruim
 Convênio com psicólogas - Bom Mediano Ruim
 Convênio com o Sesi - Bom Mediano Ruim

6) Em relação aos beneficio , o que você acha que poderia ser melhor adotado e/ ou criado. Coloque em ordem de prioridades.

7) Cite o que você vê de negativo na empresa.

8) Cite o que você vê de positivo na empresa.

9) De quais treinamentos você acha que necessita para melhorar sua atuação ?

10) Dê sugestões de melhoria para a empresa.