

## **Objetivos de Desempenho de Manufatura em Micros e Pequenas Empresas Brasileiras: empresas de vestuário competindo no mercado internacional**

**Patricia G. vidal**

[patricia\\_g\\_vidal@yahoo.com.br](mailto:patricia_g_vidal@yahoo.com.br)

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**Mauricio Henrique Benedetti**

[mhbenedetti@uol.com.br](mailto:mhbenedetti@uol.com.br)

**Universidade Presbiteriana Mackenzie / UFSCar**

A concorrência no mercado internacional é uma realidade para organizações de todos os tamanhos, deixando de ser somente para as grandes empresas manufatureiras e empresas multinacionais. Uma das formas das micro e pequenas empresas MPEs serem bem-sucedidas no mercado internacional é ser competitiva na área de operações, mais especificamente através de sua manufatura. Para verificar essa situação vale para as MPEs brasileiras, realizou-se um estudo exploratório no setor de vestuário, onde foram realizadas entrevistas com os responsáveis pela área de manufatura de seis MPEs. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo e os resultados mostraram que a área de manufatura pode contribuir para a competitividade das MPEs no mercado internacional e que os objetivos de desempenho em manufatura devem ser analisados segundo sua relevância para o objetivo maior da organização.

### **Introdução**

Na atual economia globalizada, que se caracteriza por grande volatilidade e velocidade, a manutenção da competitividade para uma organização torna-se um desafio dinâmico e fundamental para sua permanência no mercado. Os caminhos que as empresas podem utilizar para alcançar e sustentar suas vantagens competitivas são diversos e bastante debatidos por diversos autores (PORTER, 1989; MATA et al., 1995; HITT et al., 2002; HAMEL e PARLAD, 1990).

No mercado internacional, a competição torna-se mais acirrada e as dificuldades crescem para a obtenção de vantagens competitivas diante dos concorrentes. Trata-se de uma evolução da empresa na comercialização de seus produtos e serviços, que deixa de ser exclusivamente doméstica para estar inserida no mercado global. As conseqüências refletem-se diretamente em novas ações de marketing, desenvolvimento de produtos, produção e logística, e indiretamente em outras áreas, como crédito e cobrança, legal e compras.

A concorrência no mercado internacional é uma realidade para organizações de todos os tamanhos, deixando de ser somente para as grandes empresas manufatureiras e empresas multinacionais. Para micro e pequenas empresas (MPEs), o acesso ao mercado internacional esbarra em dificuldades, como canais de distribuição, baixo volume de produção, obtenção de informações de hábitos e preferências dos consumidores, falta de conhecimento de seus gestores de como operar no mercado internacional, limitado acesso às novas tecnologias de produção, capital para operações internacionais, entre outros (LOPES FILHO, 2000). Uma das formas das MPEs serem bem-sucedidas no mercado internacional é ser competitiva na área de operações, mais especificamente através de sua manufatura. Ter vantagem em

manufatura é, segundo Slack (1993), ter elevados níveis de desempenho em qualidade, custo, velocidade, flexibilidade e confiabilidade na entrega. Então levanta-se a seguinte questão: A vantagem em manufatura contribui para a competitividade das MPEs no mercado internacional? Responder a essa questão implica em analisar a relevância dos objetivos de desempenho para a competitividade internacional das MPEs, o qual é o objetivo central desse trabalho, tendo ainda como objetivos específicos: (a) quais as prioridades a serem consideradas pelas MPEs para atuarem no mercado internacional (b) identificar como os objetivos de desempenho de manufatura são tratados nas MPEs; (c) como ocorre a inter-relação entre os objetivos de desempenho de manufatura nas MPEs. Para o alcance desses objetivos e responder a questão central do artigo, realizou-se um estudo exploratório que contou a participação de seis MPEs do setor de vestuário que operam no mercado internacional.

### **Competitividade**

Competitividade é obtida quando a empresa oferece um valor que os clientes estão dispostos a pagar, um preço que permite a empresa a ter uma margem de lucro entre custo de produção e o preço de venda, este valor oferecido é melhor do que a que os concorrentes oferecem (HENDERSON, 1985; BATEMAN; SNELL, 1998). Em ambas visões, a empresa se concentra não apenas no seu cliente, mas também em como a concorrência atua junto a ele. Se o cliente perceber que o concorrente lhe oferece maior valor pelo seu dinheiro, a empresa não terá uma vantagem competitiva. A preocupação com os concorrentes é a essência da competição empresarial e de forte relevância, o que inclui a atenção no surgimento de novos entrantes, suas origens e pretensões (CONTADOR, 1996; PORTER, 1989).

Os mais competitivos estão sempre em movimento e em busca de novas vantagens que se originem de fontes diversas (STALK, 1998). Seja qual for o setor em que a empresa atua, a obtenção de uma vantagem competitiva significa entender que uma fonte não é imutável. Esta visão dinâmica é bastante útil ao se falar em ações de inovação (PORTER, 1990). Porter (1990) defende que para uma empresa manter-se competitiva são necessárias inovações de suas tecnologias e de seus processos.

A vantagem competitiva sustentável garante a uma empresa a condição de posicionar-se acima da média da indústria, obtendo altas taxas de retornos, mesmo em indústrias de rentabilidade média e estrutura desfavorável (PORTER, 1989). A vantagem competitiva sustentável é obtida pelo desenvolvimento de produtos essenciais que não podem ser antecipados pela concorrência, de valor aos clientes que obtêm retornos financeiros superiores (HAMEL; PRAHALAD, 1990; MATA et al. 1995). Ghemawat (1986) argumenta que, para sustentar a vantagem competitiva, a empresa precisa poder de mercado no mercado-alvo, acesso superior a recursos ou clientes, e capacidade de restringir às opções dos concorrentes. Por outro lado, Levy (1992) argumenta que manter a alta competitividade necessita que a empresa tenha uma alta capacidade de manobra ou flexibilidade e consolide sua liderança por meio de produtos sempre inovadores.

### **Competitividade, Manufatura e Fatores Competitivos**

As organizações constituem uma composição de diversas funções, dentre elas a função operações. Em organizações que produzem um bem, a maior parte da função operações está relacionada a manufatura, isto é, a produção do bem em questão. A área de operações tem uma estratégia funcional, que está diretamente relacionada à estratégia organizacional, que consistem em um conjunto de tarefas e decisões coordenadas que precisam ser tomadas para atingir as exigências dos objetivos competitivos da empresa (SLACK, 1993; HITT et al., 2002). Essa estratégia deve definir as tecnologias, recursos humanos, organização,

capacidade, interfaces e infra-estrutura da empresa (SLACK et al, 1997). Superar os concorrentes pode ser entendido como o primeiro e mais importante fundamento para a sobrevivência da organização. Buscar essa superação, entretanto, não é algo automático ou que se consiga sem uma estrutura que sirva de base para tal objetivo. Alguns aspectos servem de base para que seja possível alcançar uma vantagem competitiva em manufatura e todos eles podem ser descritos pelo termo “fazer melhor”. Fazer melhor segundo Slack et al. (2002) significa: Fazer certo (Vantagem de qualidade); fazer rápido (Vantagem de velocidade); fazer pontualmente (Vantagem de confiabilidade); Mudar o que está sendo feito (Vantagem de flexibilidade) e fazer barato (Vantagem de custo).

Na comparação entre empresas de pequeno e grande porte, Davis e Vokurka (2005) analisaram quatro prioridades competitivas, que deveriam ser alcançadas pela habilidade das empresas em: (a) oferecer consistente qualidade; (b) respeitar prazos de entrega estabelecidos; (c) despachar pedidos rapidamente; e (d) fornecer produtos de alta performance.

O desempenho da empresa se refere aos aspectos observados no âmbito externo (visão do cliente) assim como no âmbito interno (fatores que servirão de base para o desempenho externo). Os aspectos qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo são os elementos básicos da competitividade (SLACK et al, 2002).

Os cinco fatores somente serão atingidos se for levado em consideração que em determinados momentos, eles podem atuar de forma antagônica e conflitante. Nesses momentos será necessário trabalhar para que os esforços de desenvolvimento de um dos fatores, não afetem significativamente o desenvolvimento de outro fator, pois isso poderá acarretar um descompasso em toda cadeia produtiva e minar os objetivos de competitividade traçados anteriormente pela organização.

Trabalhar essa interdependência/conflito (*trade-off*) de forma eficaz poderá transformar o que inicialmente se mostrava como uma impossibilidade em atingir objetivos, em ganhos de processo que influenciarão de maneira decisiva no fator competitividade (SLACK, 2002). Até a década de 1980, os estudos na área de manufatura estavam focados no *trade-off* entre a capacidade em produzir com baixos custos, ser confiável na entrega, ser flexível e possuir qualidade (FERDOWS; De MEYER, 1990). Segundo este paradigma, para que a manufatura contribuísse para a competitividade da empresa, era necessário optar por desenvolver uma das quatro capacidades *a priori*, ou seja, ao escolher uma capacidade a ser desenvolvida, as outras três deveriam ser deixadas de lado (HAYES; PISANO, 1996). Contudo, Ferdows; De Meyer (1990) contestaram a generalização desse *trade-off*, propondo um modelo acumulativo de capacidades, chamado de cone de areia (*sand cone*), onde a gestão de manufatura deve focar, inicialmente, em qualidade e, ao desenvolver esta capacidade, desenvolver capacidade de entrega confiável, seguido pelo aprimoramento da velocidade de resposta da manufatura e, por fim, os esforços devem ser direcionados para produzir com eficiência em custos. De acordo com o cone de areia, uma capacidade superior só deve ser melhorada após a capacidade anterior ter sido completamente desenvolvida.

O fundamental é entender como esses fatores serão utilizados de forma a trazer real vantagem competitiva sem que se caia na tentação de simplesmente implantá-los de forma cega e automática, sem que se meça o seu benefício para o processo (SLACK et al., 2002).

Os fatores competitivos da manufatura podem ser brevemente descritos como sendo:

1. Qualidade: as empresas cuja fonte de vantagem competitiva é na oferta de qualidade superior, podem obter essa vantagem através de produtos com alto desempenho, isento de erro, e com características que os outros competidores não conseguem oferecer (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984). Qualidade influenciará outros fatores competitivos, tais como em confiabilidade (pois reduz a probabilidade de faltar o produto e aumenta a estabilidade e a eficiência da organização) e em custos (pois promove menos desperdício de material, menos tempo perdido para correção, menos confusão, menos irritação) (SLACK et al., 2002).

2. Flexibilidade: Existem dois tipos de flexibilidade: variedade de produtos e flexibilidade de volume. Normalmente, empresas pequenas irão competir na flexibilidade de variedade de produtos, pois significa dizer que elas podem atender pedidos fora dos padrões e que podem tomar a frente na introdução de novos produtos (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984). Flexibilidade terá um efeito em outros fatores competitivos, tais como velocidade, custos, e confiabilidade, visto que operações flexíveis adaptam-se rapidamente às circunstâncias mutantes e não interrompem a produção (SLACK et al., 2002).

3. Velocidade: Refere-se diminuição no tempo de entrega de um determinado produto ou serviço solicitado pelo cliente externo. Para alcançar este fator competitivo é preciso diminuir o tempo no processo da manufatura, o que irá beneficiar a empresa e sua operação deixando-a mais enxuta e mais produtiva (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984). A diminuição do tempo no processo de manufatura trará também uma maior satisfação do consumidor, maior confiabilidade e conseqüentemente redução dos custos na manufatura (SLACK et al., 2002).

4. Confiabilidade: Refere-se ao cumprimento de prazos de entrega de produto ou serviço ao consumidor final, prometido pelo fornecedor. Está diretamente ligada a velocidade de entrega, que significa fazer as coisas em tempo para que esses recebam os bens ou serviços honrados em contrato (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984). Os consumidores só podem julgar a confiabilidade de uma operação após o produto ou serviço ter sido entregue antecipadamente ou no prazo estipulado. Ao selecionar o serviço pela primeira vez, o cliente não terá qualquer referência do passado quanto à confiabilidade do fornecedor, entretanto no decorrer do tempo, a confiabilidade será um dos fatores mais importante do que qualquer outro critério em um vínculo de fornecimento. O mercado considera a velocidade de entrega um importante fator determinante da decisão de compra. Os lucros e a participação no mercado estão diretamente relacionados com a velocidade com que uma empresa pode entregar seus produtos relativamente à sua concorrência (CHASE, et al, 2001).

5. Custo: O custo de produção é, normalmente, um dos principais objetivos da produção (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984). O foco da gestão de operações, como um todo, é na redução dos custos totais de produção (SLACK et al, 1997). Mesmo as empresas que concorrem no mercado, utilizando outros objetivos de desempenho para atrair seus clientes terão interesse em manter seus custos baixos. Tentar obter uma vantagem de custo não significa que a empresa estará oferecendo produtos de baixo valor ou baixa qualidade (HEIZER; RENDER, 2001).

Esses cinco elementos, entretanto, levando-se em consideração os fatores internos de manufatura, devem trabalhar de forma uniforme e concisa na busca do objetivo alvo (competitividade). Todos os fatores citados estão intimamente relacionados entre si, formando uma cadeia de realizações onde não será possível alcançar um fator, sem a existência dos outros fatores atuando de forma direta ou indireta (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984; SLACK et al, 1997).

### **A competitividade no mercado internacional**

Para HITT (2002), assim como as indústrias e os mercados que evoluem com o tempo, o mesmo ocorre com a dinâmica competitiva entre as empresas. Por isso, muitas empresas tentam estabelecer qualidade de produto, superioridade tecnológica, ou relações vantajosas com os fornecedores, a fim de desenvolverem uma vantagem competitiva. Expor-se à competição do mercado internacional remete a maiores riscos e incertezas que, em alguns casos, podem não ser suportados por determinadas organizações.

Lopes Filho (2000) aponta seis fatores que compõem um produto competitivo, sendo eles: (1) a *qualidade* a fim de evitar futuros prejuízos financeiros e perda de competitividade; (2) o *design* para agregar valor e criar identidades visuais para produtos, definindo a

personalidade das empresas no mercado; (3) a *embalagem* que, além de sua função de proteção deve promover o produto; (4) o *preço* que precisam estar em consonância com preços correntes para produtos similares ou substitutos no mercado-alvo, contando para a formação do preço final fatores tais como tarifas de importação e outros impostos, frete, seguro, taxas e comissões para o agente comercial; (5) o *serviço pós-venda* que pode se tornar o diferencial face a produtos semelhantes em matéria de qualidade e preço; e (6) a *marca*, com a qual o consumidor se identifica com o produto e a empresa que o lança no mercado.

Para as pequenas empresas, ingressar no mercado internacional envolve maiores dificuldades, como o desconhecimento e fragilidade da marca, o acesso aos canais de distribuição e o conhecimento das reais necessidades de consumidores distribuídos pelo mundo. Uma das alternativas que possibilitam a minimização destas dificuldades é a utilização de consórcios de exportação. O consórcio de exportação é a associação de micro e pequenas empresas dispostas a exportar a partir de ações conjuntas de marketing, logística e de negociação no exterior. Os participantes, geralmente, são do mesmo ramo de atividade, embora haja consórcios de empresas de setores complementares. Os consórcios servem para dar padrão de qualidade aos produtos das empresas participantes e maior especialização de cada uma delas. Adicionalmente, tendo como foco a empresa, os consórcios possibilitam trabalhar com segmentação setorial em cadeias produtivas complexas. Permitem a redução de custos com exportações e possibilitam a participação de pequenas empresas em feiras internacionais (MACIEL e LIMA, 2002).

No Brasil, parcerias, como a realizada entre a Agência de Promoção de Exportações do Brasil (APEX) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), têm facilitado o acesso de pequenos empresários que decidem por comercializar seus produtos e serviços além das fronteiras. Contudo não basta facilitar o acesso e financiamento para a inserção no comércio internacional, são necessárias ações voltadas a melhorar a competitividade das MEPs, tais como o Programa EMPREENDER criado pelo SEBRAE, que visa contribuir para o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas, através de uma melhor organização de suas demandas e dos processos de alto desenvolvimento pela troca de experiências, novos mercados e inovações tecnológicas. Cabe ainda destacar a importância do governo para que haja a capacitação das MEPs para a competição internacional.

### **Manufatura no setor de vestuário**

O setor têxtil e de vestuário tornou-se mais dinâmico, a partir dos anos 1970, resultado de significativas mudanças das preferências dos consumidores, das tecnologias de produção e do comportamento do mercado (WEIERMAIR; SUPAPOL, 1993). Os consumidores trouxeram instabilidade ao setor, pois (a) mudaram sua preferência por fibras naturais ou sintéticas; (b) têm maior opção por coleções e marcas em qualquer das estações, significando estilos diferentes; e (c) maior exigência em termos de disponibilidade, qualidade, custo e serviço, afetando toda a cadeia de suprimentos. Pelo lado da produção, a turbulência do setor aumentou devido a: (a) variedades internacionais que implicaram em mudanças de custos de produção; (b) acelerada mudança tecnológica resultando em um sistema mais complexo de produção e distribuição; e (c) significativas mudanças nos padrões de qualidade e controle gerencial em resposta dos novos processos de produção e distribuição. Com relação ao comportamento do mercado, os autores destacam: (a) a entrada de novos competidores internacionais, apesar de políticas protecionistas persistirem, especialmente na categoria de produtos de valor-agregado; (b) a constante ampliação de oportunidades de produção e distribuição global; e (c) a reestruturação e alianças entre firmas já consolidadas orientadas para a criação de multiprodutos, multiplantas e multifirmas.

Conforme pesquisa feita por Bonaccorsi (1992), os dados oferecidos pelo Mediocredito Centrale referentes às micro e pequenas empresas italianas mostram que mais

da metade das indústrias do setor têxtil e de vestuário com menos de 100 funcionários, desenvolviam intensa atividade exportadora no final da década de 1980. Em seu estudo empírico, o autor verificou que as empresas de pequeno porte decidem exportar quando percebem reduzidas barreiras de entrada e facilidade de acesso a informações sobre mercados além-fronteiras, com a vantagem de terem flexibilidade de entrar e sair do mercado internacional com maior frequência do que as grandes empresas.

As indústrias de vestuário da Itália foram analisadas em um estudo de Bolisani e Scarso (1996), a respeito das estratégias de manufatura adotadas para atuação no mercado internacional. Assim como verificado por Bonaccorsi (1992), esses autores não encontraram relação direta do tamanho da empresa com sua propensão à exportação. Eles observaram que as estratégias variam de acordo com o nível de qualidade com que as empresas empregam em seus produtos e as expectativas e desejos dos consumidores, que refletem o desenvolvimento e produção das coleções direcionadas a públicos específicos. Contudo, o estudo revelou que uma prioridade estratégica comum para essas empresas italianas, é a busca pela redução dos custos de produção, especialmente por ainda ser um setor caracterizado pelo emprego de mão-de-obra intensiva. Por outro lado, quando se considera a necessidade de adoção de capital intensivo, observa-se essa necessidade como restritiva às ações da área de manufatura para atuação no mercado internacional de vestuário, sendo mais comum encontrar a implementação de novas tecnologias nas atividades comerciais e de distribuição.

No caso específico de empresas de pequeno porte, Raymon e St-Pierre (2005) enfatizam que a adoção de tecnologias avançadas é motivada pela necessidade em melhorar a qualidade dos produtos, aumentar a produtividade e a intenção em melhorar a competitividade em custos. Nessas empresas, o proprietário e principal gestor pode ser um obstáculo ou facilitador para a implantação de avançadas de manufatura, dependendo de seu viés em relação às novas tecnologias. Em pesquisa realizada com pequenas e médias empresas de Quebec, no Canadá, os autores observaram os ganhos operacionais em flexibilidade, qualidade e custos com a adoção de novas tecnologias em sua produção. Todavia, os autores ressaltam diferentes resultados obtidos devido à diferença entre as empresas na combinação de adoção e implementação das novas tecnologias, isto é, o grau e a amplitude de seu uso, o que implica no grau de envolvimento de principal gestor-proprietário, treinamento e desenvolvimento dos envolvidos e a estratégia delineada para os negócios. O alinhamento da estratégia com a adoção de sistemas avançados de manufatura aparece como condição básica para as empresas de pequeno porte, pois responde a questão de se realmente é necessário a utilização de tais tecnologias para os resultados no negócio.

Dentre os países asiáticos considerados emergentes, Sum et al. (2004) destacam o desenvolvimento da MPEs de Singapura, fortalecendo o crescimento da nação, por meio de eficiente suprimento de materiais e apoio operacional, design de produtos e prestação de serviços a grandes multinacionais instaladas no país. Esses autores procuraram desenvolver uma taxonomia para as operações de pequenas e médias empresas a partir de suas prioridades competitivas e verificaram que essas empresas possuem operações que são poderosas ferramentas para sua competitividade. Operando com múltiplas prioridades operacionais, sua capacidade em desenvolvimento de processos apresenta semelhanças com o modelo do cone de areia, procuram garantir que seus programas de melhorias possibilitem atingir suas metas e objetivos operacionais. Os autores destacam que novas taxonomias devem ser feitas regularmente, uma vez que as prioridades e o papel da área de operações não são estáticos, há uma dinâmica que exige constante revisão e estabelecimento de prioridades competitivas.

Um estudo realizado por Bheda, Narag e Singla (2003), com empresas de vestuário na Índia, apontou a necessidade de melhorar a produtividade da indústria de vestuário em países em desenvolvimento sob o risco de perderem uma suposta vantagem em custos em relação a países desenvolvidos que operam no mercado globalizado. Os autores detectaram que a

produtividade desse setor permanece praticamente estagnada há pelo menos uma década. Também verificaram que outros países próximos à Índia estavam com níveis de produtividade bem acima dos encontrados na indústria daquele país, contudo verificaram um grande potencial de crescimento caso algumas medidas fossem adotadas, tais como: a criação de um sistema sólido de mensuração da produtividade para essas indústrias; o desenvolvimento das competências dos gestores para utilizarem novas formas de gestão da produção, além do treinamento dos operadores; implantação de programas voltados para a qualidade; e estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento tecnológico.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste artigo buscou-se responder a seguinte questão: Em micros e pequenas empresas, a vantagem em manufatura contribui para a competitividade no mercado internacional? Trata-se de uma pergunta que remete a um estudo de caráter exploratório, o qual permite ao pesquisador a familiarização com o fenômeno, ampliação do conhecimento ou obter nova percepção do mesmo (MALHOTRA, 2001).

O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, indicado quando se está lidando com pesquisa de cunho exploratório (GODOY, 1995). Um método comumente utilizado em pesquisa não conclusiva e a obtenção de dados por meio de métodos estruturados. A pesquisa qualitativa possibilita ainda, conhecer valores, emoções e motivações que estão no subconsciente dos respondentes.

O escopo da pesquisa foi limitado ao estudo de micro e pequenas indústrias do setor de vestuário e que já comercializam seus produtos fora do país. A seleção das empresas se deu através da conveniência e acessibilidade às empresas, tendo em vista que o objetivo era estudar o fenômeno em profundidade e não em extensão. As empresas foram selecionadas seguindo os seguintes critérios: (a) serem empresas de micro ou pequeno porte produtoras de artigos de vestuário; (b) estarem atuando no mercado internacional há pelo menos dois anos; (c) terem como objetivo a ampliação de suas exportações nos próximos dois anos. A partir dos critérios estabelecidos, os pesquisadores procuraram obter informações junto ao Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado de São Paulo e ao Departamento de Relações Internacionais e Comércio Exterior (DEREX) da Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP) para identificar e contatar potenciais participantes, visando selecionar seis empresas para a coleta de dados. Foram necessários contatos com dez empresas até obter o número desejado de participantes. As demais empresas foram eliminadas da pesquisa, pois essas não estavam certas em continuar com suas operações no mercado internacional nos próximos dois anos. Das seis empresas selecionadas, quatro delas pertenciam a um consórcio de exportação. As seis empresas se encontram na cidade de São Paulo, e são brevemente descritas a seguir: micro empresa manufatureira de confecção de jeans; pequena empresa manufatureira de confecção de biquínis; pequena empresa manufatureira de confecção de roupas femininas em geral; pequena empresa manufatureira de confecção de lingerie; pequena empresa manufatureira de confecção de biquínis; pequena empresa manufatureira de confecção de roupas femininas em geral.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas, com um objetivo definido, a fim de obter do informante, dados relevantes para a pesquisa (FLICK, 2004), seguindo um roteiro semi-estruturado, o que permitiu ao pesquisador aprofundar a investigação durante a realização das entrevistas. Todo o roteiro foi construído com base na revisão da literatura e focado em responder aos objetivos desta pesquisa e, posteriormente, analisado por um profissional da área de operações que contribuiu com sugestões para aprimoramento das questões em relação à clareza e coerência. Questões previamente elaboradas funcionam como um guia a fim de manter o entrevistado focado no conteúdo específico e de obter respostas significativas para desvendar problemas ocultos.

As entrevistas foram realizadas com os proprietários das empresas (quatro empresas) e com os responsáveis pelo setor de manufatura (duas empresas), as quais foram gravadas e posteriormente transcritas literalmente. A partir das transcrições das entrevistas, realizou-se uma análise de conteúdo através da categorização das falas dos respondentes. Segundo Malhotra (2001), na análise de conteúdo são elaboradas categorias analíticas utilizadas para a classificação dos dados e a comunicação é decomposta conforme regras preestabelecidas.

A análise de conteúdo obedeceu às seguintes etapas: organização do material, leitura preliminar, codificação, determinação das unidades de registro, determinação das unidades de contexto, categorização e redação do texto (BARDIN, 1977). As unidades de registro foram as frases dos entrevistados, enquanto as unidades de contexto foram as categorias previamente definidas. Na categorização, utilizou-se como critério as ênfases dadas pelos entrevistados em suas respostas, a repetição de frases e/ou idéias similares e prontidão ou demora em responder às questões. Ao analisar o conteúdo das respostas dos entrevistados, buscou-se identificar (a) antecedentes, como premissas, obstáculos e oportunidades, para o desenvolvimento das prioridades em manufatura; (b) as implicações do desenvolvimento ou não dessas prioridades; e (c) o impacto das prioridades em manufatura para a competitividade dessas empresas no mercado internacional. Dessa maneira, as categorias estabelecidas e analisadas foram: *qualidade; flexibilidade; velocidade; pontualidade; custos; e competitividade no mercado internacional.*

## **Análise dos resultados**

### **QUALIDADE**

A qualidade foi apontada por unanimidade como prioridade para se tornar competitivo no mercado internacional. No modelo do cone de areia de Ferdows e De Meyer (1990), a qualidade é a primeira prioridade a ser focada pela manufatura. Um dos entrevistados destacou que essa é a principal “bandeira” de sua empresa para exportar, pois considera que, mesmo possuindo capacidade para produzir lotes que atendam a grandes pedidos e ser rápido em operações como corte e montagem das peças, só pode vencer os concorrentes se seu produto tiver qualidade. A manutenção da qualidade tem relação direta com a permanência da empresa no mercado internacional.

Pôde-se observar que a exigência por qualidade é uma característica forte do mercado em que atuam as empresas pesquisadas. A avaliação da qualidade será o principal parâmetro para a tomada de decisão dos clientes ao optarem por uma empresa que lhes fornecerá produtos para posterior comercialização. Portanto, a empresa que quer negociar no mercado internacional precisa conhecer e superar a qualidade dos produtos de seus concorrentes. Da mesma maneira, Contador (1996) e Porter (1989) reforçam a relevância da preocupação com qualidade oferecida para os concorrentes para a competição empresarial. A exceção ficou por conta de um dos gestores da área de manufatura de uma empresa de pequeno porte, o qual considera importante fazer o melhor possível e buscar a excelência em qualidade, mesmo sem saber o que o concorrente está fazendo. Segundo esse entrevistado, não foram raras as vezes em que recebeu a informação de que seu produto possuía qualidade superior a de renomados concorrentes que atuam com coleções semelhantes.

Ao comparar as exigências dos clientes do mercado interno com os clientes do mercado externo, os entrevistados enfatizaram que os primeiros são muito mais sensíveis a custos do que à qualidade. Um dos entrevistados destacou que em alguns mercados, especialmente nos Estados Unidos, deve-se manter o foco no atendimento às especificações estabelecidas pelos clientes. Portanto, novos padrões de qualidade e procedimentos de controle devem ser desenvolvidos na fabricação de produtos destinados à exportação, incluindo o envolvimento dos funcionários em um processo de melhoria contínua. Uma nova



competência de gestão que também faz parte das prioridades das empresas de vestuário de outros países emergentes como a Índia (Bheda et al., 2003).

Não se trata apenas de fazer produtos com ausência de defeitos, mas imbuí-los de maior valor agregado, de tal modo que atraiam a atenção dos clientes. Vários são os autores que destacam a necessidade de se ter produtos com valor agregado superior aos da concorrência como meio de se obter vantagem competitiva, dentre eles Henderson (1985), Mata et al. (1995), Bateman e Snell (1998) e, especificamente no setor de vestuário, Bonaccorsi (1992) e Bheda et al. (2003). Um dos entrevistados fez questão de destacar que isto não deve ser confundido como um trade-off entre custo e qualidade, uma percepção que vai de encontro com as colocações de Slack (2003), Hayes e Pisano (1996), Ferdows e De Meyer (1990) e Heizer e Render (2001). Assim sendo, o maior valor agregado que o produto possui como resultado de uma melhor qualidade não pode conduzir a elevação nos custos produtivos, sob pena de majoração dos preços a níveis impeditivos na concorrência com outros fornecedores internacionais. Os demais entrevistados apresentaram opiniões semelhantes ao citarem a concorrência dos produtos de origem asiática, com especial destaque aos produzidos na China. Competir diretamente com os produtos chineses é competir na categoria custos e, superá-los, é extremamente difícil devido ao baixo custo de mão-de-obra chinesa, visto que o setor de vestuário é um setor com muitas empresas de mão-de-obra intensiva. Outro entrevistado ressaltou que essa dificuldade se dá especialmente em alguns mercados onde a elevada qualidade cede espaço para produtos de menores preços.

### **CONFIABILIDADE NA ENTREGA**

Na categoria confiabilidade de entrega, observou-se a importância dada à área de manufatura como suporte para que a empresa cumpra com seus compromissos assumidos e as exigências dos seus clientes, onde um importante requisito seria o cumprimento dos prazos de entrega. Como colocado por Slack et al. (1997) e Hitt et al. (2002), um conjunto de tarefas e ações devem ser tomadas na área operacional a fim de contribuir para que a organização atinja seus objetivos. Nesse aspecto, os entrevistados vêem a confiabilidade na entrega como uma meta a ser atingida pelas MPEs, pois têm encontrado forte resistência dos clientes devido a uma imagem desfavorável que as MPEs brasileiras possuem no mercado internacional. É uma visão que remete a Slack et al. (1997) que considera a confiabilidade na entrega estar intimamente relacionada com a imagem da empresa. Portanto, ter pontualidade na entrega é pré-requisito para as MPEs do setor de vestuário obterem credibilidade e, assim, tornarem-se competitivas para exportar suas coleções. A atenção dada à credibilidade advinda da confiabilidade na entrega é colocada pela maior parte dos entrevistados como condição para a manutenção dos negócios no mercado externo.

Um dos entrevistados destacou a fidelidade dos clientes internacionais, os quais passam a ser parceiros da empresa ao perceberem-na como confiável. A relação de parceria é importante para a programação dos clientes, especialmente por se tratarem de produtos de demanda sazonal, onde atrasos podem implicar em perdas difíceis de recuperar. Em alguns casos são cobradas multas devido a atrasos das empresas fornecedoras. Ainda referente a não gerar perda para os clientes, esse mesmo entrevistado enfatizou que a confiabilidade na entrega não deve se apoiar apenas em respeitar os prazos estabelecidos, mas também em manter a qualidade dos produtos entregues, eliminando a ocorrência de avarias resultantes de deficiências de embalagens, transporte e manuseio, e que prejudiquem o esforço de criação do novo produto e a imagem da empresa. O resultado dessa entrega confiável pode ser associada aos fatores que compõem um produto competitivo proposto por Lopes Filho (2000): qualidade, design, embalagem, preço, serviço de pós-venda e marca.

A confiança dos clientes é construída com base na consistência das entregas. Na visão de um dos gestores da área de manufatura, as entregas conforme prometido não podem ser

esporádicas ou uma simples ação inicial para inserção da empresa no mercado internacional. É possível então resgatar Hayes e Wheelwright (1984) que destacam o fato de um cliente só poder julgar a confiabilidade de uma operação após ter uma referência do passado, a qual deve ser mantida no decorrer do tempo. Para manterem-se confiáveis, observa-se a necessidade do conhecimento dos *lead-times* em todas as atividades da cadeia de suprimentos. São dados que permitem calcular previamente os prazos a serem negociados com os clientes. Contudo, como prática de segurança, dois dos entrevistados revelaram acrescentar em seus planejamentos possíveis imprevistos, como falhas na produção ou com seus inputs. Outra prática citada por um dos entrevistados, é o acordo com o cliente para entrega fracionada dos pedidos ao se perceber que não será possível estar com todo o lote encomendado pronto em tempo de entregar no prazo estabelecido no momento do pedido. Essas práticas, porém, são apontadas como pontos negativos, pois representam maiores custos e prejudicam a competitividade da empresa. A terceirização também foi apontada como sendo uma maneira de garantir que o produto final esteja pronto mais rapidamente. Porém na visão de um dos entrevistados, a velocidade não é o mais importante, e sim o cumprimento dos prazos de entrega. Mesmo assim, não se pode deixar de levar em conta o que foi colocado por Chase et al. (2002) e Hayes e Wheelwright (1984), ou seja, a pontualidade e conseqüente confiabilidade estão diretamente ligadas à velocidade de entrega.

Dentre as dificuldades para se garantir a confiabilidade na entrega, os entrevistados destacaram os processos burocráticos brasileiros para a exportação. Eles se queixam de falta de flexibilidade dos agentes governamentais com as MPEs e, com isso, podem ocorrer atrasos ocasionados pela burocracia. Vale destacar que as empresas participantes do consórcio de exportação, apesar de também apontarem essa dificuldade, não consideram essa questão como decisiva para o cumprimento dos prazos de entrega. O que relataram esses entrevistados, vai de encontro ao que colocam Maciel e Lima (2002), isto é, ao pertencer a um consórcio, uma empresa gasta menos tempo com a burocracia das exportações.

## **CUSTOS**

A maior preocupação revelada pelos entrevistados nessa categoria foi a busca permanente para a redução de custos, seja com economias de escala, ganhos com operações mais flexíveis ou a eliminação de desperdícios decorrentes de problemas com a qualidade. O mesmo ocorre com as indústrias de vestuário de pequeno e médio porte na Itália, segundo Bolisani e Scarso (1996). Como colocado por Slack (2003), a melhora dos objetivos de desempenho da manufatura contribui diretamente para a um melhor desempenho em custos. Também o modelo do cone de areia de Ferdows e De Meyer (1990) indica que a eficiência em custos somente será alcançada caso as demais prioridades da manufatura estejam plenamente desenvolvidas. Com esse propósito, os entrevistados procuram desenvolver alternativas para a produção, pois consideram essa uma potencial e permanente fonte para redução dos custos totais que influenciarão na formação do preço do produto final. Como essas empresas trabalham com coleções específicas para as estações e com características específicas para os diferentes países, além de capacidade produtiva limitada, os ganhos com economia de escala são difíceis de se alcançar. Produzir grandes volumes sem que haja garantia de demanda pode implicar em aumento dos estoques e conseqüente elevação dos custos. Portanto, ter maior flexibilidade para a produzir pequenos lotes de produtos variados pode compensar a falta de economias de escala, remetendo ao posicionamento de Hayes e Wheelwright (1984) a respeito da flexibilidade das empresas de pequeno porte. Uma alternativa que se revelou freqüente nas entrevistas foi a utilização de matérias-primas substitutas, que tenham custos menores do que aquelas utilizadas anteriormente. Pelo que se pôde notar, essa é uma prática comum entre as empresas do setor de vestuário, mas realizada com muito critério, visto que os novos materiais não podem comprometer a qualidade desejada pelos clientes. Em casos onde não é possível a

substituição de materiais, busca-se negociar com os fornecedores para que os preços ou prazos de pagamento sejam revistos. Essas empresas procuram trabalhar no mercado externo com produtos diferenciados (PORTER, 1989), para que assim possam melhorar suas margens de lucro como resultado do maior valor agregado percebido pelos clientes, mas com todo o cuidado para que os custos de produção não consumam estes ganhos.

Com relação à burocracia brasileira para as exportações, as opiniões ficaram divididas. Contudo, ficou nítido que as queixas diminuem entre aqueles que participam de consórcios de exportação. Resgata-se então Maciel e Lima (2002). Quando se é membro de um consórcio é possível compartilhar custos como participações em feiras, acesso a informações de mercado, além de melhores condições contratuais. Ainda assim, os mesmos também gostariam de maior liberdade e incentivo governamental e que houvesse mais subsídios para que as MPEs pudessem reduzir seus custos totais e se tornarem mais competitivas no mercado internacional. O problema da burocracia é que, segundo os entrevistados, demanda energia para obter documentações e que isso onera a operação, pois se despende mais tempo e, por vezes, necessitam a contratação de agentes especializados. Os entrevistados consideram a burocracia como um dos componentes do custo Brasil, o qual ainda inclui as deficiências de transporte, sistemas portuários, tributação e falta de legislação eficiente para as MPEs.

Assim como destacado por Bonaccorsi (1992) no caso da indústria de vestuário da Itália, o conhecimento do mercado foi um ponto enfatizado por dois dos entrevistados, os quais afirmaram já terem tido sérios problemas por entrarem em um mercado onde não sabiam como trabalhavam seus concorrentes e o quanto os clientes eram sensíveis a custos. Nessas situações, o tempo de aprendizado pode ser mais longo do que o estimado e a empresa trabalhar com custos superiores aos praticados naquele mercado, comprometendo sua competitividade. Os entrevistados também relataram que têm dificuldades em realizar visitas a seus potenciais clientes para conhece-los pessoalmente, pelo alto custo das viagens e restrições impostas por grandes magazines.

Por serem indústrias características de mão-de-obra intensiva, essas empresas sentem dificuldades maiores quando tentam competir em mercados onde os concorrentes têm baixo custo de mão-de-obra, como alguns países asiáticos (Bheda et al. (2003), e os clientes são sensíveis a custos. Como alternativa para a redução do custo com a mão-de-obra direta, dois dos entrevistados afirmaram utilizarem terceiros para não manterem um quadro fixo elevado, especialmente por trabalharem com produtos sazonais.

## **FLEXIBILIDADE**

NA categoria flexibilidade foi possível verificar como as empresas pesquisadas lidam com as necessidades de mudanças, sejam elas planejadas ou repentinas. Nesse contexto, um dos entrevistados mencionou por diversas vezes a vantagem de se ter uma estrutura enxuta em uma micro-empresa, pois conseguem mudar suas operações sem extremas dificuldades. Segundo Hayes e Wheelwright (1984), as empresas com estrutura mais enxuta, como as de pequeno porte, procuram competir na flexibilidade de variedade de produtos, isto é, têm condições de alterar padrões com maior facilidade. Contudo, os proprietários das empresas desse porte atribuem aos altos custos de novas tecnologias como uma restrição à aquisição e utilização de máquinas e equipamentos que permitam ter uma manufatura mais flexível. A adoção de novas tecnologias de produção poderia significar para essas empresas ganhos em flexibilidade, qualidade e custos, como o observado com as empresas de pequeno e médio porte do Canadá (Raymon e St-Pierre, 2005). Ainda sob o ponto de vista da estrutura da micro-empresa, os entrevistados enfatizaram a sustentação de uma cultura voltada para a flexibilidade, isto é, que esteja preparada para as mudanças e as aceite como inerentes ao ambiente e tipo de negócio em que estão inseridas.

A flexibilidade na área de operações, dentro de uma cultura que compreende a necessidade das mudanças, permite a busca por alternativas para a solução de problemas. Um dos entrevistados destacou a importância em se encontrar novas opções de respostas para situações até então desconhecidas. Segundo essa perspectiva, reduz-se o tempo com tentativas de utilizar soluções padronizadas e que frequentemente não oferecem resposta eficiente quando se trata de um ambiente dinâmico como o setor da moda.

A dinâmica do ambiente competitivo, principalmente o mercado internacional, foi consenso entre os entrevistados, assim como a necessidade de responder rapidamente as mudanças frequentes. Como destacado por Weiermair e Supapol (1993), essa dinâmica do setor de vestuário passou a intensificar-se a partir dos anos 1970. Com o adir da globalização, a flexibilidade passou a ter papel fundamental para a competitividade e que se reflita em produtos inovadores (Levy, 1992). Isso se traduz em demandas para o desenvolvimento de novos produtos e processos. As empresas capazes de antecipar e de responder prontamente a estas mudanças estão à frente dos competidores. Mas essa tarefa não é fácil de se realizar, visto que depende de conhecimento das tendências de mercado e comportamento dos clientes, o que exige pesquisas em diversos países, que nem sempre podem ser realizadas pelas MPEs brasileiras, devido aos elevados custos. Mesmo assim, as MPEs procuram planejar-se para se prevenirem de mudanças repentinas, trocam informações com seus parceiros da cadeia de abastecimento e/ou com outros exportadores, como por exemplo, os membros do consórcio de exportação.

### **VELOCIDADE**

Para três das empresas entrevistadas, a velocidade requer um planejamento, onde se tem calculado o tempo gasto desde o pedido até a entrega da mercadoria. Como destacado por um dos entrevistados, no mercado internacional, as empresas clientes são muito rígidas quanto a prazo e datas, por isso considera a questão velocidade muito importante. Como visto na revisão da literatura, Chase et al. (2001) consideram a velocidade um importante fator na tomada de decisão de compra do cliente. O planejamento é colocado pelos entrevistados como ponto fundamental para ter um desempenho eficiente em velocidade. São necessários processos com tempos de execução conhecidos e registrados para uma programação realista e que reflita um prazo competitivo perante os concorrentes. A identificação de gargalos no processo produtivo foi destacada por quatro dos entrevistados como ferramenta para ganho em produtividade em consequência de aumento da velocidade do processo de manufatura. O potencial de ganho em produtividade em empresas de vestuário foi apontado por Bheda, Narag e Singla (2003) em empresas desse setor na Índia. Nesse sentido, as MPEs brasileiras já estariam atuando corretamente para o aumento de sua eficiência e competitividade nesse setor. Quando não conseguem melhorar os gargalos, procuram se antecipar ao fornecimento com estoques, mas reconhecem que essa prática prejudica o desempenho financeiro da empresa, já que a margem de lucro diminui devido ao custo de manutenção desses estoques. Vale ressaltar que autores como Slack et al. (1997), Hayes e Wheelwright (1984) e Heizer e Render (2001) apontam a necessidade da interação entre os objetivos de desempenho, de forma que uma contribua para se melhorar o outro e não o contrário. Ainda segundo Slack (1997), se a manufatura for ágil, os estoques podem ser diminuídos, uma vez que ganha-se em velocidade para atender prontamente aos pedidos dos clientes.

Foi quase unânime entre os entrevistados a preocupação em colocar o produto no mercado o mais rápido possível. Desde o desenvolvimento de um novo produto até a sua comercialização, essas empresas buscam reduzir o lead-time necessário para se antecipar à concorrência. Stalk Jr. (1998) destaca a necessidade de antecipação às ações dos concorrentes, com destaque para a vantagem obtida pela velocidade, a fim de aumentar a competitividade da organização. Observando-se esse posicionamento em comparação às opiniões dos

entrevistados, o tempo que se leva até que o produto chegue ao cliente é visto como fonte de ganhos ou perdas, isto é, tempos elevados podem significar desvantagem perante os concorrentes ou custos adicionais com estoques ou horas-extras de trabalho, enquanto que tempos reduzidos podem representar valor para o cliente.

Para que a manufatura tenha velocidade capaz de contribuir para uma estratégia de lançamentos rápidos de novos produtos, uma alternativa sugerida por um dos entrevistados é a terceirização. Quando se trata de lotes maiores, parcerias com outras empresas são comuns, especialmente quando já há uma relação de confiança entre essas empresas, onde a posição de cliente e fornecedor se altera de acordo com a situação.

O poder de barganha com fornecedores foi enfatizado por um dos entrevistados como um fator crítico para se conseguir bom desempenho em velocidade. Segundo esse empresário, quando se mantém acordos de entregas rápidas com os fornecedores é possível otimizar o tempo de produção e, dessa forma, ser mais rápido em atender aos clientes.

### **COMPETITIVIDADE NO MERCADO INTERNACIONAL**

Para que as MPEs possam ser competitivas no mercado internacional, os entrevistados apontam como necessário conhecer clientes e concorrentes (BONACCORSI, 1992). As ações internas, sejam no desenvolvimento de novos produtos ou nos processos de fabricação, são orientadas pela análise das atuais práticas e tendências observadas em mercados específicos. Trabalhar com foco na realidade do mercado-alvo, é apontado por alguns dos entrevistados como ponto de partida para melhorar a qualidade, ganhar em eficiência, aumentar a produtividade e ter maior competitividade fora do mercado interno. Assim como verificado por Bolisani e Scarso (1996) na indústria italiana, os entrevistados colocam que, ao conhecer o que os concorrentes estão fazendo e o que os clientes desejam, é possível criar novos produtos com diferenciais e maior valor agregado e aproveitar oportunidades que percebam que a concorrência não está explorando. Um dos entrevistados porém, ressalta que vê com ressalva a análise dos produtos da concorrência, pois se corre o risco abandonar o verdadeiro foco da empresa e tentar atuar em outras frentes das quais não se tem conhecimento e necessita de novas competências.

Desenvolver novos produtos diversificados e com diferenciais que a concorrência não possui é uma eficiente fonte de vantagem competitiva no mercado internacional, como postulado por Porter (1989), Levy (1992), Henderson (1995) e Hitt (2002). Porém, como observaram os entrevistados, são necessárias ações de marketing para que esses produtos sejam vistos, despertem interesse dos clientes e que possam adquiri-los sem dificuldades. Muitos produtos originalmente desenvolvidos para o mercado interno brasileiro, necessitam apenas de adaptações para se enquadrarem aos desejos dos clientes internacionais, o que é possível identificar se houver maior interação entre fornecedor e clientes. Um dos atrativos que o mercado externo vê atualmente nos produtos brasileiros é a presença de materiais naturais e exóticos característicos do país. São comportamentos do consumidor que Weiemair e Supapol (1993) consideram dar maior intensidade à dinâmica do setor de vestuário. Alguns materiais que não são comumente encontrados em outros países, estão sendo incorporados às roupas destinadas à exportação, valorizando aspectos mais exóticos e rústicos que são percebidos pelos clientes internacionais como característicos de um país como o Brasil.

Os consórcios de exportação são percebidos como um excelente meio para se chegar ao mercado internacional. Através dos consórcios de exportação, as MPEs têm possibilidade de participarem em feiras e eventos internacionais e projetarem suas marcas para outros países (MACIEL e LIMA, 2002). Das duas empresas pesquisadas que não faziam parte de consórcios, uma já estava articulando sua participação em um consórcio e a outra considerava essa possibilidade como praticamente certa para o curto prazo. Uma das empresas que pertenciam a um consórcio estava tão satisfeita com a integração com outras empresas que possuíam objetivos semelhantes, que estudava outras possibilidades que lhe possibilitassem

melhores condições de competitividade, como agrupamentos específicos, associações ou cooperativas. Parcerias com o varejo de cidades que atraem turistas estrangeiros também são vistas como uma eficiente estratégia para se ter visualização no mercado externo, pois é uma maneira dos produtos brasileiros chegarem a outras localidades e despertarem interesse dos clientes.

### **Relevância Dos Objetivos De Desempenho Para a Competitividade**

Tendo sido realizada a análise de conteúdo dos dados coletados na pesquisa de campo, é possível fazer uma análise que inter-relacione as categorias referentes aos objetivos de desempenho e a categoria competitividade no mercado internacional.

A partir dessa última análise, verificou-se que a qualidade é ponto fundamental para a exportação das empresas brasileiras de vestuário. Esse é um objetivo de desempenho de manufatura que os entrevistados consideraram condição sine-qua-non para a competitividade e permanência da empresa no mercado internacional. Uma qualidade superior a da concorrência e que reflita os desejos dos clientes significa maior potencial de ganhos em mercados que são menos sensíveis a custos, ao contrário do mercado nacional brasileiro. O papel da manufatura é então: a) desenvolver novos e rigorosos padrões de qualidade e processos produtivos; b) implementar programas de melhoria contínua da qualidade; c) utilizar mecanismos de controle dos processos que assegurem a qualidade desejada; d) treinamento e conscientização da mão-de-obra direta para que haja engajamento na melhoria contínua da qualidade.

A competitividade no mercado internacional mostrou-se estar intimamente relacionada com o quão é confiável uma empresa, o que está associado à sua credibilidade junto aos clientes. Isso ocorrerá à medida que as entregas são feitas conforme o prometido, ou seja, produtos com a qualidade desejada e entregues nos prazos estabelecidos. Para isso a manufatura deve: a) definir tempos com acurácia para seus processos; b) definir o lead-time total de fabricação dos produtos para que seja possível planejar as entregas; c) prevenção quanto a falhas de equipamentos que prejudiquem a qualidade dos produtos ou interrompam a produção.

A permanente orientação para a redução dos custos totais mostrou o quanto as empresas correm riscos caso não controlem seus custos, ficando vulneráveis a ação de outros competidores que possuem custos menores. Mesmo tendo se observado que as empresas pesquisadas exportam para clientes que são mais sensíveis à qualidade do que a custos, observou-se que se os custos não forem controlados a competitividade pode ser afetada. Cabe então à manufatura: a) reduzir as perdas com produtos com problemas de qualidade; b) ter um processo produtivo rápido o suficiente para que não sejam necessários estoques reguladores; c) conseguir mudar a produção e solucionar problemas sem gerar perda de capacidade produtiva; d) padronizar e automatizar as operações que forem possíveis.

As empresas estudadas apresentam condições para um bom desempenho em flexibilidade, uma vez que a estrutura das MPEs é favorável para isso. Ainda assim, negligenciar esse objetivo pode comprometer a competitividade, pois a oferta de produtos diversificados e em períodos sazonais é uma característica presente no mercado internacional. Por isso os responsáveis pela manufatura precisam: a) desenvolver processos e dispositivos que permitam a fabricação de diversos produtos; b) treinar e educar a mão-de-obra para serem pró-ativos em situações de mudanças; c) apoiar o desenvolvimento de novos produtos; d) manterem-se atualizados em relação às técnicas de produção utilizadas por outras empresas.

A velocidade foi o objetivo de desempenho em manufatura considerado menos relevante pelos entrevistados para a competição no mercado internacional de vestuário. Dentre os motivos apresentados para isso, destacaram-se: o fato do setor trabalhar com antecipação de coleções para as estações seguintes, o planejamento eficiente para estabelecimento dos prazos de entrega e a possibilidade de terceirização da produção. Os

responsáveis pela manufatura devem então: a) identificar e atacar gargalos que restringem a capacidade produtiva; b) otimizar o processo com novas formas de organizar as operações.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da necessidade de se desenvolver as micro e pequenas empresas (MPEs), especialmente para que elas sejam capazes de competirem com seus produtos no mercado internacional, esse artigo foi desenvolvido com o objetivo de compreender como o desempenho da área de manufatura pode contribuir para competitividade das MPEs do setor de vestuário. Partindo do pressuposto de que o bom desempenho em qualidade, flexibilidade, velocidade, confiabilidade na entrega e custos leva a organização a ter uma vantagem em manufatura (SLACK, 2003), levantou-se a seguinte questão: A vantagem em manufatura contribui para a competitividade das MPEs no mercado internacional?

Os resultados encontrados a partir da pesquisa de campo realizada à luz da teoria, indicaram que a área de manufatura tem muito a contribuir para a competitividade das MPEs. Em primeiro lugar, observou-se a necessidade dessas empresas conquistarem credibilidade no cenário internacional e construírem uma imagem de que as MPEs brasileiras são confiáveis. Isso será possível respeitando os compromissos assumidos, entregando produtos de qualidade nos prazos prometidos, desde o primeiro fornecimento e mantendo a consistência em longo prazo. A qualidade dos produtos não deve se limitar apenas a garantir ausência de defeitos, mas deve significar maior valor agregado entregue aos clientes. Para o setor de vestuário internacional, as exigências dos clientes levam ao fornecimento de produtos diversificados que atendam a necessidades específicas. Os novos produtos, ou aqueles que são adaptados para a exportação, devem estar disponíveis em tempo hábil para atender às expectativas dos clientes que não querem correr riscos de terem suas operações prejudicadas pela falta de produtos. Além disso, competir no mercado internacional, coloca as MPEs brasileiras em disputa com empresas que produzem com custos de mão-de-obra muito baixos, o que representa aumento dos riscos.

Diante do cenário encontrado, as MPEs podem ser competitivas no setor de vestuário a partir da existência de uma vantagem em manufatura. Para tal, os responsáveis pela área de manufatura dessas empresas devem ser capazes de identificar as inter-relações entre os objetivos de desempenho de manufatura e como isso afeta o objetivo maior da empresa. Observou-se que ações direcionadas para a qualidade, confiabilidade na entrega, flexibilidade, velocidade e custos, devem ser adotadas tendo como parâmetro a competitividade no mercado internacional.

Além das considerações acima, a apresentação da relevância dos objetivos de desempenho de manufatura para a competitividade das MPEs brasileiras do setor de vestuário, são as contribuições desse artigo tanto para a área acadêmica, quanto para os gestores de MPEs. Embora esse estudo tenha suas limitações, como o fato de ser um estudo exploratório que não permite conclusões ou generalizações, abrem-se perspectivas para que novas pesquisas sejam realizadas com o intuito desenvolvimento e aprofundamento das teorias da área de operações. Por outro lado, micro e pequenos empresários podem, a partir desses resultados, analisar e avaliar suas potencialidades e necessidades de aprimoramento para direcionarem seus produtos para o mercado internacional.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BHEDA, Rajesh; NARAG, A. S.; SINGLA, M. L. **Apparel Manufacturing**: a strategy for productivity improvement. *Journal of Fashion Marketing and Management*, v.7, n.1, p.12, 2003.

BOLISANI, Ettore; SCARSO, Enrico. **International manufacturing strategies**: experiences from the clothing industry. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 16, n. 11, p. 71-84, 1996. University Press.

BONACCORSI, Andréa. **On the relationship between firm size and export intensity**. *Journal of International Business Studies*, v. 23, 1992.

CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas J.; JACOBS, F. Robert. **Administración de producción y operaciones**: manufactura y servicios. 8. ed. Madrid: Mosby/Doyma Libros, 2001.

CONTADOR, José C. **Modelo para aumentar a competitividade industrial**: a transição para a gestão participativa. São Paulo: Edgard Blücher, 1996.

DAVIS, Robert A; VOKURKA, Robert J. **The effect of facility size on manufacturing structure and performance**. *Industrial Management & Data Systems*, v. 105, n. 8, p. 1022-1038, 2005.

FERDOWS, Kasra; De MEYER, Arnoud. **Lasting improvements in manufacturing performance**: in search of a new theory. *Journal of Operations Management*, Columbia, v.9, n. 2, p. 168, Apr. 1990.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GHEMAWAT, Pankaj. **Sustainable advantage**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 64, n.5, p.53-58, Sept./Oct., 1986.

GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.2, p.57-83, mar/abr.1995.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. **The Core competence of corporation**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n.3, p.79-91, May/June, 1990.

HAYES, R. W., PISANO, G. P. **Manufacturing Strategy**: at the intersection of two paradigm shifts. *Production & Operations Management*, v.5, n.1, p.25-41, Spring 1996.

HEIZER, J.; RENDER, B. **Administração de operações**: bens e serviços. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

HENDERSON. Bruce D. **Competitive Advantage**: creating and sustaining superior performance. *Journal of Business Strategy*, Boston, v.6, n.1, p. 94-96, Summer, 1985.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

*Journal of International Business Studies*. v.23, n.4, p. 605. Fourth Quarter 1992.

LEVY, Alberto R. **Competitividade Organizacional**. Rio de Janeiro: Makron Books do Brasil, 1992.

LOPES FILHO, Luciano Sabóia. **Como tornar sua empresa competitiva e globalizada**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.

MACIEL, Graccho Machado; LIMA, Leila Maria Moura. **Consórcios de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATA, Francisco J., FUERST, William L. & BARNEY, Jay B. **Information technology and sustained competitive advantage**: a resource-based analysis. *MIS Quarterly*, Minneapolis, v.19, p.494-505, dez., 1995.

PORTER, Michel E. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **The competitive advantage of nations**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n.2, p.73-93, Mar/Apr, 1990.



SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. 3. tiragem São Paulo: Atlas, 2002..

STALK JR., George. **Tempo**: A Próxima Fonte de Vantagem Competitiva. In: MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUM, Chee-Chuong; KOW, Lynn S; CHEN, Cheng-Sheng. **A taxonomy of operations strategies of high performing small and medium enterprises in Singapore**. International Journal of Operations & Production Management, v. 24, n. 3, p.321-345, 2004.

WEIERMAIR, Klaus; SUPAPOL, Atipol B. **Restructuring, Regrouping and Adjusting**: Canadian Manufacturing in an Era of Free Trade and Globalization. Managerial and Decision Economics (1986-1998), v.14, n.4 p. 347, Jul/Aug 1993.