

## **Gerenciando os Caminhos para Mudança: um Estudo sobre o Ambiente Interno de Confeções Cearenses**

### **Managing Pathways to Change: A Study on Indoor Cearenses Clothes**

Anderson Queiroz Lemos

Mestre em Administração – Universidade Estadual do Ceará

Professor da Universidade Estadual do Ceará

Técnico da Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial Exportadora (NUTEC) para Projeto

Extensão Industrial Exportadora (PEIEX)

Av. Paranjana, 1700 - Campus do Itaperi, Fortaleza/CE - 60.740-000

andersonqadm@gmail.com

Maione Rocha

Doutora em Desenvolvimento Sustentável - Universidade de Brasília

Doutora em Géographie et Aménagement du Territoire - Université Paris III Sorbonne

Nouvelle

Professora Adjunto da Universidade Estadual do Ceará

Av. Paranjana, 1700 - Campus do Itaperi, Fortaleza/CE - 60.740-000

maionerb@yahoo.com.br

João Paulo da Silva Costa

Graduado em Licenciatura em Matemática - Instituto Federal de Educação, Ciência e

Tecnologia do Ceará (IFCE)

Av. Paranjana, 1700 - Campus do Itaperi, Fortaleza/CE - 60.740-000

jpadmuece2011@hotmail.com

Elias Pereira Lopes Júnior

Mestre em Administração - Universidade Estadual do Ceará

Professor da FA7

Técnico da Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial Exportadora (NUTEC) para Projeto

Extensão Industrial Exportadora (PEIEX)

Av. Paranjana, 1700 - Campus do Itaperi, Fortaleza/CE - 60.740-000

eliasjunior08@gmail.com

### **Resumo**

Com a crescente abertura de empresas no Brasil, há uma tendência que surjam novos tipos de mercados e que as empresas se interessem em obter participação neles. A perspectiva é de sua administração de lidar, no tempo, com ambientes e relacionamentos interorganizacionais cada vez mais competitivos e complexos. Com efeito, a hipótese é de que os fatores intermediários ao desenvolvimento empresarial são determinantes para provocar sua competição pelas oportunidades de futuro. Nesse contexto, procurou-se alcançar dois objetivos: 1) identificar o atual nível de gestão adotado por empresas de confecção de pequeno porte; 2) analisar a perspectiva de geração de vantagem competitiva dessas empresas. Com base na topologia explicativa formada pelas dimensões do ambiente interno e competitividade, desenvolveu-se

Artigo publicado anteriormente nos Anais do II Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis – AdCont 2011 em 10/2011.

Artigo submetido em 17 de outubro de 2011 e aceito em 30 de novembro de 2011 pelo Editor Marcelo Alvaro da Silva Macedo, após *double blind review*.

um estudo com dados coletados junto a 81 empresas de confecção de Fortaleza e Região Metropolitana. Optou-se por uma análise descritiva da atual posição competitiva dessas empresas utilizando estatística descritiva. Os resultados indicam que as áreas funcionais com mais atividades praticadas foram as de Vendas e Marketing e Finanças e Custos, enquanto as áreas estratégicas e a inovação obtiveram baixos níveis de práticas realizadas. A pesquisa soma-se a outras para ampliar o entendimento sobre predição do nível de competição pelo futuro de empresas nacionais.

**Palavras-chave:** Confecção. Ambiente Interno. Competição.

### **Abstract**

With the increasing numbers of companies in Brazil, there is a trend that there are new types of markets and firms are interested in obtaining participation in them. The outlook is for his administration to deal with, in time, with inter-organizational relationships and environments increasingly competitive and complex. Indeed, the assumption is that the intermediate factors are crucial to business development to bring about its competition for future opportunities. In this context, it was tried to achieve two goals: 1) identify the current level of management adopted by companies making small, 2) analyze the prospect of generating competitive advantage these companies. Based on the topology formed by the explanatory dimensions of the internal environment and competitiveness, developed a study of data collected from 81 manufacturing companies and the Metropolitan Region of Fortaleza. It was chosen a descriptive analysis of the current competitive position of these companies using descriptive statistics. The results indicate that areas with more functional activities were practiced Sales and Marketing and Finance and Costs, while the Strategic areas and Innovation had low levels of practices carried out. The research adds to the other to enlarge the understanding of predicting the future level of competition for domestic companies.

**Keywords:** Clothing. Indoor. Competition.

## **1. Introdução**

Para ampliar o entendimento sobre a capacidade de geração de vantagem competitiva das empresas de pequeno porte no Ceará, este estudo analisa o nível de gestão adotado pelas empresas de confecção ingressantes num programa governamental intitulado Projeto Extensão Industrial Exportadora - PEIEX.

A entrada de organizações numa região tende a modificar o ambiente e acelerar o processo de evolução das dimensões micro ambientais em seu entorno. Nesse contexto, em 2010 o Brasil alcançou a maior taxa de empreendedorismo entre os países que possuem as mais importantes economias do mundo. Muitos dos empreendimentos são recém fundados e são de pequeno porte (AGÊNCIA SEBRAE, 2011). Historicamente, essas empresas desempenham um papel de amortecedores de choques em épocas de crise econômica.

Nesse contexto de mudanças aceleradas, percebe-se que muitas transformações ainda são de natureza estrutural do ambiente. Conforme a revista da Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC, 2010), o setor industrial é que vem liderando a retomada do crescimento no estado. Nesse sentido, grandes investimentos estruturantes vêm sendo realizados no Brasil e no Nordeste. No Ceará, por exemplo, os investimentos são recebidos pela classe empresarial e sociedade civil com grande expectativa.

Independentemente da natureza das mudanças, setores surgem e desaparecem com velocidade tais que podem superar a percepção dos gestores quanto ao potencial dos mercados de gerar novas oportunidades. Quando as oportunidades emergentes tornam-se perceptivas,

deixaram de ser novidade, pois já foram aproveitadas por empresas que se mantêm mais informadas e internamente preparadas.

Nesse momento, o nível de gestão empreendido pelos administradores é fundamental para o desenvolvimento de organizações. Com efeito, o papel dos dirigentes é de vital importância na discussão sobre o monitoramento das variáveis que podem levar a mudança na estrutura das organizações (Hall, 2004). Por essa definição, compreendemos que a análise do ambiente interno faz-se necessária para determinar a vantagem competitiva.

Independentemente do setor, o desenvolvimento empresarial requer preparação. Com passar do tempo, todos chegarão ao futuro, mas à forma como chegarão está na responsabilidade dos gestores organizacionais em desenvolver as competências essenciais das empresas que administram.

Acredita-se que para as pequenas e médias empresas, a administração por pressão seja maior, pois um número cada vez mais expressivo de grandes empresas entra no mercado e busca por fornecedores para relacionamentos de longo prazo. Essas empresas buscam por fornecedores que garantam insumos e matéria prima à cadeia produtiva em condição de atender com qualidade e pontualidade na entrega com preços competitivos.

Desta forma, atender as expectativas do ambiente externo significa garantir legitimidade para continuar operante no sistema, assim, cabe uma gestão eficiente nas áreas clássicas funcionais de Vendas e Marketing, Finanças e Custos, Produção e Manufatura e Capital Humano. De forma que essas áreas sejam gerenciadas por uma Administração Estratégica.

Assim como outros importantes setores da economia brasileira, o de confecções possui grande número de micro, pequenas e médias empresas (21,4%), que conforme Pinto (2008) detêm a segunda posição no *ranking* de produção e exportação de bens no estado do Ceará por exemplo. Deste modo, as empresas dessa indústria precisam de uma gestão sólida em fundamentos, ferramentas e técnicas de gestão, o que permitirá maior fluência no dia a dia empresarial. Adicionalmente, sabe-se da importância que o somatório da contribuição das áreas funcionais tem para a visão sistêmica empresarial no alcance dos macro objetivos.

Para ampliar o entendimento sobre o atual nível de gestão adotado pelas empresas do setor de confecção do estado do Ceará, pode-se formular o seguinte questionamento: O nível das atividades executadas pelas áreas funcionais dessas empresas está favorável para colaborar na geração de participação nas oportunidades futuras de mercado? A hipótese é de que os fatores intermediários ao desenvolvimento empresarial são determinantes para provocar sua competição pelas oportunidades de futuro.

Considerando essa questão, definiu-se como objetivos da pesquisa analisar o nível de gestão das empresas de confecção participantes do PEIEX – Região metropolitana de Fortaleza, avaliando a propensão de desenvolverem vantagem competitiva e participação em oportunidades futuras de mercados.

Tematicamente, esta pesquisa se insere no conjunto de estudos acerca da análise das dimensões capazes de levar as empresas à competição pelas oportunidades futuras. Diversos estudos avaliaram as hipóteses de manutenção da longevidade empresarial, seja por meio das posturas gerenciais de relacionamento (Mezner & Nigh, 1995; Lemos, *et al.*, 2009; Lemos, Et Al, 2010) ou por meio da sua forma de fundação e desenvolvimento (Greiner; 1986; Hall, 2004) e ainda sobre as etapas da competição pelo futuro (Hamel & Prahalad, 1995).

Deste modo, tem-se aqui a oportunidade de desenvolver um estudo válido enquanto referencial específico para corroborar no entendimento de quanto próximo está o nível de gestão das empresas dessa tipologia para o alcance de oportunidades de mercado.

Para atingir o objetivo, o trabalho está dividido da seguinte forma. Inicialmente apresenta-se uma contextualização sobre o cenário da indústria de confecção no Brasil e no Ceará. Também uma apresentação sobre o PEIEX. Com base na literatura clássica de Hamel e

Prahalad (1995) e nos estudos de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), apresenta-se o resgate da literatura, especialmente sobre o estudo do ambiente interno e sobre a importância de desenvolver permanentemente competências essenciais, explorando conceitos alternativos de produtos. Em seguida, apresenta-se os tópicos da pesquisa, o desenvolvimento da metodologia, a análise dos resultados e a conclusão.

## **2. Contextualizando o Setor de Confeção no Ceará**

A indústria de confecção e o setor têxtil têm grande relevância na indústria brasileira, em virtude da sua tradição na formação econômica do país, do volume de recursos que mobiliza e do número de empregos que gera, além da sua onipresença em todo território nacional (Leocáριο, Ferraz & Maia, 2005).

Em escala mundial, o Brasil detém o sétimo maior parque industrial, com faturamento de US\$ 25 bilhões, em 2004, sustentado pela produção de 1,2 milhões de toneladas de algodão e de 6,4 bilhões de peças de vestuário. A contribuição do têxtil para o balanço de pagamentos brasileiro é igualmente significativa conforme pode-se averiguar por meio da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeção (ABIT).

A dimensão do setor de confecções coloca atualmente o Brasil na quarta posição mundial em termos produção (Bal & Carleal, 1999; Leite, 2004). O setor de confecções é palco de acaloradas controvérsias e de difícil apreensão para fins de estudos, dado a magnitude da informalidade que abriga, da enorme heterogeneidade dos seus produtos e a capilaridade dos seus agentes. Mas o significado social do setor não pode ser negligenciado em um país como o Brasil.

Quanto à origem e formação de um Pólo Têxtil/Confeção no Ceará, faz-se importante inicialmente fazer um relato dos condicionantes do desenvolvimento do setor têxtil no Brasil. Desse modo, pode-se dizer que, até a década de 1980, o país, e também a indústria têxtil e de confecções, possuía um mercado interno ainda em expansão e este estava condicionado ao padrão de competitividade estabelecido pelas empresas nacionais, devido ao fato de a economia estar fechada. Portanto, não havia estímulos, nesse período, por parte dos empresários, para realizar investimentos no setor, como estava ocorrendo em outros países no mesmo período (Viana, 2005).

A partir de 1985, dois principais Estados concentravam uma parcela significativa dos estabelecimentos da indústria têxtil e de confecção do Nordeste: o Estado do Ceará, com uma participação de 38%, e o Estado de Pernambuco, com 23%. Em números absolutos, o Estado do Ceará concentrava em torno de 550 empresas formais. Além disso, observando-se o porte dos estabelecimentos do setor, percebe-se que grande parte das empresas da indústria têxtil e de confecção do Estado do Ceará era micro ou pequena, havendo o registro de apenas seis grandes empresas no Ceará.

A partir da década de 1990, a abertura da economia proporcionou ao setor têxtil brasileiro modificações na sua estrutura produtiva e no comportamento do mercado interno, favorecendo um novo modelo de competição entre as empresas do setor, que passaram a concorrer diretamente com produtos provenientes de outros países. Como consequência, a indústria brasileira sofreu por um processo de reestruturação, em que as empresas passaram a adotar novas tecnologias para a redução dos custos, de forma a atenderem as necessidades dos países importadores (Viana, 2005).

Aliado a esse fato, na década de 1990, houve uma migração da produção industrial têxtil de outras regiões para a Região Nordeste, devido aos incentivos fiscais oferecidos pelo governo de alguns Estados do Nordeste e pela disponibilidade de mão-de-obra barata na referida região. Quanto ao Nordeste brasileiro, a reestruturação da indústria têxtil na região,

que foi projetada pela SUDENE em meados da década de 1950, teve um importante papel para o desenvolvimento do setor na região, em décadas posteriores (Viana, 2005).

Atualmente as centenas de confecções cearenses têm contribuído com o PIB do Ceará, movimentando cerca de R\$ 30 milhões em negócios, inclusive com significativa participação no mercado internacional (O POVO, 2010). É importante ressaltar que o setor é formado basicamente por micro e pequenas empresas, sendo uma das maiores fontes de emprego do Brasil, gerando, somente no Ceará, algo em torno de 37 mil empregos formais. Os empregos informais (facção) são em maior número que os formais, que, somados, passam a ser os maiores em volume que os demais.

Mediante essa breve contextualização da indústria de confecções no Brasil e no Ceará, e baseado em alguns dados apresentados, busca-se responder a nossa hipótese de que os fatores intermediários ao desenvolvimento empresarial são determinantes para provocar sua competição pelas oportunidades de futuro.

### **3. O projeto Extensão Industrial Exportadora - PEIEX**

Nesse contexto de crescimento econômico nacional, entrantes internacionais e surgimento de novos investimentos, diversos atores de fomento ao desenvolvimento empresarial entram em ação para desempenhar um papel legítimo no fortalecimento da capacidade competitiva das empresas, com: transferência de tecnologia de gestão, incentivo a inovação e associativismo, fortalecendo a sustentabilidade empresarial.

Desta forma, a oferta de projetos governamentais de fomento a competitividade empresarial, muitas vezes extrapolam as expectativas dos empresários, que céticos quanto à legitimidade dessas ações, muitas vezes hesitam em participar. Com os esforços de levar tecnologia de gestão as empresas, principalmente as pequeno e médio porte, acredita-se que será a hora das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) relacionarem-se de forma mais consistente com os seus *stakeholders*, crescerem, expandirem suas estruturas, desenvolverem-se e conseqüentemente ampliarem sua participação nas oportunidades futuras de mercado.

Por meio das contribuições patronais, o governo federal subsidia verbas para serem distribuídas a programas e projetos para minimizarem os problemas de administração de trabalho, inovação, estrutura, gestão de pessoas, dificuldade de análise do ambiente e acesso à tecnologia das empresas. Assim, as políticas governamentais de apoio organizacional são indispensáveis (Hall, 2004).

Diversos projetos de fomento a competitividade empresarial vem sendo criados. No estado do Ceará em 2009, iniciou-se nas instalações do NUTEC, um projeto de âmbito nacional intitulado de PEIEX. Trata-se de um sistema de resolução de problemas técnico - gerenciais e tecnológicos para empresas industriais de pequeno porte, cujo objetivo maior é incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora empresarial.

Subordinados a Agência Brasileira de Promoção as Exportações (APEX - Brasil), os técnicos do PEIEX - CE atendem indústrias em Fortaleza e Região Metropolitana. Por meio de metodologias próprias, identificam as principais demandas de gestão a serem trabalhadas e capacitam as empresas com base numa programação de trabalho, transferindo tecnologia de gestão nas áreas funcionais de Administração Estratégica, Finanças e Custos, Marketing e Vendas, Capital Humano, Produção e Manufatura e Comércio Exterior. Em suma, as empresas passam por uma assessoria que as ajuda a desenvolverem suas competências distintas.

## 4. Revisão Bibliográfica

A revisão teórica contempla a temática do ambiente interno organizacional e os fatores sugeridos por Hamel e Prahalad (1995) para gerenciar os caminhos para mudança.

### 4.1. O Ambiente Interno Empresarial

Quando Sócrates criou a frase “conhece-te a ti mesmo”, ele se referia à dificuldade das pessoas em reconhecer os próprios problemas. Mesmo com as dificuldades de acesso a dados, divergências de opiniões entre os colaboradores e dificuldade de controle e comunicação presentes nas estruturas organizacionais, a preocupação da auto-análise deve ser constante.

Tradicionalmente as empresas são vistas como entidades econômicas que visam obter lucro e oferecer produtos e serviços a sociedade. Sendo assim, a função do administrador é garantir que esse objetivo seja alcançado com o uso dos recursos disponíveis. É através da análise do ambiente interno que as empresas têm oportunidade de conhecer suas estruturas e assim delinear estratégias adequadas para ganhar posições no mercado em que operam. Além dos conflitos internos das pessoas decorrentes das diferentes perspectivas sobre o negócio, a rigidez dos paradigmas organizacionais e a falta de uma cultura para melhoria contínua, atrasam a implantação das metodologias de análise interna.

Lobato (2000) define análise interna como um esforço dirigido à ampliação do conhecimento [Bethlem (1998) também entende essa análise como um processo de geração de conhecimento] que se tem da organização, levando em consideração todas as atividades realizadas por ela para satisfação dos diversos públicos.

A principal função da análise interna é por em evidencia as principais qualidades e deficiências empresariais. Os pontos fortes e fracos que derivam da auto-avaliação servem como comparação com outras empresas do ramo de atuação, concorrentes diretas ou não.

Pela literatura clássica da administração estratégica, segundo o modelo baseado em recursos (RBV), as diferenças nos desempenhos das empresas em longo prazo são justificadas pelos recursos e capacitações exclusivos, e não pelas características da indústria.

Possivelmente o maior desafio da análise interna seja identificar, elaborar, distribuir e proteger os recursos, capacitações e as competências essenciais ao alcance dos concorrentes. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) entendem que a necessidade dos líderes estratégicos em identificar as fontes de vantagem competitiva destaca a importância de conhecer os recursos e as capacitações de uma empresa.

Os recursos podem ser classificados em tangíveis ou intangíveis, e são as fontes das competências essenciais. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 78), “as competências essenciais são capacitações que servem como fonte de vantagem competitiva para uma empresa sobre seus rivais”. Ainda conforme os autores, o desenvolvimento das competências essenciais é uma etapa fundamental para ingressar na competição pela participação em oportunidades futuras de mercado.

### 4.2. Competição Pelo Futuro: Gerenciando o Caminho Para Mudança

Conforme Hamel e Prahalad (1995), para que uma organização obtenha uma enorme fatia dos lucros nas oportunidades futuras potencialmente disponíveis num contexto de oportunidades, faz-se requerer uma fatia desproporcional de competências necessárias. Para esses autores, a corrida pelo futuro, independentemente do setor em que a empresa opere, ocorre em três estágios distintos e sobrepostos, que, a saber, são: competição pela previsão do futuro do setor e liderança intelectual; competição pelo encurtamento dos caminhos de migração e competição pela posição e participação no mercado.

Quando uma empresa compete para prever as variações e tendências do setor em que opera, ela está potencializando as suas chances de antecipar-se a concorrência (*first – mover*).

Conforme Hamel e Prahalad (1995, p. 52), trata-se de “uma compreensão mais aprofundada do que a dos concorrentes das tendências e discontinuidades – tecnológicas, demográficas, de regulamentação ou de estilo de vida - que poderiam ser usadas para transformar às fronteiras do setor e criar um novo espaço competitivo”.

Com efeito, seria antecipar-se a concorrência e conceber formas radicalmente novas de proporcionar aos consumidores, produtos e serviços que superem suas expectativas (geração de valor), assim como aconteceu com os medicamentos para impotência sexual, desenvolvimento de coração artificial e o lançamento de mecanismos de *blue ray*. Em suma, seria uma competição pela imaginação do futuro e pela previsão do tamanho do mercado.

A competição pelo encurtamento dos caminhos de migração é uma corrida pelo acúmulo de competências necessárias, testes de aceitação do produto, busca por parceiros para sub-contratação das atividades meio, investimentos em equipamentos e infra-estrutura predial, investimento em capital humano e aprendizado organizacional, dentre outras ações. Para Hamel e Prahalad (1995), essa corrida molda o surgimento de uma possível arena em benefício próprio do que foi previsto para o setor e o surgimento de um mercado substancial.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 16), definem competências essenciais como “recursos e capacidades que servem de fonte da vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes”. Para esses autores, um método para identificar e criar as competências essenciais é atender a quatro critérios de geração de vantagem competitiva sustentável: capacitações valiosas; capacitações raras; capacitações custosas de imitar; e capacitações não substituíveis. Capacitação é definida como “uma condição de um conjunto de recursos de executar uma tarefa ou atividade de forma integrada” (p. 16),.

As capacitações valiosas podem melhor ajudar as empresas que se encontram em posição estratégica de manutenção ou desenvolvimento, pois ajudam a neutralizar ameaças ou explorar oportunidades. Já as capacitações raras, são aquelas que não muitos possuem, poucos concorrentes tem.

Possivelmente a capacitação mais importante é a custosa de imitar, pois as empresas não podem criar com facilidade, devido a aspectos que podem estar inclusos na cultura da empresa, ou embasados nas condições históricas exclusivas (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008). As capacitações insubstituíveis são as que não possuem equivalentes estratégicos. Assim, o valor estratégico das capacitações é proporcional à dificuldade de serem substituídas.

As pequenas e médias empresas brasileiras sofrem uma pressão cada vez maior das grandes empresas para que se sobressaiam as expectativas geradas. Nesse sentido, para manter um compromisso duradouro e assim terem a chance de perceber as oportunidades emergentes, as empresas de pequeno porte não podem falhar em suas obrigações.

Para manterem-se competitivas as empresas precisam atender as exigências e necessidades dos seus *stakeholders* relevantes, e para isso precisam ser eficientes em diversas áreas funcionais. Devido ao baixo nível de competitividade empresarial interna, o que conduz a baixos índices de empresas exportadores, acredita-se que haja uma forte ligação com o nível de gestão das empresas.

### 4.3. Tópicos da Pesquisa

Os sujeitos ditos administradores ou líderes estratégicos são, na maioria das organizações, as principais pessoas que nelas trabalham que são capacitadas a responder sobre as peculiaridades das demais áreas da empresa. Através das histórias e pelas experiências por elas vividas nestas empresas, em geral são os proprietários, sócios-gestores ou ainda os gestores não sócios das empresas.

A literatura sobre negócios apresenta que as empresas devem possuir pelo menos cinco áreas funcionais: Administração Estratégica, Finanças e Custos, Produto e Manufatura, Lemos, A. Q.; Rocha, M.; Costa, J. P. S.; Lopes Júnior, E. P.

Vendas e Marketing e Capital Humano. Historicamente, a Administração Estratégica é considerada a mais importante, pois seu processo consiste num “conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008, p. 6).

Whittington (2002) questiona o leitor com a pergunta, o que é estratégia – ela realmente importa? Talvez a resposta não esteja necessariamente no conteúdo dos livros sobre estratégia, mas na forma de interpretar as orientações gerais da literatura, que se diga de passagem é vasta.

Não restam dúvidas de que a estratégia é importante. Para Whittington (2002), os clássicos teóricos já afirmavam que para um bom planejamento faz-se necessário conhecer os ambientes organizacionais, e com isso, elaborar cálculos e análises com o objetivo de maximizar a vantagem em longo prazo.

Apesar da importância atribuída ao tema da Administração Estratégica, observa-se uma dificuldade na elaboração e aplicação dos objetos estratégicos por parte das empresas, principalmente pelas de pequeno porte. Conforme Andion e Fava (n.d), somente 10% das estratégias formuladas pelas empresas são implementadas.

Falta de literatura não é, pois diversas obras destinadas a empresas de pequeno porte, desenvolvendo modelos e ferramentas de gestão, estão à disposição dos empresários. Cita-se Castor (2009) por exemplo, cujo título não poderia ser mais sugestivo: Estratégias Para Pequenas e Médias Empresas.

Mas os empresários de pequeno porte, no seu pragmatismo cotidiano, na ausência de estrutura organizacional que agilize o controle, coordenação e comunicação das tarefas e principalmente pela carência de pessoas, mormente parecem interessarem-se nas funções mais básicas das suas empresas, como as técnicas, as comerciais e as financeiras. Esse *trade-off* entre ser estratégico nas suas ações e trabalhar na base da experiência e no pragmatismo é justificada pela ausência de estrutura. Se não há estrutura, há acúmulo de tarefas, confusão, desordem, o que incorre em menos tempo por parte dos gestores para agir estrategicamente.

No contexto da análise das estruturas organizacionais, a escassez de recursos atrapalha o desenvolvimento empresarial (Greiner, 1986). Para corroborar nesse entendimento, no contexto da análise interna Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) entendem que as pessoas são os ativos mais importantes das organizações, pois produzem inovações, que conduzem a possibilidade de geração de vantagem competitiva.

Conforme artigo apresentado ao site de recursos humanos [rhportal.com](http://rhportal.com) (2009), um número expressivo de empresas de pequeno porte não possui departamento e nem sequer um profissional com mínimo de qualificação para gerir a área de capital humano. A melhor estruturação dessa área também é importante em pequenas empresas, pois mesmo os funcionários de pequenas empresas tem anseios e expectativas quanto ao seu futuro.

Muitas vezes a gestão de pessoas é resumida a gestão burocrática de departamento pessoal. O risco incorrido pelos empresários que operam suas empresas nessas condições é de perder talentos, e como Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.70) afirmam, “onde quer que o talento vá, as inovações, a criatividade e certamente o crescimento econômico irão com eles”.

As pessoas, como recursos particularmente importantes para produzirem inovação e gerar vantagem competitiva, em tese, deveriam ser administradas, pois conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 70), “mesmo que não sejam fundamentais em algumas indústrias (setores), elas são necessárias para a criação e implementação de estratégias nas empresas”.

Nesse contexto de hipercompetitividade, principalmente para alguns setores, as fontes tradicionais de vantagem competitiva não são mais eficazes quanto costumavam ser. Com concorrentes mais globais e inovadores o ciclo de vida dos produtos reduziu, assim, o conhecimento e inovação passaram a ser considerados ativos extremamente importantes nas empresas que querem retornos acima da média.

Estudos apontam que embora as empresas tenham se tornado eficientes nos últimos anos, elas precisarão ser extremamente inovadoras para criar vantagens competitivas sustentáveis. A gestão da inovação passa então a ser o esforço da administração empresarial para determinar o êxito organizacional no século XXI.

Ainda corroborando como o resultado, Batista et. al (2008) desenvolveram estudo sobre a percepção do empresário cearenses a respeito da Inovação. Verificou-se que os empreendedores tem uma idéia acentuada acerca da inovação, e que se sentem capazes de romper paradigmas realizando-as em suas empresas. Mas afirmam que não a efetivam.

Mas diferentemente de outras nações como a japonesa, por exemplo, que possui um numero interessante de engenheiros que trabalham no desenvolvimento de tecnologias disruptivas (aquelas que destroem o valor da tecnologia em vigência e que criam novos mercados) e criam novos mercados, o cenário brasileiro é bem diferente. Mesmo quando comparado a países também emergentes como China e Índia, a capacidade brasileira de transformar conhecimento em inovação é baixa.

Segundo Castro (2007), em artigo publicado no site [inovacaotecnologica.com](http://inovacaotecnologica.com). o Brasil não pode copiar o modelo de inovação adotado por outros países, mas se basear na estratégia e estrutura relativas a sua realidade. Os casos de sucesso de empresas nacionais estão quase sempre ligados à iniciativa individual, ou seja, ao empreendedor e sua iniciativa como inovador. Segundo Castro (2007), o sistema educacional brasileiro também tem parcela de responsabilidade sobre o baixo interesse a inovação nos indivíduos. Segundo ele, o sistema foi uniformizado, o que dificulta o aprendizado autodidático.

## **5. Abordagem Metodológica**

Esta seção apresenta a metodologia seguida na pesquisa.

### **5.1. Fase Descritiva**

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é aquela cuja principal finalidade é desenvolver e esclarecer conceitos, com o objetivo de formular problemas, proposições e hipóteses mais claros e precisos. Com tal objetivo, buscam-se em livros e periódicos especializados a referência teórica dos temas estudados e as informações sobre o setor (Gil, 1991). A fase exploratória foi então definida como uma pesquisa bibliográfica, selecionada com base na sua relevância para o alcance dos objetivos.

### **5.2. Estratégia de Coleta de Dados e Instrumento De Pesquisa.**

Os autores tiveram acesso às dependências do PEIEX e também a metodologia utilizada e dados coletados entre abril de 2009 e junho de 2011 pelos técnicos do projeto. A metodologia de análise do índice de práticas de atividades empresariais utilizada pelo PEIEX consiste no preenchimento de um *check list* das atividades de todas as áreas funcionais que teoricamente uma empresa deveria ter para ser competitiva, de forma que por meio de uma escala, verifica-se então os itens que a gestão da empresa pratica (assinalando S), os que não pratica (assinalando N), e ainda os que pratica parcialmente (assinalando P).

Por meio dos *check lists* foi possível ter acesso aos fatores de análise de nível de gestão das áreas de Administração Estratégica, Capital Humano, Finanças e Custos, Vendas e Marketing e Gestão da Inovação das empresas estudadas. Todas as áreas pertencentes ao questionário PEIEX possuem grupos e ou grupos e subgrupos de fatores, de forma que esses grupos / subgrupos são formados por itens. Ao todo, os pesquisadores analisaram 136 itens dos 259 do instrumento de pesquisa utilizado pelos técnicos do PEIEX. Os aspectos gerais do instrumento são apresentados a seguir.

A eficiência da área de Administração Estratégica é analisada baseada na existência de grupos de itens intitulados de: Estratégia organizacional, Estrutura organizacional e Indicadores de desempenho.

Toda a análise do grupo Estratégia Organizacional é voltada para a forma com que as empresas trabalham no alcance de seus objetivos. Envolve também a complexa análise das diretrizes organizacionais e a forma com que a informação é disseminada pela empresa.

O grupo intitulado Estrutura Organizacional analisa eminentemente como as pessoas estão distribuídas dentro dos diversos níveis hierárquicos, ocupando posições hierárquicas e comunicando-se entre si. Atividades como alvará de funcionamento, organograma geral da empresa, descrição de funções, políticas institucionalizadas e manualização são atividades básicas esperadas para a gestão deste fator.

O último grupo de análise da administração estratégica refere-se aos Indicadores de Desempenho Clássicos (cliente, financeira, aprendizado e inovação e processos internos) para mensuração da eficiência nas estratégias empresariais.

Quando a área de Recursos Humanos, foi possível perceber que a sua eficiência é analisada baseada na existência de Estratégias de Recursos Humanos, Administração de Recursos Humanos, Políticas de Educação e Treinamento e por meio de Indicadores de Recursos Humanos.

Verificou-se que o grupo intitulado de Estratégias de Recursos Humanos diz respeito às políticas internas de estabelecimento de direitos e deveres dos colaboradores. O grupo Administração de Recursos Humanos é referente aos controles e registros dos funcionários ativos, critérios de admissão e políticas de desempenho. Além disso infere sobre as obrigações trabalhistas que as empresas devem manter para estar em conformidade com as expectativas das agências reguladoras.

O grupo Educação e Treinamento refere-se à identificação das necessidades de investir em educação e treinamento dos colaboradores, bem como a forma de avaliação do aprendizado. O último grupo de análise da área de Capital Humano refere-se aos Indicadores de ausência ao trabalho, rotatividade, avaliação de desempenho e realização de pesquisa de clima e satisfação dos funcionários.

A área de Finanças e Custos é analisada baseada na existência de Administração Financeira, Indicadores Financeiros, Administração de Custos e por meio de Indicadores de Custos. Observou-se que os técnicos analisam o grupo Administração Financeira verificando a execução de controle de contas a pagar e a receber, se a empresa desconta títulos, possui critérios de aplicação, e acima de tudo, se possui situação creditícia regular.

O grupo Indicadores Financeiros refere-se ao capital de giro possuído pela empresa, se a empresa executa fluxo de caixa e balancete contábil. Mas principalmente refere-se às políticas de pagamento e recebimento junto a fornecedores e clientes. O grupo administração de custos é analisado pelo entendimento da forma com que a empresa estrutura a formação do custo do produto. Adicionalmente se utiliza alguma planilha para reduzir os erros de cálculo.

O último grupo de análise da área financeira refere-se aos Indicadores de Custo, que tratam do controle dos custos fixos e variáveis da empresa, custos referente à adoção de horas extras por parte dos funcionários, elevação do custo de fabricação devido ao re-trabalho dos produtos defeituosos. Adicionalmente, os técnicos verificam se o empresário acompanha o preço de comercialização dos produtos que fabricaram no mercado.

Na área funcional de Vendas e Marketing, a análise do nível de gestão se concentra em três grupos, a saber: Avaliação de Mercado, Política Mercadológica e Análise de Desempenho. A avaliação de mercado se preocupa em verificar o entendimento dos gestores quanto ao ambiente externo empresarial, verificando o nível de ações concernentes ao ambiente geral, da indústria e dos concorrentes.

O grupo das Políticas Mercadológicas visa analisar as ações da empresa para geração de visibilidade pública, como por exemplo, promoções, novos lançamentos, produção de material promocional, políticas de relacionamento com os clientes, dentre outras ações. O último grupo de análise da área mercadológica refere-se à Análise de Desempenho, que trata da sazonalidade, rentabilidade e lucratividade das ações empreitadas nesta área.

Para a área funcional de Produção e Manufatura, os pesquisadores isolaram os demais grupos concernentes a esta área e concentraram-se no Grupo Gestão da Inovação. Este grupo se subdivide em Percepção Sobre a Inovação, Conhecimento Empresarial sobre Instituições de Apoio a Inovação, questões sobre a Prática da Inovação, e por fim as formas de entendimento sobre Redes de Interação.

### **5.3. Delimitação da Pesquisa**

O campo de estudo foi o das indústrias de pequeno e médio porte de confecção instaladas em Fortaleza em sua Região Metropolitana e atendidas pelo PEIEX – CE. O projeto atende a 450 empresas de diversas tipologias de setores, sendo que 70% pertencem ao setor de confecção. Dos arquivos do PEIEX foram coletados 81 questionários somente de empresas de confecção, o que representa uma boa amostragem. O tipo de amostragem utilizada, embora por conveniência e acessibilidade dos pesquisadores ao banco de dados do PEIEX, pode ser considerada aleatória, já que as empresas foram escolhidas ao acaso.

### **5.4. Plano de Análise Estatística**

Os procedimentos estatísticos para análise dos dados das empresas selecionadas foram baseados em procedimentos de estatística descritiva e tabulados e processados no Excel. Os procedimentos concentraram-se na apresentação das frequências descritivas das amostras, bem como das médias e desvios-padrão das medidas agregadas dos blocos de questões.

Para cada resposta correspondente aos fatores de análise de nível de gestão foram atribuídos valores, sendo 2 (dois) para as práticas realizadas, 0 (zero) para as práticas não realizadas e 1 (um) para as parcialmente realizadas. Dessa maneira, foi possível calcular a tendência central ou média aritmética de cada nível de gestão para cada área funcional, empresa por empresa.

Os valores obtidos foram números reais compreendidos no intervalo fechado de 0 a 2. Segundo Magalhães (2008), a alternativa a ser adotada para essa espécie de dados é construir classes ou faixas de valores e contar o número de ocorrências em cada faixa, a fim de proporcionar um meio eficaz de estudo do comportamento dos dados.

Apesar das medidas de tendência central fornecer uma ideia do comportamento dos dados, elas podem esconder valiosas informações, podendo não ser suficientes para descrever e discriminar os dados (Magalhães, 2008). Assim, para medir a variabilidade dos valores, utilizamos como medida de dispersão o desvio padrão.

## **6. Análise Geral dos Resultados**

Quanto ao resultado geral, verificou-se que a área de Vendas e Marketing possui o maior índice de práticas realizadas, entretanto o nível não passou de intermediário (FIGURA 1). Em contrapartida, a Gestão da inovação possui um índice muito baixo de práticas realizadas, o que evidencia falta de empreendedorismo e aceitação de risco dos gestores.

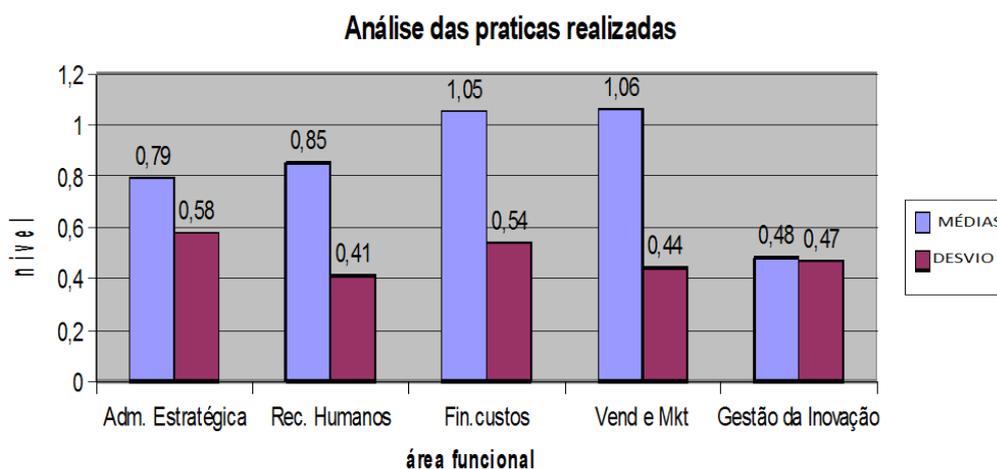


Figura 1 – Análise geral das práticas realizadas  
Fonte: Dados da pesquisa.

O desvio de opinião verificado corrobora para o entendimento de que há uma homogeneidade quanto às práticas de inovação.

Apresenta-se, deste ponto em diante, para cada grupo de fatores das áreas analisadas, os resultados da pesquisa, as tabelas contendo os valores das médias e dos desvios de percepção e um comentário à cerca do observado.

Para analisar os resultados, os pesquisadores construíram um quadro de recomendação de análise (QUADRO 1) para racionalmente comentar sobre os resultados.

QUADRO 1 - Recomendação de análise

Medida	Nível	Análise
Critério para média	Baixo	Até 0,572
	Intermediário	Acima 0,572 a 1,287
	Elevado	Acima de 1,287
Critério para desvio padrão	Baixo	Até 0,5
	Intermediário	Acima 0,5 a 0,8
	Elevado	Acima de 0,8

Fonte: Elaborado pelos autores

As médias dos grupos para Administração Estratégica (TABELA 1) são de nível baixo e intermediário, sendo apresentada uma variação entre 0,526 e 0,997. Conforme o Quadro 1 os desvios apresentaram uma dispersão baixa e intermediária de opiniões (0,439 a 0,722). Este resultado apresenta indícios que os empresários possuem um domínio de gestão no Máximo intermediária, e que as divergências em torno da média também acompanham esse ritmo.

Tabela 1 – Escala Grupo administração Estratégica

Administração Estratégica	Média	Desvio
Estratégia organizacional	0,997	0,722
Estrutura organizacional	0,849	0,578
Indicadores de desempenho.	0,526	0,439

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o resultado apresentado na Tabela 1, é possível perceber que o grupo intitulado Estratégia Organizacional apresentou um nível intermediário de práticas gerenciais. Assim, há evidências de que as empresas não fazem planejamento adequado, o que implica

em deficiência na divulgação dos objetivos e estratégias aos funcionários.

O grupo Indicadores de Desempenho apresentou a pior média, evidenciando que poucas são as atividades praticadas pelas empresas para mensurar se o caminho por elas traçado está apresentando os resultados esperados. Com o baixo desvio de opiniões observado, pode-se crer que a distribuição das atividades realizadas pela amostra não são destoantes entre si. A dedução mais óbvia desse resultado é que as empresas não conheçam sua participação de mercado, o índice de satisfação dos seus clientes, e nem possuam sistema de monitoramento empresarial.

Já as médias dos grupos da área intitulada Capital Humano (TABELA 2) apresentaram níveis diferentes, conforme critério estabelecido no Quadro 1. As variações foram de 0,544 a 1,447. Os Indicadores de Recursos Humanos tiveram média baixa, Estratégias de Recursos Humanos e Educação e Treinamento tiveram médias intermediárias. Somente o grupo de Administração de Recursos obteve média elevada. Os desvios ficaram entre 0,293 e 0,565. Estas observações apresentam evidências de que os empresários realizam poucas atividades no grupo de Indicadores de Recursos Humanos e muitas atividades para o grupo de Administração de Recursos Humanos.

Tabela 2 – Escala Grupo Recursos Humanos

<b>Recursos Humanos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
Estratégias de Recursos Humanos	0,770	0,293
Administração de Recursos Humanos	1,447	0,423
Educação e Treinamento	0,658	0,565
Indicadores de Recursos Humanos	0,544	0,388

Fonte: Dados da pesquisa

Pelo que é possível verificar na Tabela 2, as empresas apresentaram uma diferença muito grande de nível de atividades com relação ao seu nível de gestão em Recursos Humanos. Com exceção do grupo de Administração de Recursos Humanos, os demais apresentam fraco índice de atividades. Deduz-se que principalmente pela obrigatoriedade das atividades desse grupo, justifique-se a elevada média (1,447). As atividades desse grupo estão relacionadas a manter a situação trabalhista regularizada e em conformidade com as exigências de agências fiscalizadoras, possuir políticas de desempenho versus benefícios e ainda consiste em adoção de critérios de admissão de funcionários.

Pelo pequeno valor de desvio padrão em todos os grupos, pode-se avaliar que as divergências de percepção são baixas, indicando que as respostas não divergem entre a amostra pesquisada. Deduz-se que além das obrigações trabalhistas, as empresas pouco estão fazendo para garantir a satisfação dos colaboradores, ou investindo em educação e treinamento e tão pouco monitorando o desempenho de seus colaboradores.

Conforme critério para média vista no Quadro 1, as observações com relação à área de Finanças e Custos (TABELA 3), foram todas intermediárias, e os desvios de opinião variaram entre todos os níveis (0,348 a 0,908). A indicação foi de que, apesar de haver uma dispersão intermediária em torno da média, as empresas praticam em nível moderado a Administração Financeira. De uma forma geral os respondentes apresentaram uma boa percepção a respeito da importância dessa área para geração de vantagem competitiva. Os destaques são dados para os grupos de Administração Financeira e para a Administração de Custos.

Pelo nível intermediário de gestão apresentado para esta área, há um entendimento de que os respondentes percebem a necessidade de executar atividades para manter o controle sobre as contas a pagar e a receber, manutenção de situação creditícia regular e acima de tudo utilizar algum programa ou planilha pré-elaborada na estrutura de formação do custo do produto. Mais uma vez as atividades relacionadas a indicadores de desempenho possuem um baixo índice de atividades.

Tabela 3 – Escala Grupo Finanças e Custos

<b>Finanças e Custos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
Administração Financeira	1,138	0,384
Indicadores Financeiros	1,031	0,548
Administração de Custos	1,166	0,908
Indicadores de Custos	0,883	0,348

Fonte: Dados da pesquisa

As médias dos grupos de atividades de Vendas e Marketing (TABELA 4) ficaram todas em nível intermediário, uma grande variação entre os grupos (0,827 a 1,192). Os desvios indicam uma dispersão de opinião bastante baixa e com pequena variação (entre 0,416 e 0,498). Há, portanto, evidência de que os respondentes mantêm um nível constante de interesse pelas atividades dessa área, e ocorre uma grande harmonia entre as opiniões.

Tabela 4 – Escala Grupo Vendas e Marketing

<b>Vendas e Marketing</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
Avaliação de Mercado	1,192	0,434
Política Mercadológica	1,149	0,416
Análise de Desempenho	0,827	0,498

Fonte: Dados da pesquisa

A análise também demonstra que, como nas outras áreas, o grupo relativo a indicadores de desempenho (Análise de Desempenho) foi o que apresentou a menor média. A hipótese é que as empresas não possuam ferramentas de gestão adequadas, como por exemplo *softwares* dedicados a acompanhar a margem de contribuição e rentabilidade dos produtos mais vendidos, estatísticas de vendas, ou mesmo sistemas de confirmação de estoque.

As médias dos grupos de atividades de Gestão da Inovação (TABELA 5) foram praticamente todas muito baixas (cf. critério do Quadro 1). Os desvios indicam uma dispersão de opinião baixa e intermediária com pequena variação (entre 0,388 e 0,598).

Tabela 5 – Escala Grupo Gestão da Inovação

<b>Gestão da Inovação</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
Percepção da Inovação	1,135	0,598
Conhecimento sobre instrumentos de apoio a inovação	0,156	0,421
Prática da Inovação	0,279	0,388
Redes de Interação	0,370	0,474

Fonte: Dados da pesquisa

Há, portanto, evidência de que no complexo contexto da inovação organizacional, as empresas mantêm certo nível de conhecimento quanto a Inovação. A harmonia entre as opiniões corrobora para essa análise.

Temos duas situações diferentes no grupo Gestão da Inovação. Os respondentes evidenciaram que, fora a Percepção da Inovação, eles realizam poucas Práticas da Inovação (não possuem área de pesquisa e desenvolvimento e nem tem competência interna para desenvolver produtos inovadores) e praticamente não conhecem entidades de fomento para projetos de inovação. Adicionalmente, não se interessam em apresentar projeto de inovação para alguma entidade de fomento.

Quanto à prática de acompanhar as novas tecnologias de máquinas e equipamentos no Brasil e no exterior, pode-se observar que a média se eleva um pouco (0,370). Deduz-se que a participação dos empresários em feiras e eventos relacionados ao setor de confecção pode elevar esse índice. A Internet também tem auxiliado no acesso a novas tecnologias, pois viabiliza o contato entre fornecedores e potenciais compradores a baixo custo.

Gerenciando os Caminhos para Mudança: um Estudo sobre o Ambiente Interno de Confecções Cearenses

Batista *et al.* (2008) ao investigar empreendedores cearenses sobre inovação, observaram que a maioria dos respondentes enfatizou a forma incremental de inovação, ao invés da radical para gerarem vantagem competitiva em seus negócios. Embora tenham chegado a esse entendimento, verificaram que os empreendedores tinham dificuldades em detalhar as formas praticadas de inovação em suas empresas. Os autores também verificaram que os respondentes não deram importância ao risco da inovação, mas enfatizaram a importância das práticas da concorrência em sua decisão de inovar.

As evidências encontradas por Batista *et al.* (2008) somam-se as desta pesquisa para ampliar o entendimento de que a concorrência aparece para os empresários como direcionador do que deve ou não ser feito em termos de investimento em tecnologia e inovação.

Pelo resultado geral encontrado, verifica-se que o nível de práticas de atividades, em geral, não favorece um desenvolvimento equilibrado nas empresas de confecção analisadas. A área financeira corrobora para a geração de vantagem competitiva; O nível de práticas de atividades na área de Recursos Humanos não corrobora para a geração de vantagem competitiva; O nível de práticas de atividades na área de vendas e marketing corrobora para a geração de vantagem competitiva; O nível de práticas de atividades em inovação não corrobora para a geração de vantagem competitiva; e por fim nível de práticas de atividades na área de Administração Estratégica não corrobora para a geração de vantagem competitiva.

## 7. Conclusão

É consenso que a retomada do crescimento econômico nacional ocorre num momento de turbulência econômica mundial. Assim, a necessidade de averiguar o atual nível de gestão das empresas de pequeno porte brasileiras é estratégica para o entendimento de quão próximo ou distante estão para alcançarem participação em oportunidades futuras de mercado.

Nestes termos, acredita-se que essa pesquisa atendeu aos seus objetivos de apresentar o atual estado de gestão de empresas de um importante setor da economia cearense e também da nacional. Os resultados revelaram, principalmente, padrões que concernem à dificuldade de execução de funções gerenciais básicas, como ausência de políticas de recursos humanos, falta de gestão da inovação, ausência de ferramentas mercadológicas, ausência de indicadores de desempenho. Em linhas gerais, uma administração geral deficiente em vários aspectos.

Pelos resultados da pesquisa (cf. item 6.1), considera-se respondida a pergunta de partida, tendo sido possível avaliar que o nível das atividades executadas pelas áreas funcionais não favorece, pelos termos analisados, a geração de participação nas oportunidades futuras de mercado. O acúmulo de recursos e capacitações dessas empresas demonstrou ser inadequado para participação em níveis mais competitivos de atividades.

Assim, o trabalho foi relevante ao apresentar evidências de que, para se desenvolverem e se tornarem competitivas, as empresas de confecção têm de elevar seu nível de atividades e utilização de recursos, principalmente investir em pesquisa de materiais e processos e inovar. Acredita-se que o Projeto Extensão Industrial Exportadora – PEIEX tem papel fundamental na geração de capacitação empresarial, promovendo mudança na cultura empresarial para geração de competências essenciais e conseqüentemente de vantagem competitiva. Mas também se acredita que as empresas que ingressaram no projeto estão distantes de serem competitivas em termos globais, principalmente com a questão da exportação.

Os resultados do estudo deram a indicação de predomínio das funções da empresa, ou seja, as áreas de Vendas e Marketing e Finanças e Custos demandam mais atenção que as demais áreas. O tipo de produção desse tipo de empresas é muito padronizado, que pela teoria da contingência tende a gerar ênfase em determinadas áreas funcionais, como as de Produção e Vendas e Marketing. Entretanto, com esse enviesamento gerencial, acredita-se que as

empresas terão problemas de crescimento e desenvolvimento à medida que seus ambientes competitivos tornem-se mais incertos.

Os resultados foram, por outro lado, limitados, uma vez que a amostra foi restrita a empresas da cidade de Fortaleza e Região metropolitana, além do fato da amostragem ter sido por conveniência. Entretanto, acredita-se, que se aproximam da realidade (exploratoriamente) verificada nesse segmento. Nestes termos, entende-se que a amostra está distribuída de modo a captar parte da variação real existente no universo real das empresas de confecção atendidas pelo PEIEX da Região metropolitana de Fortaleza. Seria relevante uma replicação deste estudo em outros estados e regiões brasileiras e ainda em outras tipologias de empresas, de preferência com métodos de amostragem mais rigorosos.

Adicionalmente, para maior robustez do método estatístico, seria interessante para estudos futuros o levantamento e de proposições de pesquisa em cada um das áreas funcionais aqui estudadas. Para tanto, é preciso que se utilize uma amostra maior, que seja significativa para métodos mais sofisticados, como análise de *cluster*, por exemplo. A análise de *cluster* também pode ser comparada com os grupamentos de outras tipologias de empresa que não somente a confecção, no sentido de demonstrar o valor relativo que cada setor possui em termos de gestão dentro da economia brasileira.

## Referências

AGÊNCIA SEBRAE. **Brasil tem a maior taxa empreendedora do G20 e do Bric.** Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia/11822282/geral/brasil-tem-a-maior-taxa-empreendedora-do-g20-e-do-bric/>>. Acesso em 27 de abr. 2011

BATISTA, P. C. de S.; GRADVOHL, R. F; LEMOS, A. Q; MATOS, I. M. M; LUFF, M, R. O Pensamento do Empreendedor Cearense sobre a Inovação Organizacional. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA - SIMPOI. 2008, Brasília. **Anais do XXV SIMPOI.** Rio de Janeiro, 2008.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1998.

CASTOR, B, V, J. **Estratégias para a pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, F. **Faltam condições para inovação tecnológica nas empresas brasileiras.** Disponível em: <<http://www.inovacaotecnologica.com.br/noticias/noticia.php?artigo=010175070518>> Acesso em 27 de jun. 2011

DIÁRIO DO NORDESTE. **Confecção busca mais o exterior.** Disponível em: <<http://www.diariodonordeste.globo.com>>. Acesso em: 27/07/2010.

FIEC. Expectativa de bom ano, 2010. **Revista da FIEC.** Ano III, n. 32, p. 14-18, janeiro, 2010.

FIEC. (2010b). **Competitivo de novo.** Disponível em: <<http://www.fiec.org.br>>. Acesso em: 27/07/2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GREINER, Larry. E. Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações, 1986, p. 95-120. In: **Coleção Harvard de Administração.** Editora Nova Cultural., São Paulo, 1986.  
Gerenciando os Caminhos para Mudança: um Estudo sobre o Ambiente Interno de Confecções Cearenses

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

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R, E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JANGADEIRO ONLINE. **Setor de confecções emprega mais de 100 mil no Ceará.** Disponível em: <<http://www.blog.jangadeiroonline.com.br>>. Acesso em: 20/04/2010.

MAGALHÃES, M. N.; LIMA, A. C. P. **Noções de Probabilidade e Estatística.** 6ª ed. rev. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

MEZNAR, M. B.; NIGH, D. Buffer or Bridge? environmental and organizational determinants of public affairs activities in american firms. **Academy of Management Journal.** v. 38, n. 4, p. 975-996, 1995.

LEMOS, A. Q.; PINTO, F. R; LOPES JÚNIOR, E. P; FRANCO, C; ALMEIDA, S. C. M. Determinantes da postura gerencial estratégica de ligação bridge: um estudo realizado em pequenas e médias empresas. In: **XIV Semana Universitária da Universidade Estadual do Ceará**, 2009, Fortaleza. Universidade, Estado e Sociedade, 2009.

LEMOS, A. Q.; PINTO, F. R. Fatores Determinantes de Posturas Gerenciais Estratégicas: Utilização de um Modelo Para Análise em Pequenas e Médias Empresas. In: XXXIV Encontro da ANPAD – ENANPAD, 2010, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 2010.

LOBATO, D. M. **Administração Estratégica.** Uma Visão Orientada Para Busca de Vantagens Competitivas. Editoração: Rio de Janeiro, 2000.

PINTO, F. R. **Evasão fiscal e estratégia empresarial: a percepção de empresários brasileiros.** Tese de Doutorado, apresentada no Curso de Doutorado em Gestão de Empresas da Universidade de Coimbra, 2008. Disponível em <<http://www.robertopinto.com/pdf/coimbra.pdf>> acesso em 5 nov, 2009.

O POVO. **PIB cearense cresce 3,1% em 2009.** Disponível em: <<http://www.opovo.uol.com.br>>. Acesso em: 20 mar, 2011.

Rhportal. **Implementando o RH em pequenas empresas.** Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=ehg0jzkr](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=ehg0jzkr)> Acesso em: 30 jul, 2011.

VIANA, F. A Indústria Têxtil e de Confecções no Nordeste: Características, Desafios e Oportunidades. **Documentos do Etene - BNB**, Nº 06, 2005.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Thompson Learning, 2002.