

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

MARIANA BEATRIZ BATISTA LEITE

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS LOJISTAS DO
POLO CARUARU EM RELAÇÃO À COMPETITIVIDADE DE SEUS
NEGÓCIOS

CARUARU
2018

MARIANA BEATRIZ BATISTA LEITE

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE APERCEPÇÃO DOS LOJISTAS DO
POLO CARUARU EM RELAÇÃO À COMPETITIVIDADE DE SEUS
NEGÓCIOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração da Universidade
Federal de Pernambuco, como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof^a Alane Alves Silva

CARUARU
2018

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

- L533e Leite, Mariana Beatriz Batista.
Estudo exploratório sobre a percepção dos lojistas do Polo Caruaru em relação à competitividade de seus negócios. / Mariana Beatriz Batista Leite. – 2018.
70 f.: 30 cm.
- Orientadora: Alane Alves Silva.
 Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2018.
 Inclui Referências.
1. Globalização. 2. Competitividade. 3. Vantagem competitiva. 4. Concorrência. I. Silva, Alane Alves (Orientadora). II. Título.

CDD 658 (23. ed.)

UFPE (CAA 2018-324)

MARIANA BEATRIZ BATISTA LEITE

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE APERCEPÇÃO DOS LOJISTAS DO
POLO CARUARU EM RELAÇÃO À COMPETITIVIDADE DE SEUS
NEGÓCIOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração da Universidade
Federal de Pernambuco, como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em: 30/10/2018.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a. Dr.^a. Alane Alves Silva (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Prof.^a Dra^a Luciana Cramer (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Prof.^a Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Dedico este trabalho especialmente a Deus, por ter me abençoado durante esta caminhada e nunca me desamparado; aos meus pais, que sempre me incentivaram para o caminho dos estudos, oferecendo todo o apoio necessário; a minha avó, Socorro, que tanto queria que eu cursasse graduação em Administração, ao meu irmão Luis; ao meu noivo, André; a minha bebê, Marina, uma surpresa que chegou na minha vida durante a produção desde trabalho, e a todos que me acompanharam até aqui.

“Até aqui nos ajudou o Senhor” (Samuel, 7:12).

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro e imensamente a Deus, por dar-me a oportunidade de realizar a graduação em uma Universidade Federal, como sempre foi meu desejo; agradeço a Ele também, por me acompanhar durante toda a caminhada, que não foi fácil, me concedendo saúde, serenidade e paciência; agradeço por cada pessoa que Ele colocou no meu caminho durante o curso.

Agradeço especialmente a minha mãe por todo o amor, dedicação, incentivo e apoio em todos os sentidos imagináveis, dedicados a mim durante toda vida. Meu exemplo de mãe (e todo o enorme significado que essa palavra possui) e de mulher.

Agradeço ao meu pai, por todo o amor, apoio, incentivo, por sempre embarcar e apoiar as minhas ideias empreendedoras; por sempre me escutar e compreender, fazendo com que eu sempre me sentisse importante. Meu exemplo de compreensão, amor e carinho.

Agradeço ao meu irmão, Luis, por sempre estar comigo, mesmo durante as brigas e desentendimentos. Sempre soube que podia contar com ele, meu companheiro desde que nasceu.

Agradeço a minha avó materna, Socorro, por ser mais um dos meus grandes exemplos de vida, sua presença durante meu crescimento foi fundamental para a construção do meu caráter e dignidade, não há palavras que definam todo o sentimento que tenho por ela. Agradeço a minha avó paterna, a quem eu carinhosamente chamo de “Paqueita” por ser o amor em forma de pessoa, sempre tão carinhosa, com o olhar meigo e caloroso. A melhor parte da minha infância foi na casa dela. Peço sempre a Deus que vocês tenham muitos anos ainda pela frente.

Agradeço ao meu noivo, André, por me acompanhar durante todo esse tempo, sendo além de tudo, um grande amigo, companheiro, incentivador, por me fazer tão bem e pela surpresa que chegou em nossa vida em 2017, Marina, nossa filha. Agradeço a Deus por tamanha bênção e peço que nossas vidas sejam abençoadas com muito amor, felicidade, paz e união. Desejo muitos outros anos contigo.

Agradeço aos meus grandes amigos da faculdade, que se tornaram também, da vida. A caminhada ao lado de vocês foi, com certeza, bem mais fácil e alegre. Obrigada por tudo que vivemos juntos! Espero, de coração, que a nossa amizade continue além da Universidade.

Agradeço a todos os professores que contribuíram com a minha formação, em especial àqueles que me inspiraram. Agradeço ao professor Edilson, por ter iniciado este trabalho

comigo, clareando as minhas ideias iniciais e agradeço especialmente a professora Alane, por ter aceitado dar continuidade ao trabalho posteriormente, sempre me orientando com calma e serenidade, dando sugestões valiosas e que sem dúvidas foram fundamentais para a continuação e término desse trabalho. Muito obrigada, de coração!

RESUMO

Os mercados sofreram diversas mudanças e revoluções ocasionadas pelo processo de globalização, exigindo a sua constante recriação, e dos processos produtivos. Os consumidores também têm mudado as suas expectativas em relação aos produtos e serviços, esperando produtos que supram suas necessidades com máxima qualidade. Devido a isso, as empresas perceberam a importância de se modificarem continuamente, tentando tornarem-se competitivas e obterem vantagem competitiva em relação às suas concorrentes, isso é possível através de tomadas de decisões acertadas, que se encaixem com a empresa e o mercado ao qual faz parte. Desta maneira, este trabalho procurou analisar a competitividade das empresas de confecção do Polo Caruaru sob a ótica dos lojistas. O questionário elaborado foi aplicado junto às empresas, os dados foram analisados e tabulados com intuito de avaliar as respostas dos lojistas e com base nelas estimar a competitividade de suas empresas. Portanto, os dados obtidos dão sugestão de que os lojistas precisam adotar estratégias como as de diferenciação ou marketing, por exemplo, seja em relação aos produtos comercializados ou ao serviço prestado, com objetivo de vencerem a concorrência existente, se destacando entre os demais competidores.

Palavras-chave: Globalização. Competitividade. Vantagem competitiva. Concorrentes.

ABSTRACT

The markets have undergone several changes and revolutions caused by the process of globalization, demanding their constant recreation, and of the productive processes. Consumers have also changed their expectations regarding products and services, expecting products that meet their needs with the highest quality. Because of this, companies have realized the importance of continually changing, trying to become competitive and gain competitive advantage over their competitors, this is possible through sound decision making that fits with the company and the market to which it is part of it. In this way, this work tried to analyze the competitiveness of the companies of preparation of the Polo Caruaru from the point of view of the tenants. The questionnaire elaborated was applied to the companies, the data were analyzed and tabulated with the purpose of evaluating the shopkeepers' responses and based on them to estimate the competitiveness of their companies. Therefore, the data obtained suggest that tenants need to adopt strategies such as differentiation or marketing, for example, in relation to the products marketed or the service provided, in order to overcome the existing competition, standing out among other competitors.

Key-words: Globalization. Competitiveness. Competitive advantage. Competitors.

LISTA DE TABELAS

Tabela 7.1 –	Idade das empresas analisadas	37
Tabela 7.2 –	Ordem de importância dos fatores levados em consideração pelos lojistas na compra dos produtos para oferta	37
Tabela 7.3 –	Fatores que as empresas mais se preocupam	38
Tabela 7.4 –	Nível de redução de custos buscados pelas empresas	102
Tabela 7.5 –	Custos em relação aos concorrentes.....	39
Tabela 7.6 –	Fatores levados em consideração para formação de preços pela empresa.....	39
Tabela 7.7 –	Preços em relação ao mercado	40
Tabela 7.8 –	Sentir-se ameaçadas pelos concorrentes	40
Tabela 7.9 –	Empresas que procuram identificar sua marca	40
Tabela 7.10 –	Empresas que adotam estratégias que dificultam a entrada de concorrentes no mercado	41
Tabela 7.11 –	Quantidade de serviços ofertados que dificultam a entrada de novos concorrentes.....	41
Tabela 7.12 –	Quantidade de lojistas que acreditam que o investimento necessário pode ser considerado um fator dificultador	42
Tabela 7.13 –	Capital necessário para ingressar no mercado.....	42
Tabela 7.14 –	O investimento necessário pode ou não ser considerado barreira de entrada	43
Tabela 7.15 –	Custos de mudança mais significativos.....	43
Tabela 7.16 –	Investimentos em equipamentos.....	44
Tabela 7.17 –	Principal (is) objetivo (s) das campanhas publicitárias realizadas pelos lojistas.....	45
Tabela 7.18 –	Investimentos em marketing realizados pelas empresas	45
Tabela 7.19 –	Porte da empresa comparada aos seus concorrentes.....	46

Tabela 7.20 –	Principais itens presentes na rivalidade entre os concorrentes.....	46
Tabela 7.21 –	Principais estratégias utilizadas frente aos concorrentes.....	47
Tabela 7.22 –	Principais dificuldades encontradas pelos lojistas.....	47
Tabela 7.23 –	Estratégia mais vantajosa para a empresa.....	48
Tabela 7.24 –	Crescimento médio das empresas analisadas.....	49
Tabela 7.25 –	Custos fixos que as empresas possuem.....	49
Tabela 7.26 –	Existência de produtos substitutos.....	50
Tabela 7.27 –	Estratégias mais utilizadas pelas empresas.....	50
Tabela 7.28 –	Produtos em relação à renda do consumidor.....	51
Tabela 7.29 –	Grau de importância dos produtos para o consumidor.....	51
Tabela 7.30 –	Poder de barganha dos fornecedores.....	52
Tabela 7.31 –	Custos para se trocar de fornecedor.....	52
Tabela 7.32 –	Quantidade de fornecedores.....	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	INTRODUÇÃO	13
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	16
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	ESTRUTURA	17
2	ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE	18
2.1	INTRODUÇÃO	18
2.2	COMPETITIVIDADE	20
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.4	AS CINCO FORÇAS DE PORTER	24
3	QUALIDADE	27
3.1	EVOLUÇÃO DA QUALIDADE	27
3.2	CONCEITO DE QUALIDADE	27
4	SETOR DE CONFECÇÃO	29
5	METODOLOGIA	33
5.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	33
5.2	UNIVERSO E AMOSTRA	34
5.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	35
6	ANÁLISE DE DADOS	36
6.1	POPULAÇÃO ESTUDADA	36
6.2	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	36
7	ANÁLISE DE RESULTADOS	37
8	SÍNTESE DA ANÁLISE DE RESULTADOS	54
9	CONCLUSÃO.....	56

REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	67

1 INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Segundo Mattos (2002) os mercados sofreram diversas mudanças e revoluções ocasionadas pelo processo de globalização, exigindo a sua constante recriação, e dos processos produtivos. Além disso, os consumidores têm mudado suas expectativas em relação aos produtos e serviços. Neste contexto, as empresas necessitam de uma evolução contínua, pois se deparam com riscos e oportunidades. O risco é inerente ao processo evolutivo que as empresas passam ao buscar a inovação em seus produtos e serviços. A oportunidade surge quando as empresas procuram melhorar a qualidade dos seus serviços e produtos podendo tornar-se mais competitiva, avaliando as suas operações e possíveis falhas, modificando-as, melhorando o nível do serviço prestado, por exemplo.

Kaplan e Norton (1998) afirmam que os modos de produção, os serviços, e os produtos padronizados produzidos por antigos modos devem ser renovados, substituídos por produtos e serviços inovadores, que ofereçam aos consumidores qualidade, eficácia e flexibilidade, buscando a melhoria dos serviços/produtos e a satisfação do cliente.

Segundo Casarotto Filho et al. (2007) a crescente globalização dos mercados e da produção, que a cada ano acentua-se mais, está pondo em questionamento a competitividade das empresas, especialmente as micro e pequenas empresas. A globalização transforma, traz desafios e inova os mercados continuamente. Esses mercados dispõem atualmente de inúmeras empresas que ofertam produtos e serviços semelhantes, essas empresas, localizadas muitas vezes próximas umas das outras possuem um alto nível de competitividade, sendo necessária a busca pela inovação e o desenvolvimento de estratégias com o objetivo de não perder parcelas de mercado para os concorrentes.

De acordo com Carvalho, Serlo e Vasconcellos (2012, p. 2) “a competitividade é fator relevante no crescimento e desenvolvimento de empresas e países”. Segundo Wood Junior e Caldas (2007, p. 6) “a competitividade pode ser entendida, de forma geral, como a capacidade de um sistema, país, setor industrial ou uma empresa específica de atuar com sucesso em determinado contexto de negócios”.

Além das empresas existentes no mercado, concorrentes entre si, existe também a ameaça de novos entrantes. De acordo com Porter (2004), empresas recém-entrantes em um mercado, por desejar ganhar parcela de mercado e se firmarem podem trazer produtos e

serviços inovadores e nova capacidade produtiva, modificando e inovando as operações e, consequentemente os modos de produção.

Porter (2004) afirma também que cada empresa que compete em uma indústria ou setor possui uma estratégia competitiva. Essa estratégia é fundamental na busca por diferenciação, seja ela explícita ou implícita. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 4) “uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Segundo os mesmos autores, uma organização obtém competitividade estratégica quando consegue elaborar e implementar uma estratégia que crie valor para si e traga bons resultados.

Neste contexto, as empresas devem procurar aproveitar os recursos disponíveis e as oportunidades que o mercado oferece, fazendo uso e aproveitando as competências que possuem, escolhendo prioridades e ações cuja implementação facilitem a percepção das necessidades dos consumidores. Isso oferece condições à empresa de se tornar competitiva diante de outras que ofereçam serviços e produtos semelhantes (BARROS NETO; FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2002).

Segundo Ajitabh e Momaya (2004), o processo de competitividade é aquele que ajuda a identificar a relevância e desempenho de processos importantes para a sobrevivência da organização, como o gerenciamento estratégico e os processos de gestão de pessoas, por exemplo. O processo de competitividade pode ser visto então, como um processo de equilíbrio que complementa e interliga as diferentes gestões da empresa e contribui para aumentar a capacidade de uma organização competir de forma mais eficaz. Por isso, é necessário que as empresas compreendam a importância de serem competitivas em seus mercados.

Devido à imensa oferta de produtos e serviços existentes no mercado, Costa et al. (2015) dizem que muitas vezes torna-se difícil para o consumidor realizar as suas escolhas, sendo a qualidade o diferencial e fator fundamental que influencia diretamente no sucesso ou fracasso das organizações. Oliveira et al. (2014) afirmam que em decorrência da economia atual, onde existe grande oferta de serviços e consequentemente grandes níveis de competitividade entre os ofertantes, os consumidores estão exigindo mais qualidade e melhores níveis de serviços como fatores de diferenciação.

Neste contexto, o Polo Caruaru, destaca-se na região do Agreste Pernambucano por ser um importante centro de compras, contando com inúmeras lojas de diversos setores, com destaque para o setor de confecções. Graças a grande oferta que o Centro de compras oferece,

devido a seu constante crescimento, ele vem mostrando ser capaz de competir externamente, não somente dentro da cidade (SEBRAE, 2013). O APL de Confecções do Agreste, ao qual o Polo Caruaru faz parte, juntamente com o Moda Center de Santa Cruz do Capibaribe e o Parque das Feiras de Toritama, composto por aproximadamente 14 mil empresas, contribui bastante para o desenvolvimento econômico da região. A cidade de Caruaru, por exemplo, que em 2010 possuía uma população de 314.912 habitantes, em 2016 a população estimada foi de 351.686 (IBGE).

A cadeia têxtil, em 2014, gerou cerca de R\$ 126 bilhões, o que equivale a 5,6% do valor total da produção da indústria brasileira de transformação. Nesse mesmo ano foram gerados mais de R\$ 1,5 milhão de empregos (IEMI, 2015). Dados como estes deixam claro a extrema importância que esse segmento da indústria possui e as grandes contribuições que trouxe e continua trazendo, para Pernambuco e a região Nordeste e para o Brasil em geral.

De acordo com dados de uma pesquisa de campo realizada pela Federação de Comércio de Pernambuco (Fecomércio) no ano de 2015, com 339 compradores do Polo de Caruaru, constatou-se que a maioria (mais de 95%) adquirem os produtos para uso pessoal. Dentre os consumidores entrevistados, 53,7% alegaram que são atraídos para o centro de compras devido à qualidade dos produtos. Constatou-se através de pesquisa com os empreendedores, que os grandes concorrentes dos produtos do Polo são produtos de origem chinesa e produtos provenientes de outros centros de compras, porém alguns consumidores dão preferência ao Polo Caruaru devido à conhecida qualidade. Notou-se também que o centro de compras utiliza algumas estratégias para atrair e manter os consumidores como, descontos para pagamentos à vista e a realização de promoções. (FECOMÉRCIO-PE, 2015).

Segundo Santos e Silva (2015) em seu estudo sobre o Polo de Confecções do Agreste, ao qual o Polo Caruaru faz parte, cerca de 94% das empresas utilizam estratégias competitivas em seus negócios com a finalidade de manter o padrão de qualidade dos produtos, assegurando que eles atendam às expectativas dos consumidores. Neste contexto, as empresas localizadas no Polo Caruaru provavelmente apresentam padrões de competitividade diferenciados. Neste sentido, irá ser feito estudo exploratório para compreender como os lojistas enxergam a competitividade de seus negócios. Assim, questiona-se: Qual a competitividade das empresas localizadas no Polo Caruaru sob a perspectiva dos lojistas?

1.2OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é fazer um estudo exploratório sobre a competitividade das empresas localizadas no Polo Caruaru.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram elencados:

1. Elaborar a fundamentação teórica;
2. Identificar na literatura os fatores importantes em relação à competitividade empresarial;
3. Aplicar questionário aos lojistas das empresas de confecção localizadas no Polo Caruaru;
4. Analisar a percepção de competitividade dos lojistas do Polo Caruaru.

1.3 JUSTIFICATIVA

O agreste pernambucano possui o comércio bastante desenvolvido, principalmente no setor têxtil. A cidade de Caruaru é destaque na região, caracterizada como um importante centro econômico cultural do Estado, tendo o comércio como setor econômico mais forte. Possui grandes centros de compras, como o Polo Comercial de Caruaru e a conhecida “Feira da Sulanca” com uma oferta ampla de produtos e serviços (SEBRAE, 2003).

O Polo Caruaru possui destaque na cidade e região por ser um enorme centro de compras que, diariamente atrai turistas advindos das cidades circunvizinhas para adquirirem produtos e serviços. Com isso, as lojas localizadas no Polo contribuem com o desenvolvimento econômico e social, movimentando a economia e gerando inúmeros empregos (FECOMÉRCIO-PE, 2015).

Moori, Marcondes e Ávila (2002) dizem que é imprescindível para as organizações estarem sempre em busca de inovação em suas operações, buscar e aplicar práticas que modifiquem e inovem a empresa está se tornando quase uma obrigação, contribuindo significativamente para a manutenção da empresa no mercado. A busca por inovação já foi vista como prática de risco, atualmente, porém, buscar inovar-se está tornando-se um risco menor do que não inovar, sendo uma das práticas que contribuem para aumento da

competitividade nas empresas, fator importante para que elas continuem ativas no mercado, a qualidade também é item essencial que faz a diferença.

O Polo apresenta uma grande oferta de produtos e serviços semelhantes, sendo fatores como preço e qualidade, decisivos para o sucesso de uma empresa. A compreensão da percepção dos clientes é fundamental para estreitar os laços entre a empresa e o cliente, podendo compreender melhor e atender as demandas dos consumidores de maneira eficaz. Do mesmo modo, a percepção do lojista a respeito da competitividade de sua empresa é importante para compreender fatores como a sua visão (dos lojistas) a respeito da concorrência, estratégias utilizadas para se manter e ganhar parcelas de mercado, importância que a empresa apresenta para o consumidor, tudo isso em relação à visão dos lojistas. A partir daí, este estudo foi criado, com o objetivo de analisar, de forma exploratória, a competitividade das empresas presentes no Polo de Caruaru usando para tanto as respostas dos lojistas a um questionário.

1.4 ESTRUTURA

Este estudo é composto por oito capítulos. O Capítulo 1 intitulado Introdução, introduz a temática do Polo Comercial de Caruaru, estratégia e Competitividade, neste capítulo também estão a pergunta de pesquisa, objetivos e justificativa do presente estudo.

Os Capítulos 2 e 3 tratam de uma abordagem teórica. O Capítulo 2 aborda o conceito de Estratégia e Competitividade, e as Cinco forças de Porter. O Capítulo 3 trata sobre o setor de confecção, fazendo abordagem também em relação ao Polo de Confecções do Agreste.

No Capítulo 4 é apresentada a metodologia utilizada neste estudo. No capítulo 5 são encontradas as análises dos dados obtidos na pesquisa. No capítulo 6 é mostrada a análise dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários, o capítulo 7 apresenta de maneira sucinta os resultados da pesquisa. O capítulo 8 apresenta por fim, as considerações finais do estudo, a conclusão.

2 ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE.

2.1 INTRODUÇÃO

As contínuas mudanças decorrentes do capitalismo refletem nas organizações, governo e em diversos outros agentes gerando, entre outras coisas, alta competição. Refletindo diretamente na coordenação das empresas, sendo praticamente impossível administrar organizações sem formular estratégias, sendo necessário acompanhar desde a formulação à implementação, evitando falhas e garantindo um processo eficaz e contínuo (PAIVA, *et al.* S.D).

A competitividade cresce cada vez mais, exigindo das empresas que elas utilizem estratégias que as ajudem a suprir as exigências dos mercados e as coloquem em estado de vantagem competitiva em relação a outras empresas (ALVES, SANTOS e BARRETO, 2012).

Os primeiros pensamentos estratégicos surgiram através de grandes comandantes militares, como Alexandre, o Grande, e Júlio César, de Roma, conhecidos até hoje por elaborarem estratégias para guerrilhar e vencer suas batalhas. Notou-se desde essa época que estratégias bem elaboradas poderiam trazer mais vantagens do que capacidade e treinamento dos soldados, podendo influenciar diretamente no resultado final. O termo foi muito estudado desde então, a exemplo de autores como Sun Tzu e Michael Porter, que contribuíram para o melhor entendimento do termo. E, a partir do século XX, as ideias de estratégia militar foram passadas para o mundo dos negócios (CARVALHO e LAURINDO, 2010).

De acordo com Carvalho e Laurindo (2010), a palavra estratégia apresenta diversas definições. É derivada do termo grego *stratego*, que significa general. Segundo Mintzberg (2010), a estratégia de uma empresa pode ser definida como o padrão de comportamento que ela segue durante determinado tempo. A escola do Design, por exemplo, trata a formulação de estratégia como a busca para se adequar em relação às capacidades internas da organização, suas forças, e as oportunidades que o mercado oferece, enquanto na Escola do Posicionamento, a formulação de estratégias é vista como uma seleção de posições estratégicas genéricas com base em cálculos, onde o planejador deveria ser um calculador que analisava dados para recomendar as melhores estratégias para a empresa.

Chiavenato e Sapiro(2004) complementam dizendo que desde quando os homens da caverna iniciaram as atividades de caça e pesca para sobreviver, a estratégia já existia, sendo

um plano de como executar as atividades para que elas fossem bem sucedidas, garantindo a captação de alimentos.

Chandler (1962), citado por Pereira et al. (2006) enfatiza a estratégia como a determinação de objetivos básicos a serem alcançados a longo prazo e as ações que devem ser tomadas para atingir os objetivos. Para Porter (2004), as estratégias são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição na indústria que possibilite à organização maiores retornos sobre o investimento. Mintzberg et al. (2007), cita que as estratégias podem ser definidas como um plano, um curso de ação predeterminado para lidar com determinadas situações e como um padrão dentro de uma corrente de ações. Elas são criadas antes das ações às quais se relacionam, sendo desenvolvidas de maneira intencional.

De acordo com Porter (2004), as estratégias podem desenvolver-se formalmente, sendo planejadas pelos administradores das empresas, como também podem desenvolver-se a partir das atividades desenvolvidas nos departamentos da empresa.

De acordo com Souza et al. (2013) pode-se perceber que o sucesso de uma organização está diretamente relacionado às estratégias utilizadas. No processo de implementação, é de extrema importância que os administradores executem o que foi planejado de maneira cuidadosa, evitando erros desnecessários e sempre buscando acompanhar esse processo, pois dependendo dos resultados obtidos, pode ser necessário reformular as estratégias, o que modifica grande parte das práticas que vinham sendo executadas para se adequar a realidade da organização e do mercado.

Carvalho e Laurindo (2010) completam afirmando que as estratégias elaboradas pelas organizações possuem função fundamental para a sua existência por possuírem a responsabilidade de orientar os negócios, respondendo ou antecipando-se às mudanças, possibilitando sincronia entre ambiente interno e externo.

No desenvolvimento de uma estratégia competitiva deve-se escolher o que a empresa fará para competir, observando o meio ambiente, as indústrias que são suas concorrentes para, a partir das ações, quais serão as metas e as finalidades que a empresa deve atingir fazendo uso da estratégia elaborada. Desenvolver uma estratégia competitiva é estabelecer uma maneira para a empresa competir. (PORTER, 2004).

Para se formular estratégias é importante, ainda de acordo com Porter (2004), realizar análises detalhadas da concorrência da empresa. O processo de formulação e desenvolvimento de estratégias requer muito trabalho, atenção e inteligência, pois é necessário ter conhecimento sobre a empresa, os recursos que possui e o meio externo.

Fleury e Fleury (2003) acrescentam que no estabelecimento de uma estratégia deve-se observar inicialmente as oportunidades e as tendências do mercado para, a partir daí, estabelecerem posicionamento e uma estratégia competitiva que potencialize as forças da organização, com o objetivo de maximizar e aproveitar as oportunidades.

É importante também o desenvolvimento de um plano que ajude a estabelecer a estratégia. Esse processo é composto pelas etapas de análise interna, para avaliar, dentre outros, os pontos fortes e fracos da organização; análise do ambiente, sendo uma das atividades mais importantes do plano; comparação da orientação com o campo de atuação e estabelecimento da estratégia vigente. (ALMEIDA, 2000).

É necessário que ao executar o seu planejamento estratégico, a empresa realize análises do ambiente externo e as mudanças que possivelmente podem ocorrer para prever os rumos desse ambiente ao qual está inserida, evitando que quando estiver sendo implementado ocorram alterações que modifiquem o rumo do planejamento. Durante o período de implementação a empresa precisa controlar ou assumir a estabilidade durante a formação do plano e sua implementação. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Os componentes para analisar o ambiente externo, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) são escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação, ao utilizar esses componentes as empresas podem acompanhar e monitorar o ambiente externo, para preparar a organização para possíveis mudanças no ambiente e modificar as ações, caso necessário.

2.2 COMPETITIVIDADE

No cenário mercadológico atual, marcado por incertezas e turbulências, existe competição acirrada, os gestores das empresas buscando sua manutenção no mercado e capacidade de crescimento, vem tentando elevar a competitividade dos seus produtos e serviços e de suas organizações. Isso tem acontecido devido principalmente às diversas mudanças econômicas e socioculturais pelas quais as sociedades estão passando, com elevadas exigências por meio dos mercados pela presença da qualidade. Devido a diversas exigências e do alto grau de competitividade as empresas passaram a optar por estratégias competitivas que as favoreçam e contribuam com os seus resultados (SILVA, 2006).

Como já mencionado, devido à competição extrema vivenciada pelas empresas no cenário atual, é imprescindível para a sobrevivência e crescimento no mercado que as empresas procurem se diferenciar umas das outras, seja através da oferta diferenciada de produtos e serviços, pelos preços ou atendimento. De acordo com Porter (2004), a concorrência em um mercado age de maneira a diminuir a lucratividade das empresas. Nota-se então a enorme importância de agir estrategicamente em busca da competitividade. Utilizar estratégias que facilitem a diferenciação em relação ao mercado é fator primordial, levando em consideração outros fatores que também podem influenciar na capacidade de competição de uma empresa como os fornecedores e clientes internos (MEDEIROS, 2011).

Segundo Pinter e Silva (2017), uma das consequências do ambiente atual, totalmente dinâmico, com enormes transformações, como já mencionado, onde os agentes econômicos possuem intensa capacidade de inovação, tecnologia e recursos de investimento, é a hipercompetição.

De acordo com D'aveni (1995)*apud* Ribeiro et al. (2009), a hipercompetição é um ambiente onde há movimentos competitivos intensos e rápidos, sendo necessário que os concorrentes tomem decisões e ajam rapidamente com o objetivo de construir vantagens sobre os outros concorrentes. Ribeiro et al. (2009) complementam dizendo que em ambientes hipercompetitivos, equilíbrios estáveis são impossíveis, devido principalmente a tecnologia em constante mudança e do posicionamento estratégico das empresas em constante transformação. Esses fatores resultam em desequilíbrios constantes pois os concorrentes, na tentativa de obter vantagem, rompem o equilíbrio e adquirem vantagem temporária.

Na situação de hipercompetitividade, a concorrência entre os agentes é extrema, as empresas precisam inovar continuamente em recursos, capacidades e competências, além de estar preparadas posicionando continuamente estratégias para sobrevivência e alcance de posições no mercado (PINTER e SILVA, 2017).

Ribeiro et al. (2009) Completam que alguns setores econômicos são hipercompetitivos, pois são bastante disputados, a exemplo do setor da telefonia celular, onde há intensa disputa por novos clientes e segmentos de mercado, o que exige que os agentes analisem constantemente as ações tomadas e as estratégias, bem como o ambiente, buscando ações estratégicas para ganhar parcela de mercado e obter vantagem em relação aos competidores.

Segundo Medeiros (2011) O alcance da competitividade está diretamente relacionado com a tomada de decisões. O ambiente organizacional encontra-se cada vez mais complexo,

não dispondo de muito tempo para decidir. Isso exige que os tomadores de decisões das organizações respondam às mudanças do ambiente com a velocidade adequada visto que a competitividade é essencial à empresa. Decisões acertadas, que não coloquem em risco as operações e o futuro da organização são essenciais à competitividade. Uma maneira de auxiliar o tomador de decisões a encontrar soluções para os problemas existentes é a utilização de algumas ferramentas como a análise SWOT (Strengths, weaknesses, Opportunities e Threats – ou, Forças, Fraquezas, oportunidades e ameaças) e as Cinco Forças de Porter, por exemplo.

Segundo Appioetal. (2009), as organizações precisam estar em constante inovação, buscando acompanhar as mudanças e modernizações que o mercado sofre, para serem capazes de competir com outras empresas. Para tanto, é fundamental o uso do planejamento. Um plano eficiente, elaborado a partir da realidade da empresa e do mercado, para a elaboração de estratégias prósperas para a empresa. Medeiros (2011 p. 08 *apud* HAGUENAUER, FERRAZ e KUPFER, 1996) complementam dizendo que competitividade é a capacidade da empresa elaborar e implementar estratégias que permitam conquistar uma posição sustentável no mercado e ampliá-la.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O contexto de instabilidade e imprevisibilidade no qual as empresas encontram-se atualmente traz ameaças contínuas às organizações menos dinâmicas e atentas ao ambiente externo, mas também gera oportunidades. As empresas podem rever seus modelos de negócio, fazendo uso de novos modelos, novas formas de conduzir as operações com o objetivo de se tornarem mais inovadoras e competitivas (PINTER e SILVA, 2017).

A construção de vantagens competitivas é essencial para se alcançar a desejada competitividade, ou seja, buscar o melhor desempenho da empresa e o crescente posicionamento no mercado, sabendo aproveitar as forças que possui para que a empresa cresça no mercado. A análise e estudo da competitividade são fundamentais pois é através do seu entendimento que é possível o desenvolvimento de estratégias competitivas, fazendo a relação da companhia com o seu meio ambiente (PORTER, 2004).

Para garantir um nível aceitável e contínuo de competitividade, é importante tratá-la nas empresas em termos mais estruturados, referenciados, que ofereçam confiabilidade e adaptados ao ambiente externo (PINTER e SILVA, 2017). O planejamento é um meio para

alcançar esse objetivo, através dele são determinados os objetivos a serem atingidos e os planos para o seu alcance (CHIAVENATO, 2011).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004, p. 39) “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. Esse tipo de planejamento tornou-se a maneira pela qual a organização aplica as estratégias elaboradas para alcançar os objetivos pretendidos, capacitando a empresa a ganhar margem sustentável sobre os seus concorrentes (CHIAVENATO, SAPIRO, 2004). Rezende (2008) concorda dizendo que o planejamento estratégico de organizações é um projeto bastante complexo e desafiador, imprescindível para organizações preocupadas com o seu sucesso.

O planejamento estratégico está se tornando fator indispensável para que uma empresa conquiste e permaneça em uma posição no mercado atual, no qual a globalização ocasionou grandes mudanças e que a concorrência é enorme. Esse planejamento, relacionado com os objetivos de médio e longo prazo, é contínuo e ininterrupto, flexível e adaptável, porém quando aplicado isoladamente, os resultados não são ideais, pois é preciso que o processo de planejamento estratégico funcione associado aos planos táticos e operacionais da empresa. (CHIAVENATO, SAPIRO, 2004).

Pize (2017) acrescenta que nos dias atuais, devido ao mercado muito dinâmico e flexível, as organizações se veem obrigadas a manter planejamentos estratégicos contínuos e adaptáveis, com um processo ininterrupto de revisão para que estejam aptas a realizarem as mudanças necessárias para se manterem competitivas no mercado.

Pagnoncelli e Aumond (2004) citam em seu livro, fazendo alusão ao planejamento estratégico de cidades, que esse tipo de planejamento visa estabelecer a visão, os princípios, os objetivos, as estratégias e os projetos da empresa. Mobilizando a organização para a construção do futuro.

Segundo Mintzberg (2007) há alguns modelos do processo de planejamento estratégico, como o modelo essencial da “escola do design”, chamado por ele como o “modelo básico de planejamento”, segundo o qual, a formação de estratégia é um processo de formulação com uso de algumas ideias básicas para criar a estratégia, como a adaptação entre fatores externos e internos. A estratégia é criada através da avaliação dos fatores externos à organização (oportunidades e ameaças) e dos fatores internos (forças e fraquezas). Assim, as oportunidades externas são aproveitadas e as ameaças, evitadas. As fraquezas são contornadas

e as forças estimuladas. De acordo com este modelo, a formulação de estratégia deve ser um processo de pensamento controlado e consciente.

Mintzberg(2007) cita também um outro modelo relacionado a literatura de planejamento, no qual o planejamento é caracterizado pelos esforços de formalizar o processo, tornando-se um processo altamente formalizado, formado por uma sequência de etapas apoiadas por técnicas bem elaboradas.

2.4 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

A estrutura da organização influencia na escolha das estratégias que esta deve seguir. Segundo Holanda e Candido (2006), a atratividade do setor e a posição que a empresa ocupa dentro do mercado são duas questões centrais que se associam com conceitos básicos de estratégias competitivas e essas duas questões sofrem influência de cinco forças competitivas. Porter (2004) diz que o grau de concorrência de uma empresa varia de acordo com as cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores; ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre empresas existentes. Segundo o autor, a associação dessas forças colabora para que a indústria encontre-se em estado de competição.

Essas cinco forças determinam a intensidade da concorrência, demonstram que os concorrentes não são apenas outras empresas já estabelecidas que ofertam produtos semelhantes, possíveis entrantes e clientes, por exemplo, também podem ser considerados concorrentes. Dentre as cinco forças, a força percebida como predominante, que exerce maior influência e impacto nos resultados da organização torna-se a mais importante para a formulação das estratégias.

De acordo com Porter (2004) uma indústria encontra-se em estado de competição quando se dá a associação das cinco forças competitivas: ameaça de novos concorrentes; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores; ameaça de serviços ou produtos substitutos; rivalidade entre empresas existentes, e para elaborar uma estratégia competitiva deve-se relacionar a empresa com o ambiente ao qual está inserida, o que inclui os seus concorrentes.

O conjunto das cinco forças competitivas elaboradas por Porter determina a intensidade da concorrência, porém, a força predominante torna-se imprescindível para a

formulação das estratégias. Diferentes forças assumem importâncias distintas em diferentes mercados e setores, mesmo empresas com posições consolidadas no mercado podem ter retorno abaixo do esperado ao se depararem com produtos substitutos ofertados a preços menores. (PORTER, 2004).

As cinco forças elaboradas por Porter detalhadas abaixo:

- 1- Ameaça de Entrada: A Ameaça de entrada depende principalmente das barreiras de entrada existentes naquele mercado, como as economias de escala, diferenciação do serviço ou produto e experiência e escala. Quanto maiores essas barreiras, em conjunto com a retaliação dos concorrentes já estabelecidos, menos favorável será o ambiente aos novos entrantes. Novas empresas ao ingressarem em um mercado podem causar inúmeras mudanças devido ao desejo de conquistarem parcela de mercado, e a rentabilidade das empresas pode ser prejudicada, devido a quedas nos preços ou aumento dos custos.
- 2- Intensidade da rivalidade entre os Concorrentes existentes: A rivalidade entre concorrentes é comum nos mercados e existe porque estes se sentem pressionados pelo(s) concorrente(s) ou visualizam chance de melhorar sua posição e ganhar maior parcela de mercado. Na maioria dos mercados, as ações competitivas executadas por uma empresa refletem diretamente nos concorrentes, podendo estimular retaliação. Existem diversas formas de concorrência, algumas mais instáveis que outras, como o uso de táticas de introdução de produtos, concorrência através de preços e garantias ao cliente. A concorrência através dos preços, por exemplo, é considerada altamente instável, pois cortes em preços podem ser facilmente iguados pelos concorrentes e diminuem a rentabilidade, já investimentos em publicidade representam forma de concorrência mais benéfica para a empresa, pois pode aumentar a demanda pelo produto, por exemplo. Podem ocorrer mudanças nas condições da rivalidade, como alteração no índice de crescimento da indústria, o que pode prejudicar as empresas, gerando redução dos lucros, por exemplo.
- 3- Pressão por produtos substitutos: Produtos substitutos limitam o retorno econômico de empresas. A existência de um produto que pode ter a mesma função que outro e que pode ser vendido a preço semelhante ou inferior representa um risco para a empresa, que deve adotar posicionamentos para evitar que seu produto seja substituído, como: esforços em marketing e aprimoramento da qualidade, garantindo diferenciação dos produtos que podem substituir o seu.

- 4- Poder de negociação dos compradores: os compradores podem exercer poder em relação ao mercado buscando por menores preços, o que diminui a rentabilidade das empresas, demandando maior qualidade nos produtos ou serviços que adquirem, o que força as indústrias a modificarem os seus modos de produção. Alguns fatores determinam a importância e conseqüentemente o poder de negociação que um comprador vai ter em relação a um fornecedor, por exemplo, compradores que adquirem grandes quantidades de produtos ou que os produtos que adquire representam fração importante de lucro para o vendedor terão maior poder de barganha, sendo possível fazer negociações mais favoráveis.
- 5- Poder de negociação dos fornecedores: Os fornecedores por sua vez, podem exercer poder sobre uma indústria ameaçando elevar os preços dos bens que oferta, podendo reduzir a rentabilidade das indústrias para as quais fornece, ou mesmo ao reduzirem a qualidade dos produtos fornecidos, por exemplo. Fornecedores são poderosos e possuem grande poder de negociação se não se vê obrigado a competir com outras indústrias que ofertem produtos substitutos, se os seus produtos forem insumos importantes para o comprador e se o comprador não representa fração significativa das vendas (PORTER, 2004).

3 QUALIDADE

3.1 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

A busca pela qualidade iniciou-se a partir do desenvolvimento das primeiras civilizações, mesmo sem uma definição clara do seu conceito. As pirâmides do Egito podem ser usadas como exemplo pela perfeição que apresentavam, bem como as obras da engenharia civil romana, que apresentavam um nível alto de durabilidade(QUEIROZ, 1995).

O fator qualidade sempre esteve presente na sociedade humana, fazendo parte do dia a dia dos indivíduos nos mais diversos atos, de maneira explícita ou implícita, sendo importante destacar que o seu conceito é relativo: a qualidade que o cliente busca ao adquirir maçãs para seu próprio consumo é diferente quando as maçãs são destinadas aos porcos de sua criação, por exemplo. Um consumidor, ao adquirir produtos para o seu consumo e de sua família, busca por alimentos que atendam às suas expectativas de qualidade (ANTÓNIO, TEIXEIRA E ROSA, 2016).

Durante a história da qualidade, diversos autores deram contribuições para uma melhor compreensão do termo e de sua evolução. De acordo com Maximiano (2000), por exemplo, a evolução da qualidade passou por três fases: a era da inspeção (na qual os produtos eram verificados um a um, se houvesse defeito este era percebido. A fase de inspeção detectava o defeito, se existisse, mas não produzia qualidade); era do controle estatístico (tinha como foco a localização de defeitos, os produtos eram verificados por amostragem) e era da qualidade total (foco na prevenção de defeitos, o processo produtivo é controlado e toda a empresa é responsável).

Já Garvin (2002) aponta que existiram quatro fases na história da qualidade: era da inspeção; era do controle estatístico da qualidade, era da garantia da qualidade e era da gestão estratégica da qualidade.

3.2 CONCEITO DE QUALIDADE

Em decorrência do aumento das exigências por parte dos consumidores e do mercado altamente competitivo, onde obter qualquer diferencial é fundamental para se manter no mercado, as empresas passaram a ter uma maior preocupação com fatores como qualidade e

atendimento aos clientes, objetivando a satisfação e retenção dos clientes (EBERLE, MILAN e LAZZARI, 2010).

Gronroos (1990) defende que a qualidade deve ser definida a partir do cliente, pois o importante é o que este percebe como qualidade. Antonio, Teixeira e Rosa (2016) complementam o pensamento de Gronroos citando que a garantia da qualidade passou a focar na prevenção e no cliente, deixando de estar centrada na inspeção por departamentos, procurando evitar erros e garantir a satisfação do cliente.

Garvin (2002) cita que existem cinco abordagens principais para definir qualidade:

Transcendente: na qual a qualidade relaciona-se com a marca, sendo percebida através da experiência.

Baseada no produto: onde a qualidade relaciona-se com as características do produto. Através das suas especificações (do produto) percebe-se se este é de qualidade ou não.

Baseada no processo: a qualidade é baseada através do modo de produção (por exemplo, se segue determinado projeto).

Baseada no valor: percebe-se a qualidade através dos custos e preços dos produtos.

Baseada no usuário: na qual se procura suprir as necessidades dos consumidores, oferecendo produto de qualidade, a um preço aceitável (GARVIN, 2002).

Para Martins e Laugeni (2005), qualidade pode ser definida através de dois focos: no produto (onde a qualidade é determinada através dos clientes, como eles percebem o produto) e na fabricação (onde se procura melhorar as técnicas utilizadas no processo).

4 SETOR DE CONFECÇÃO

No Agreste do Estado de Pernambuco, região historicamente conhecida por se concentrarem muitas das áreas mais pobres e das populações mais necessitadas do Brasil, as históricas e populares feiras de rua sofreram imensas transformações ao longo das últimas décadas. A maioria dos negócios de produção e comercialização que surgiram na região teve origem doméstica, com características artesanais, e comando familiar. Ficando populares principalmente por fabricarem produtos baratos e de baixa qualidade. Ao longo dos anos tanto a produção, onde a qualidade evoluiu significativamente (apesar de ainda hoje grande parte das peças produzidas e comercializadas serem mercadorias populares), quanto o modo e locais de oferta dos produtos por parte de alguns comerciantes passaram por modificações (SÁ, 2015).

A partir dos estudos de Sá (2015), pode-se perceber que a herança deixada pelas feiras e sua trajetória contribuiu para a evolução não somente das principais cidades envolvidas, mas de grande parte do estado e da região. Contribuindo com o sustento de diversas famílias que desde décadas atrás, no início com suas produções bastante artesanais as quais em sua maioria foram também se transformando, contribuindo economicamente e socialmente com a população e para as transformações sofridas pela região.

O setor têxtil e de confecções possui enorme relevância no contexto nacional e internacional, sendo grande impulsionador da economia. O Brasil é o quinto maior produtor têxtil mundial, possuindo o quarto maior parque produtivo de confecções do mundo. Apesar de o setor ter apresentado redução significativa nos números no ano de 2016 comparado com 2015, segundo dados da ABIT, ainda é destaque em faturamento, com US\$ 37 bilhões gerados em 2016, contra US\$ 39,3 bilhões em 2015, a produção média de confecção foi de 5,4 bilhões de peças em 2016 contra 5,8 bilhões no ano anterior e produção média têxtil de 1,7 milhão de toneladas no ano de 2016, contra 1,8 milhão de peças em 2015 (ABIT, 2017).

De acordo com Andrighi (2007), a indústria têxtil mundial está sofrendo diversas modificações, como introdução de novas tecnologias e maior exigência em termos de design, o que aumenta a concorrência no setor. Talvez por isso, as reduções em comparação aos anos acima citados.

Além de possuir enorme relevância econômica, o segmento também é de forte impacto social, no ano de 2014, por exemplo, os empregos gerados pela cadeia têxtil somaram 1,6

milhões de postos de trabalho, equivalente a 16,9% do total de trabalhadores alocados na produção industrial no mesmo ano (IEMI, 2015). E continua sendo destaque na geração de empregos, sendo o segundo maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para a indústria de alimentos e bebidas, gerando 1,5 milhões de empregos diretos, sendo o 2º maior gerador do primeiro emprego. (ABIT, 2017).

Segundo Rech (2006), os setores têxtil e de confecção compreendem a cadeia produtiva da moda, caracterizada pela heterogeneidade em relação às empresas que a compõem, incluindo desde grandes produtoras a pequenas confeccionistas que possuem características artesanais. O setor é um dos principais pilares da industrialização em muitos países pobres ou em desenvolvimento, com grande presença no mercado mundial, e crescimento constante.

O Pólo de Confeções do Agreste de Pernambuco, ao qual o Polo Caruaru faz parte, importante produtor de confeções e vestuário. Inicialmente, por volta da década de 1990, tinha como foco a produção de peças de baixa qualidade, comercializadas a preços bastante baixos, voltadas a um público que não era tão exigente em relação à qualidade. Atualmente oferta também produtos que apresentam maior qualidade e valor agregado um pouco maiores, passando a atender também públicos mais exigentes. (ARAÚJO e PEREIRA, 2006). A cadeia produtiva da moda tem sido muito afetada devido às diversas mudanças que a globalização causou, o que pode ser considerado um dos elementos que permitiu mudanças em relação a oferta de produtos de maior qualidade (RECH, 2006).

O Pólo de Confeções do Agreste possui indiscutível importância para o Agreste pernambucano. É composto por cerca de 14 mil empresas, sua atividade iniciou-se em Santa Cruz do Capibaribe, sendo estendida para os municípios de Toritama e Caruaru, atingindo além desses três municípios que formam o chamado eixo do Polo de Confeções, cerca de 20 municípios da região (SANTOS, 2015).

O pólo de Confeções colabora significativamente com a economia do estado, de acordo com levantamento realizado pela Fecomércio através do Centro de Pesquisa (Cepesq), em convênio com o Sebrae, as pessoas procuram o Polo de Confeções do Agreste tanto para realizarem compras para o próprio consumo e de suas famílias, quanto para a revenda. No Polo Caruaru e no Parque das Feiras em Toritama a proporção de compras para o consumo próprio é maior, respectivamente 95,3% e 83,6% dos compradores adquirem os produtos para consumir, enquanto no Moda Center em Santa Cruz, a revenda é a principal finalidade dos compradores representando 55,8% das compras, representando também o maior volume de

gastos, com valor superior a R\$ 4.083,00, nas compras a vista, correspondente a 4,6 vezes maior do que a média das compras à vista no Parque das Feiras e 8,5 vezes acima do montante das compras no Polo Caruaru (FECOMÉRCIO, 2015).

Ainda de acordo com a pesquisa, o motivo que mais leva os consumidores a adquirirem produtos nos Centros de Compras do Polo de Confecções, fazendo com que seja destaque de vendas na região, é o preço atrativo. Cerca de 85,5% dos compradores considera que o preço dos produtos é o maior atrativo desses locais de compras, sendo nas proporções de 89,0% dos consumidores do Parque das feiras, 84,4% no Polo Caruaru e 83,2% no Moda Center. Uma parcela representativa também considera a qualidade dos produtos um dos fatores atrativos, 44,0% dos entrevistados relatou que é atraída pela qualidade dos produtos (FECOMÉRCIO, 2015).

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (2012), o Polo de Confecções do Agreste, composto principalmente pelo Parque das Feiras, em Toritama, o Polo Caruaru, em Caruaru e o Moda Center, em Santa Cruz, municípios onde o Polo inicialmente se desenvolveu e que juntos respondem por mais de 70% do conjunto do Polo, conta com mais de 100 mil pessoas empregadas, algumas formalmente, outras, não, enquanto em toda a indústria pernambucana há cerca de 200 mil pessoas empregadas formalmente. Esses dados comprovam a relevância do setor de confecções para a região, empregando inúmeras pessoas e contribuindo para a economia local. Ainda de acordo com a pesquisa, um dos fatores que contribuiu com o aumento da competitividade do Polo de Confecções do Agreste, foi a diminuição do índice de pobreza da população na região, passando de 42% em 1990 para 21% em 2009, o que significa que as pessoas que menos ganham no Brasil têm conseguido obter um maior poder de compra, o que contribui com o setor.

De acordo com os empresários ouvidos durante a pesquisa, alguns dos pontos fortes que o Polo de Confecções possui foram: preço baixo do produto; baixo custo da mão de obra; capacidade empreendedora; adaptabilidade à mudança; capacidade produtiva das pessoas e máquinas e alta concentração de empresas em pequeno espaço. Enquanto os principais pontos fracos citados foram: a má formação da mão de obra e escassez de trabalhadores (especialmente trabalhadores qualificados); predominância de empresas informais; carga tributária excessiva; falta de segurança e a imagem que a região ainda possui, como produtora de bens de baixa qualidade. As principais oportunidades mencionadas pelos entrevistados foram a formalização e a abertura para os mercados do Sul e do Sudeste. Enquanto as ameaças foram: a concorrência asiática, principalmente chinesa; a informalidade,

principalmente nas relações de trabalho; carga tributária alta para os formais; aumento da consciência ambiental (SEBRAE, 2012).

O texto cita ainda que as barreiras de entrada para novos concorrentes da indústria de confecções são poucas e fáceis de serem quebradas (a tecnologia é de fácil acesso, as máquinas podem ser adquiridas por qualquer um e o capital inicial em geral é baixo). Isso demonstra que o setor pode enfrentar concorrência cada vez maior e os empresários já estabelecidos estarão sempre expostos a ameaça de entrada de novos concorrentes (SEBRAE, 2012).

5 METODOLOGIA

Método é como o roteiro que se utiliza para chegar ao objetivo, “o método científico é o conjunto de procedimentos utilizados de forma regular, passível de ser repetido, para alcançar um objetivo material ou conceitual e compreender o processo de investigação” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.27).

As seções deste capítulo têm por objetivo descrever a metodologia, o método deste estudo.

5.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O Polo Caruaru apresenta um importante papel na cidade e região. É um importante centro de compras, fundado em 2004. Localiza-se a 135 quilômetros da capital do estado e a sete minutos do centro da cidade. Conta com cerca de 300 lojas de segmentos variados e recebe diariamente milhares de compradores, colaborando com a economia de Caruaru devido a enorme vinda de pessoas de outras cidades em busca de produtos ofertados no Polo.

Segundo pesquisa realizada pela Fecomércio em 2013, os fatores considerados mais atrativos pelos consumidores ao realizarem suas compras no Polo Caruaru são o preço atrativo e a qualidade, seguidos da facilidade no pagamento e dos descontos concedidos.

Devido a extrema importância que o Polo Caruaru possui para a economia da cidade e região, e com o objetivo de coletar informações sobre a competitividade dos lojistas do Polo Caruaru, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 3). Essa pesquisa foi classificada como descritiva, exploratória, qualitativa e quantitativa. De acordo com Barros e Lehfeld (2008, p. 84) a pesquisa descritiva, “procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos” e é utilizada quando o pesquisador descreve o objeto de pesquisa.

Esse tipo de pesquisa tem objetivo principal de descrever as características de determinada população ou do objeto estudado, por exemplo pesquisas que pretendem descrever as características de um grupo, como sua distribuição por idade e nível de escolaridade, e utilizam métodos como o questionário para coleta de dados. A pesquisa exploratória, por sua vez, tem como objetivo aprimorar o conhecimento do problema,

tornando-o mais explícito. O seu planejamento é flexível, pois considera aspectos variados relacionados ao objeto estudado (GIL, 2002).

É importante destacar ainda, que a presente pesquisa classifica-se como quantitativa por seguir características deste tipo como por exemplo, através da utilização de relações entre variáveis se obtenha resultados ou compreensões acerca do problema de estudo (GUNTHER, 2006) e é classificada também como qualitativa pois apresenta descrições e explicações de contextos específicos, ajudando o pesquisador a ir além de concepções iniciais (MILES E HUBERMAN, 1994) *apud* (VIEIRA, 1997). Para elaboração desta pesquisa foi essencial ir à campo e coletar dados sobre a problemática estudada.

É a respeito da coleta de dados deste estudo que a próxima seção irá tratar.

5.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Matias-Pereira (2010, p. 75) diz que “na etapa ‘recolhimento de dados’ se tem início a pesquisa de campo”. O autor cita três características dessa tarefa: (1) definição da população e amostra, (2) coleta de dados e (3) análise de dados, onde se dá a descrição dos procedimentos a serem adotados na tabulação e análise dos dados.

O universo estudado engloba as empresas de confecção que estão localizadas no Polo Caruaru. A partir do estudo definiu-se que as empresas do Polo Caruaru que se adequam ao buscado neste estudo são formais e de pequeno ou médio porte.

Para definição da amostra foi considerado:

- Erro relativo máximo da estimativa de 10%
- Nível de confiança de 90%
- Universo de 300 empresas

Equação 4.1: Fórmula para determinação do tamanho da amostra (**n**) com base na estimativa da média populacional.

$$n = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (z_{\alpha/2})^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (z_{\alpha/2})^2 + (N - 1) \cdot E^2} \quad n = \frac{300 \cdot 0,25 \cdot (1,649)^2}{0,25 \cdot (1,645)^2 + (300 - 1) \cdot 0,1^2} = 56$$

Fonte: (TRIOLA, 1999).

Onde:

n = Número de indivíduos na amostra.

N = Número do universo populacional.

$z_{\alpha/2}$ = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado.

p = Proporção populacional de indivíduos que pertence a categoria que se tem interesse em estudar.

q = Proporção populacional de indivíduos que NÃO pertence à categoria que não se tem interesse em estudar ($q = 1 - p$).

E = Margem de erro ou Erro máximo de estimativa.. Identifica a diferença máxima entre a proporção amostral e a verdadeira proporção populacional (p).

Para uma confiança de 90% o valor crítico associado é 1,645 (TRIOLA, 1999).

5.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para coleta de dados utilizou-se de um questionário semi-estruturado no qual se procurou caracterizar a empresa, seu modo de trabalho, e a percepção de competitividade da empresa pesquisada e em relação às demais empresas do mesmo segmento (confeccões)

O questionário utilizado nesta pesquisa foi retirado do trabalho de Krebs (2010), do curso de graduação em ciências econômicas da Universidade Federal de Florianópolis e está apresentado na forma de apêndice no final do trabalho. A quantidade de questionários a ser aplicada foi definida através da fórmula de amostragem.

6 ANÁLISE DOS DADOS

6.1 POPULAÇÃO ESTUDADA

Com a amostra estabelecida, realizou-se pesquisa de campo no Polo Caruaru no mês de novembro de 2017. Os dados foram coletados nos dias 20 a 27 de novembro.

Apesar das dificuldades em coletar respondentes para a quantidade de questionários definidos na amostra, devido principalmente à desconfiança por parte de muitas pessoas que poderiam ter contribuído para a realização do estudo e à dificuldade de encontrar os responsáveis em algumas empresas, e embora a amostra fosse de 56, conseguiu-se aplicar 60 questionários em empresas distintas. O presente estudo apresentará então os dados coletados a partir da resposta de 60 empresas localizadas no Polo Caruaru.

6.2 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Diante das informações coletadas, as empresas formais respondentes, quanto ao porte se classificam como:

- Pequenas e médias empresas.

Buscando alcançar o objetivo final deste trabalho, foi aplicado um questionário em 60 empresas do Polo Caruaru, a partir das respostas dos lojistas pôde-se verificar suas percepções em relação à competitividade de suas empresas.

7 ANÁLISE DE RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é estudar questões acerca de competitividade tomando por base as respostas ao questionário feito aos lojistas das empresas analisadas.

- ✓ Idade: Através do questionário aplicado às empresas de confecção do Polo Caruaru definidas na amostra, pode-se perceber que 43,31% delas estão no mercado entre 0 a 4 anos, 34,99%, de 5 a 9 anos, enquanto apenas 21,65% das empresas analisadas foram criadas há mais de 10 anos.

Tabela 7.1 – Idade das empresas analisadas

Anos	Quantidade	Percentual
0 – 4	26	43,31%
5 – 9	21	34,99%
≥10	13	21,65%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A maioria dos respondentes alegou que a qualidade é o principal fator levado em consideração para compra de produtos pela empresa, seguido de marca (33,33%) e preço (5%). Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013) sobre o Polo de Confecções aponta que com o passar dos anos, devido à enorme diversidade existente na região, algumas empresas passaram a adotar estratégias de melhorar a qualidade das peças produzidas, agregando valor a sua marca e aos seus produtos. Essa informação justifica os dados obtidos nesta questão. É importante ressaltar, porém, que existem diversas faixas e fabricantes do Agreste pernambucano que ainda atendem somente as classes de menor renda, ofertando produtos mais baratos.

Tabela 7.2 – Ordem de importância de fatores levados em consideração pelos lojistas na compra dos produtos para oferta.

A compra de produtos	Quantidade	Percentual
----------------------	------------	------------

utilizados é feita pela:		
Qualidade	38	63,33%
Marca	02	3,33%
Preço	03	5%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A maioria dos respondentes alegou que a maior preocupação das empresas é com a qualidade dos produtos, (86,66% dos lojistas enumerou essa opção como a número 1). O preço do produto foi a segunda opção escolhida por ordem de preferência dos respondentes (36,66%), seguido por diferenciação do produto (3,33%).

O trabalho de Tavares (2016), realizado com consumidores no Polo Caruaru, corrobora com o resultado desta questão através de dados obtidos em seu trabalho, no qual 92% dos seus respondentes adquirem os produtos do Polo Caruaru para consumo próprio, priorizando a qualidade. O que colabora para que o fator “qualidade do produto” seja a maior preocupação dos lojistas.

Tabela 7.3 – Fatores que as empresas mais se preocupam.

A maior preocupação da empresa é:	Quantidade	Percentual
O preço do produto	22	36,66%
Diferenciação do produto	2	3,33%
Qualidade do produto	52	86,66%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

- ✓ Redução de custos: A questão 5 perguntava com qual grau que a empresa busca reduzir seus custos. De acordo com as análises, nenhuma empresa busca reduzir seus custos em baixo grau, cerca de 6,66% das empresas procuram reduzir seus custos em médio grau e a maioria, 93,33% das empresas analisadas estão sempre procurando reduzir seus custos o máximo que puderem, em alto grau.

Tabela 7.4 – Nível de redução de custos buscados pelas empresas.

	Quantidade	Percentual
BAIXO	0	0
MÉDIO	4	6,66
ALTO	56	93,33

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

- ✓ Custos em relação aos concorrentes: A análise das pesquisas apontou também que, de acordo com os lojistas entrevistados, 13,33% das empresas possuem custos mais baixos que os concorrentes, 3,33% das empresas possuem custos mais altos e 83,33% das empresas estudadas apresentam custos equilibrados em relação aos concorrentes.

Tabela 7.5 – Custos em relação aos concorrentes

	Quantidade	Percentual
Baixos	8	13,33
Altos	2	3,33
Equilibrados	50	83,33

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

- ✓ Formação de preços: Do total de empresas analisadas, 20% delas precificam os seus produtos de acordo com a média do mercado, enquanto 80% o fazem levando em consideração os custos dos produtos. O estudo do SEBRAE (2012) aponta que existe busca para reduzir os custos e que os produtores da região possuem, no geral, baixo custo de mão de obra, o que pode colaborar para a redução dos custos.

Tabela 7.6 – Fatores levados em consideração para a formação de preços pelas empresas.

	Quantidade	Percentual
Mercado	12	20,00
Custos	48	80,00

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

- ✓ Preços em relação ao mercado: a pesquisa apontou que 61,66% das empresas analisadas ofertam seus produtos a preços mais baixos em relação aos concorrentes, enquanto 38,33% dos lojistas disseram que seus preços são médios em relação à

concorrência e nenhum entrevistado apontou preços mais altos que os concorrentes. O alto percentual aponta concordância com o estudo do SEBRAE (2012) que aponta o preço baixo do produto como ponto forte das indústrias de confecções do Agreste.

Tabela 7.7 – Preços em relação ao mercado.

	Quantidade	Percentual
Baixos	37	61,66
Médios	23	38,33
Altos	0	0

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

De acordo com a análise dos questionários aplicados, 20% das empresas pesquisadas sentem-se ameaçadas pela entrada de novos concorrentes, enquanto a maioria, 80% das empresas, dizem não sentir-se ameaçadas pela entrada de novos concorrentes.

Segundo Krebs (2005), a ameaça de novas empresas entrarem no mercado dependerá das barreiras de entrada existentes, se o mercado possui altas ou baixas barreiras. São elas que definem o grau de competitividade do mercado. Além disso, segundo Porter (2009) a ameaça de novos entrantes limita o potencial de lucro do setor, uma vez que quando essa ameaça é elevada as empresas tendem a conter seus preços ou reforçar seus investimentos.

O SEBRAE (2012) aponta que uma das principais ameaças são os produtos chineses, sobretudo. Mas fatores como a informalidade (especialmente nas relações de trabalho) e alta carga tributária para os formais também são consideradas fortes ameaças.

Tabela 7.8 – Sentir-se ameaçadas pelos concorrentes.

Sente-se ameaçada	Quantidade	Percentual
SIM	12	20,00
NÃO	48	80,00

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Também de acordo com as pesquisas realizadas, do total de empresas analisadas, 61,66% delas procuram identificar sua marca, enquanto 38,33% não realizam nenhuma prática para isso.

Tabela 7.9 – Empresas que procuram identificar sua marca.

Identifica sua marca	Quantidade	Percentual
SIM	37	61,66
NÃO	23	38,33

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Das empresas analisadas, apenas 10 disseram buscar estratégias que dificultem a entrada de novos concorrentes no mercado, enquanto a maioria, 50, não busca nenhuma estratégia para dificultar a existência de mais concorrentes.

Tabela 7.10 – Empresas que adotam estratégias que dificultam a entrada de concorrentes no mercado.

Buscam estratégias que dificultam a entrada de concorrentes	Quantidade	Percentual
SIM	10	16,66
NÃO	50	83,33

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Segundo pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE (2013), as barreiras à entrada na indústria de confecções são frágeis, sendo fáceis de serem superadas (as máquinas podem ser compradas por qualquer pessoa, sem exigência de especialização, por exemplo. A tecnologia necessária é de domínio público), o que expõe os competidores a ameaça constante de novos entrantes. Os atuais competidores em potencial dos produtores de confecção do Agreste pernambucano são os produtos do exterior (principalmente os de origem chinesa).

A maioria dos entrevistados relatou que os serviços oferecidos no mercado não dificultam a entrada de novos concorrentes (78,33%), enquanto 11,66% relataram que dificulta e 10% que dificulta pouco. Padilha (2015) aponta que no setor de confecções encontram-se presentes um processo produtivo relativamente fácil e investimento inicial baixo, o que pode justificar a resposta dos entrevistados.

Tabela 7.11 – Quantidade de serviços ofertados que dificultam a entrada de novos concorrentes.

Serviços ofertados dificultam a entrada de concorrentes	Quantidade	Percentual
SIM	7	11,66
NÃO	47	78,33
POUCO	6	10

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A maioria dos lojistas entrevistados relatou que o investimento necessário é um fator dificultador para ingressar no mercado. Segundo os mesmos, principalmente pelas altas cargas tributárias cobradas atualmente. 13,33% dos entrevistados relataram que o investimento necessário não dificulta e 8,33% disseram não ser necessário um investimento muito grande para ingressar no mercado.

Tabela 7.12 – quantidade de lojistas que acreditam que o investimento pode ser considerado um fator dificultador.

Investimento necessário dificulta a entrada no mercado	Quantidade	Percentual
SIM	47	78,33
NÃO	8	13,33
NÃO É NECESSÁRIO INVESTIMENTO GRANDE	5	8,33

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Em relação ao capital inicial necessário, 93,33% dos entrevistados disseram ser necessário de R\$ 10.000 a 25.000, enquanto apenas 6,66% apontaram de R\$ 25.000 a 40.000, e nenhum dos lojistas apontaram as outras opções propostas.

O Estudo elaborado pelo SEBRAE em 2013 acrescenta algumas informações que se relacionam e concordam com a pesquisa. Alguns deles são: falta de segurança e carga

tributária excessiva para os formais e também outros custos de manter-se no empreendimento (SEBRAE, 2013).

Tabela 7.13 – Capital necessário para ingressar no mercado.

Capital Inicial necessário	Quantidade	Percentual
10.000 a 25.000	56	93,33%
25.000 a 40.000	4	6,66%
40.000 a 50.000	0	0
55.000 a 70.000	0	0
Mais de 70.000	0	0

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

No que diz respeito ao investimento inicial 81,66% dos entrevistados acham que o investimento inicial é considerado barreira de entrada, enquanto 18,33% acham que não. Segundo os lojistas entrevistados, existem outros fatores dificultadores como o aluguel e condomínio cobrado pelo Polo Caruaru, considerados altos.

Tabela 7.14 – O investimento inicial necessário pode ou não ser considerado barreira de entrada.

Investimento inicial pode ser considerado barreira de entrada?	Quantidade	Percentual
SIM	49	81,66%
NÃO	11	18,33%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Dos 61 lojistas pesquisados, 75% deles apontaram o custo de mudar fornecedores como o principal custo de mudança, 18,33% apontou que trocar de funcionários representa o maior custo, 1,66% treinamento de mão de obra e 5% apontaram outros motivos.

Tabela 7.15 – Custos de mudança mais significativos.

Principais custos de mudança	Quantidade	Percentual
-------------------------------------	-------------------	-------------------

Mudar fornecedores	45	75%
Mudar funcionários	11	18,33%
Treinamento de mão de obra	01	1,66%
Outros	03	5%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Em relação aos investimentos em equipamentos, instalações e outros realizados pelas empresas, 51,66% dos lojistas alegaram fazê-los, enquanto 48,32% disseram não realizar investimentos nestes itens.

Segundo estudo realizado pelo SEBRAE (2013), a utilização da informática, importante recurso a ser utilizado na administração de empresas, ainda é utilizado em pouca escala. Seu uso inclui as atividades de administração, contabilidade, controle da produção, de estoques e de vendas e nas pesquisas na internet (provavelmente de modelos a serem copiados).

Tabela 7.16 – Investimento em equipamentos.

Investimentos em equipamentos, instalações e outros	Quantidade	Percentual
SIM	31	51,66%
NÃO	29	48,32%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Pode-se perceber que a maioria dos lojistas pesquisados não realizam nenhum tipo de campanha publicitária, o que pode ser considerado uma falha pois, segundo Muniz (2004), desde o início da atividade publicitária, na antiguidade clássica, ela se demonstra positiva para os comerciantes, onde estes mostravam e ressaltavam as qualidades das suas mercadorias, buscando torná-las conhecidas através de gritos, ruídos e gestos, através da propagação das suas mercadorias dessa maneira, as vendas eram efetuadas.

Se naquela época a atividade publicitária já favorecia a atividade comercial, hoje, com a existência e possibilidade de uso de tantas ferramentas, é possível que as empresas que

fizerem uso desse meio tornarão seus produtos mais conhecidos e possivelmente mais vendáveis.

De acordo com os dados da pesquisa, 23,33% das empresas analisadas realizam campanhas publicitárias com o objetivo de promover as vendas e identificar a marca e 1,66% realizam campanhas, mas somente com o objetivo de promoverem as vendas.

Tabela 7.17 – Principal (is) objetivo(s) das campanhas publicitárias realizadas pelos lojistas.

Campanhas publicitárias	Quantidade	Percentual
Apenas promover a venda	01	1,66
Promover suas vendas e identificar sua marca	14	23,33%
Apenas identificar sua marca	0	0
Não faz campanhas publicitárias	45	60%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Concordando com a tabela anterior, a maioria dos lojistas, 76,66%, não fazem nenhum investimento em marketing, 10% realizam investimentos de até 1% do faturamento, 8,33% investem entre 1% e 3% e apenas 5% realizam investimentos de mais de 3%. As atividades de marketing e de vendas têm freqüentemente um impacto sobre a diferenciação (PORTER, 1989), no entanto as empresas que compõem este estudo não têm buscado ações nesse sentido.

Tabela 7.18 – Investimentos em marketing realizados pelas empresas.

Investimento em marketing	Quantidade	Percentual
Até 1%	6	10%
Entre 1% e 3%	5	8,33%

Mais de 3%	3	5%
Não faz	46	76,66%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Segundo Porter (2004), a rivalidade entre os concorrentes pode ser entendida como uma disputa para vender mais e ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se ameaçados pelos outros ou percebem uma oportunidade de aumentar suas vendas através de estratégias como concorrência de preços, uso do marketing, oferta de serviços e produtos diferenciados.

Na pesquisa elaborada, constatou-se que 85% das empresas pesquisadas consideram-se de pequeno porte em relação à concorrência, 13,33% consideram-se de médio porte e apenas uma das empresas estudadas, equivalente a 1,66% do total, considera-se de grande porte em relação às demais.

Tabela 7.19 – Porte da empresa comparada aos seus concorrentes.

Porte da empresa em relação aos concorrentes	Quantidade	Percentual
Pequeno	51	85%
Médio	8	13,33%
Grande	1	1,66%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Em relação aos itens presentes na rivalidade com os concorrentes, nessa questão o respondente poderia optar por mais de uma alternativa, então o percentual não precisaria necessariamente dar 100%. Entre os itens com maior destaque na rivalidade com os concorrentes foram citados preço (75%) e atendimento diferenciado (46,66%).

O estudo do SEBRAE (2013) cita que a maioria dos empresários do Polo de Confecções, ao serem questionados, elege o “preço baixo” dos seus produtos como o principal ponto forte do Polo de Confecções. A informação colabora com esta pesquisa que apresenta o fator “preço” como o mais frequente na rivalidade entre os concorrentes. O estudo acrescenta ainda que existem também aqueles confeccionistas que adotaram a estratégia de melhorar a qualidade dos seus produtos, o que consequentemente eleva os preços.

Tabela 7.20 – Principais itens presentes na rivalidade entre os concorrentes.

Itens presentes na rivalidade com os concorrentes	Quantidade	Percentual
Preço	45	75%
Diferenciação dos produtos	24	40%
Atendimento diferenciado	28	46,66%
Outros	1	1,66%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Da mesma forma que a questão anterior, em relação às principais estratégias que a empresa utiliza frente a seus concorrentes, o respondente poderia também optar por mais de uma opção, sendo assim, o percentual não precisaria atingir os 100%, como demonstrado na tabela seguinte. Onde pode-se destacar preço (78,33%) e atendimento diferenciado (61,67%) como principais estratégias utilizadas pelas empresas. Porter(2009) afirma que a rivalidade pode ser danosa para lucratividade quando concentrar-se em torno do preço dos produtos, uma vez que a guerra de preços transfere lucros diretamente do setor para os clientes. O autor também destaca que este tipo de competição, dentre outros aspectos, ocorre quando a semelhança entre os produtos e os clientes estiverem sujeitos a baixos custos de mudança.

Tabela 7.21 – Principais estratégias utilizadas frente aos concorrentes

Principais estratégias que a empresa utiliza frente a seus concorrentes.	Quantidade	Percentual
Atendimento diferenciado	37	61,67%
Marketing	6	10%
Preços	47	78,33%
Promoções	8	13,33%
Diferenciação dos serviços	21	35%

Outros	1	1,67%
---------------	---	-------

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Os lojistas apontaram como as principais dificuldades sofridas pelas empresas o valor do condomínio cobrado pelo Polo, 55% dos entrevistados apontaram esse fator como a maior dificuldade enfrentada pelas empresas, em segundo lugar, 31,66% dos lojistas apontaram a proximidade dos concorrentes, seguido por concorrência com empresas maiores (11,66%) visto que no Polo Caruaru encontram-se empresas de variados portes, e a distância do centro foi apontado como fator dificultador por 1,66% dos lojistas pesquisados.

Tabela 7.22 – Principais dificuldades encontradas pelos lojistas.

Principais dificuldades encontradas	Quantidade	Percentual
Concorrência com empresas maiores	7	11,66%
Proximidade dos concorrentes	19	31,66%
Valor do condomínio cobrado pelo Polo	33	55%
Distância do centro	1	1,66%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Sobre as estratégias que trouxeram para as empresas melhores resultados, o respondente tinha a opção de responder mais de uma opção, então o percentual não precisaria dar 100%. Os fatores preço e qualidade do produto foram apontados pelos respondentes como as estratégias que geraram melhores resultados para as empresas, com 78,33% e 71,66% respectivamente.

Segundo Tonni e Mazzon (2012) a gestão de preços representa importantíssimo papel nas decisões estratégicas de qualquer organização, pois está diretamente relacionado à rentabilidade e geração de renda. Isso pode explicar o motivo de ter sido a estratégia apontada como geradora de melhor resultado para as empresas analisadas.

Em relação à qualidade, António, Teixeira e Rosa (2016) citam que ela é relativa, varia conforme a situação. Ao escolher frutas para o consumo próprio o padrão de qualidade levado

em consideração é um, já ao escolhê-las para alimentar animais, o padrão pode ser totalmente diferente.

Tabela 7.23 – Estratégia mais vantajosa para a empresa

Estratégia que gerou o melhor resultado para a empresa	Quantidade	Percentual
Investimento na aparência da empresa	7	11,66%
Atendimento diferenciado	36	60%
Diferenciação nos serviços oferecidos	12	20%
Preço	47	78,33%
Marketing	4	6,66%
Qualidade do produto	43	71,66%
Outros	0	0

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Em relação ao crescimento das empresas, a maioria delas indicou estarem estabilizadas, não apresentando crescimento significativo, mas também não apresentando queda. 3,33% indicaram crescimento de até 3% ao ano, 3,33% crescimento de 3,1% a 5% e apenas 5% apontaram crescimento de mais de 5% ao ano.

Tabela 7.24 – Crescimento médio das empresas analisadas.

Crescimento	Quantidade	Percentual
Até 3% ao ano	2	3,33%
De 3,1% a 5%	2	3,33%
Mais de 5%	3	5%
Mantém-se estabilizada	53	88,33%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A maioria das empresas indicou possuir altos custos fixos, cerca de 86,66% dos respondentes. Enquanto 13,33% deles apontaram possuir médios custos fixos e nenhum deles apontou possuir baixos custos fixos. De acordo com Porter (1991), a existência de altos custos provoca uma maior rivalidade entre os concorrentes.

Tabela 7.25 – Custos fixos que as empresas possuem.

Custos Fixos	Quantidade	Percentual
Altos custos	52	86,66%
Médios custos	8	13,33%
Baixos custos	0	0

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

No que diz respeito à presença de produtos substitutos, 40% dos lojistas apontaram para a existência de produtos substitutos aos seus, 31,66% acreditam que não existem produtos que substituam os seus no Polo Caruaru, enquanto 28,33% dos entrevistados disseram não conhecer produtos substitutos dos seus no centro de compras.

Tabela 7.26 – Existência de produtos substitutos.

Existem produtos substitutos?	Quantidade	Percentual
Desconhece	17	28,33%
Não	19	31,66%
Sim	24	40%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Em relação às estratégias mais utilizadas pelas empresas para conquistar o cliente frente aos produtos ofertados pelos concorrentes que poderiam substituí-los, o respondente tinha a possibilidade de responder mais de uma opção, então o percentual não precisaria dar 100%. Os fatores preço e serviços diferenciados foram apontados pelos respondentes como as estratégias que geraram melhores resultados para as empresas, sendo responsáveis por atrair mais clientes, com 86,66% e 26,66% respectivamente. Mais uma vez a questão do preço é colocada em evidência como aponta o estudo do SEBRAE (2012) quando afirma que os empresários da região colocam o “preço baixo” dos seus produtos em primeiro lugar. O que

leva a entender que a fatia do mercado para estes produtos tem sido a população de baixa renda.

Tabela 7.27 – Estratégias mais utilizadas pelas empresas.

Estratégias mais utilizadas	Quantidade	Percentual
Preço	52	86,66%
Marketing	4	6,66%
Serviços diferenciados	16	26,66%
Outras	3	5%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

De acordo com as informações cedidas pelos entrevistados, a maioria dos produtos ofertados representam uma fração baixa em relação à renda do consumidor, cerca de 61,66%, enquanto 38,33% disseram representar uma fração média.

Tabela 7.28 – Produtos em relação à renda do consumidor.

Produtos ofertados em relação à renda do consumidor representam fração:	Quantidade	Percentual
Alta	0	0
Média	23	38,33%
Baixa	37	61,66%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A maioria dos lojistas considera que os seus produtos são muito importantes para o consumidor, pois suprem as necessidades, 98,33% dos entrevistados apontaram essa opção. Enquanto apenas 1,66% disseram que o seu produto não tem importância para o consumidor.

Tabela 7.29 – Grau de importância dos produtos para o consumidor.

Importância do produto para o consumidor:	Quantidade	Percentual
Muito importante	59	98,33
Pouco importante	0	0
Não tem importância	1	1,66%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

O estudo de Tavares(2016) aponta que mais de 50% dos consumidores entrevistados em sua pesquisa afirmaram ganhar até R\$ 2000,00 e além disso, 92% das pessoas entrevistadas fazem compras para uso pessoal. O que pode justificar a visão que os empresários do Pólo de Confecções têm a respeito dos consumidores.

Dos lojistas entrevistados, 1,66% apontou que muitos do(s) fornecedor(es) exerce poder de mercado, 10% deles alegou que os seus fornecedores não possui poder de mercado, 13,33% alegaram que poucos tem, enquanto 75% disse que os fornecedores tem poder de barganha, o que pode representar uma situação não muito favorável para esses lojistas pois, de acordo com Porter (2004), os fornecedores ao terem poder de negociação sobre os participantes de uma indústria podem elevar os preços dos seus produtos ou insumos ou reduzir a qualidade dos bens e serviços ofertados, podendo conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria. Isso pode ocorrer em casos como quando o produto do fornecedor é um importante insumo para o negócio do comprador ou quando existem poucas empresas fornecedoras no mercado.

Tabela 7.30 – Poder de barganha dos fornecedores.

Os fornecedores tem poder de barganha?	Quantidade	Percentual
SIM	45	75%
NÃO	6	10%
POUCOS TEM	8	13,33%
MUITOS TEM	1	1,66%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Apesar disso, 44% dos respondentes afirmaram não existir custos para trocarem de fornecedores, 18,33% afirmaram que existem custos, enquanto 8,33% disseram existir custos apenas em alguns casos.

Tabela 7.31 – Custos para se trocar de fornecedor.

Existem custos para se trocar de fornecedor?	Quantidade	Percentual
SIM	11	18,33%
NÃO	44	73,33%
EM ALGUNS CASOS	5	8,33%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

A maioria das empresas não trabalha somente com um fornecedor, 93,33% disseram possuir mais de um fornecedor, enquanto apenas 6,66% alegaram trabalhar com fornecedor único. Este fato é um indicio de que os fornecedores não têm tanto poder de barganha quanto imaginam os lojistas.

Tabela 7.32 – Quantidade de fornecedores.

Há apenas um fornecedor?	Quantidade	Percentual
SIM	4	6,66%
NÃO	56	93,33%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Segundo Porter (2009) um fornecedor exercerá poder se dentre outras coisas não houver substitutos para seus produtos e o custo de mudança de um para outro fornecedor forem altos para os compradores, o que não parece ser o caso do segmento em análise, uma vez que há uma diversificação de fornecedores e os lojistas alegam, em sua maioria, não existir custo de mudança de fornecedores. O que leva a entender que os lojistas não compreendem muito bem o significado do poder de barganha dos fornecedores.

8 SÍNTESE DA ANÁLISE DE RESULTADOS

De acordo com as respostas, no subtítulo “especialização”, percebeu-se que a maioria das empresas analisadas nesta pesquisa são empresas consideradas jovens, pois estão no mercado entre 0 e 4 anos.

Em relação à qualidade do serviço, a grande maioria dos lojistas alegou que a compra dos produtos utilizados pela empresa é feita priorizando a qualidade, sendo ela a preocupação predominante das empresas, pois os lojistas preocupam-se em ofertar produtos e serviços de qualidade, porém, buscando sempre reduzir ao máximo os seus custos. Em relação aos concorrentes, a maioria dos lojistas acredita que possuem custos equilibrados, levando-se em consideração que a maioria possui despesas semelhantes, como aluguel e condomínio.

Na política de preços, de acordo com as respostas, a maioria alegou que não se sente ameaçada, embora a maior parte dos respondentes não buscam estratégias que dificultem a entrada de novos concorrentes.

A maioria dos respondentes alegou também, em relação à diferenciação do produto, que os serviços oferecidos no mercado não dificultam a entrada de novos concorrentes, porém o investimento necessário, associado ao custo de aquisição do boxe para funcionamento da loja e o condomínio cobrado pelo Polo dificultam a entrada no mercado.

Em relação aos custos de mudança, a maioria alegou que mudar fornecedores representa o maior custo, embora uma grande quantidade dos lojistas alegou não fazer investimentos em equipamentos e instalações, o que também poderia representar um alto custo.

No acesso aos canais de distribuição, a maior parte dos respondentes alegou não realizar nenhuma campanha publicitária, sendo assim, a maioria também não faz nenhum investimento em marketing.

Na intensidade da rivalidade entre os concorrentes, o item predominante na rivalidade é o preço, sendo também a principal estratégia que a maioria dos respondentes alegou utilizar frente a seus concorrentes, sempre buscar ofertar um preço atrativo e que seja competitivo com os concorrentes. Fato já destacado na pesquisa do SEBRAE(2012) junto a uma amostra de empreendedores do APL de confecções do Agreste pernambucano. As dificuldades vistas como principais pela maior parte dos lojistas foram o valor do condomínio cobrado pelo Polo Caruaru, considerado um valor alto e a proximidade dos concorrentes, visto que muitas vezes

lojas vizinhas ofertam produtos semelhantes ou iguais. Os respondentes alegaram, também, possuírem altos custos fixos.

As estratégias que geraram o melhor resultado para as empresas, de acordo com os respondentes foram o preço e o atendimento diferenciado, que gera satisfação ao cliente. A maioria dos entrevistados alegou que as empresas mantêm-se estabilizadas.

Em relação aos produtos substitutos, a maioria alegou que existem produtos substitutos dos seus e as estratégias mais utilizadas pelas empresas para conquistar clientes são o preço e a oferta de serviços diferenciados.

Em relação ao poder de barganha dos consumidores, os produtos são acessíveis aos consumidores, pois de acordo com os respondentes, representam uma fração baixa em relação à renda do consumidor, e o produto é considerado muito importante, o que faz com que o consumidor não tenha um poder de barganha tão grande.

De acordo com as respostas, os fornecedores em sua maioria, exercem poder de barganha com os lojistas, porém a maioria dos respondentes alegou que não trabalham com um único fornecedor, o que diminuiria o poder de barganha deles, e que não existem custos para se trocar de fornecedor.

9 CONCLUSÃO

Com o passar dos anos pode-se verificar que os mercados e a oferta de produtos sofreram inúmeras mudanças; os consumidores passaram a priorizar alguns itens, como a qualidade nos produtos ou serviços e as empresas tentaram se modificar para ofertá-la.

Hoje, os consumidores se mostram cada vez mais exigentes, buscando além da qualidade, fatores como diversificação e diferenciação, o que gera uma alta competitividade entre as empresas, que buscam inovar os seus modos de trabalho continuamente na tentativa de obterem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Este trabalho teve como objetivo realizar um estudo exploratório sobre a competitividade das empresas que compõe o Polo Caruaru. Para alcançar o objetivo final foi aplicado um questionário aos lojistas das empresas presentes no centro comercial. Os dados coletados permitiram identificar itens como a estrutura do mercado, as estratégias mais utilizadas pelas empresas, o modo como desenvolvem suas atividades, as maiores dificuldades e os fatores relacionados à competitividade das empresas, como os itens mais presentes, por exemplo.

O Polo Caruaru, popularmente conhecido por ofertar produtos de baixa qualidade, possui também empresas que optam por ofertar produtos diferenciados em quesitos de qualidade, custando mais caro. Por exemplo, 86% dos lojistas analisados alegaram que a qualidade é o fator que as empresas mais se preocupam e 63% elegeram o fator qualidade como item prioritário ao realizarem as compras dos produtos para oferta. Porém o fator “preço” é o mais presente na rivalidade com os concorrentes (assinalado por 75% dos entrevistados) e a principal estratégia utilizada frente aos concorrentes (assinalado por 78% dos entrevistados), seguida por atendimento diferenciado e diferenciação dos serviços (onde o fator qualidade se encaixa) e a estratégia que tem gerado, até então, melhores resultados para a maioria dos entrevistados, seguida de qualidade.

Devido a grande atratividade que a região apresenta para o setor de confecção, a ameaça de novos entrantes no mercado é constante, porém apenas 20% das empresas analisadas no estudo disseram sentir-se ameaçadas pela entrada de novos concorrentes e poucas procuram utilizar estratégias que dificultem a entrada de concorrentes, como ofertar produtos e/ou serviços diferenciados, por exemplo.

A ameaça de produtos substitutos é uma constante que praticamente todas as empresas passam. Os substitutos reduzem os lucros potenciais de uma empresa, pois quanto mais atrativa a relação custo-benefício de um produto substituto for, maior será a pressão que este exercerá. A maioria dos lojistas analisados alegou que existem produtos substitutos aos seus no Polo Caruaru.

No estudo realizado conclui-se que as empresas do setor têxtil situadas no Polo Caruaru concorrem principalmente via preço, diferenciação dos serviços e qualidade dos produtos.

Pode-se verificar ainda, que a maioria das empresas analisadas (40%) apontou para a existência de produtos substitutos aos seus, visto que as empresas do setor têxtil podem ofertar produtos semelhantes.

O setor têxtil é atualmente o mais numeroso na região, contando com inúmeros fabricos e lojas, principalmente em torno dos municípios de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe. Devido a esse enorme aglomerado de produtores e lojas, as empresas terão de lutar entre si para conquistar clientes através da qualidade, preço e diferenciação dos produtos e serviços.

Neste trabalho buscou-se fazer uma análise introdutória da competitividade das empresas que fazem parte do Polo Caruaru tomando por base a perspectiva do lojista. Há indícios que o mercado é competitivo, pois existem diversos produtos semelhantes entre si e que podem ser facilmente substituídos. Além disso, devido ao tipo de empreendimento onde as lojas se encontram, existe a proximidade dos concorrentes que facilita ainda mais a troca por produtos substitutos.

Os lojistas precisam adotar estratégias para diferenciação e marketing, por exemplo, seja em relação aos produtos comercializados ou ao serviço prestado, para vencerem a concorrência existente no setor de confecção do Polo Caruaru, se destacando dentre os concorrentes ou mesmo dificultando a entrada e permanência de novos competidores. Aliar custo-benefício para o consumidor é importante, para que mesmo os produtos de maior valor sejam atrativos, bem como investir em atendimento diferenciado.

As principais limitações encontradas foram o tempo para aplicação dos questionários e a disponibilidade dos entrevistados, pois devido ao período de aplicação dos questionários (novembro de 2017) alguns proprietários ou gerentes das empresas não puderam responder às questões devido ao fluxo aumentado de clientes. Algumas sugestões para trabalhos futuros são:

1. Desenvolvimento de um protocolo de avaliação da competitividade para o setor baseado nas cinco forças de Porter;
2. Aplicação nos centros comerciais das demais cidades do APL de confecções do Agreste.
3. Incluir na análise de competitividade os produtores que comercializam na feira de Caruaru, que se destaca no APL de confecção pelo volume de produtos comercializados.

REFERÊNCIAS

AJITABH, A.; MOMAYA, K. S. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore management review*, v. 26, n. 1, p. 45-61, 2004.

ALMEIDA, M. I. R. de. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. Editora Atlas. 2000.

ALVES, D. F; SANTOS, G. P, BARRETO, M. O. R. A utilização da contabilidade de custos como ferramenta para o fortalecimento de uma microempresa do segmento de confecção em Fortaleza. XIX Congresso Brasileiro de Custos, Bento Gonçalves – RS, 2012.

ANDRIGHI, O. Análise do Comércio externo da Indústria Têxtil-Confeccões de Santa Catarina: 1996-2005. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de graduação em Ciências econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/122122/Economia293523.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10/10/2017.

ANTONIO, N. S; TEIXEIRA A; ROSA, A. Gestão da Qualidade: de Deming ao Modelo de excelência da EFQM. 2ª Edição, Lisboa:EdiçõesSílabo, 2016. Disponível em: <http://silabo.pt/Conteudos/8544_PDF.pdf>. Acesso em: 03/11/2018.

APPIO, J. et al. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na cooperativa Muza Brasil. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 01-18, 2009.

ARAÚJO, C. A. L; PEREIRA, C. F. A indústria de confecções em Pernambuco: impactos e oportunidades em um cenário pós-ATC (Acordo sobre Têxteis e Confeccões), XIII SIMPEP, Bauru-SP, v.6, 2006.

ARAÚJO, J. Levantamento analisa vendas no Polo de Confecção do Agreste. Fecomércio-PE. Disponível em: <<http://www.fecomercio-pe.com.br/site/levantamento-analisa-vendas-no-polo-de-confeccao-do-agreste/>>. Acesso em: 22 fev. 2017.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. de S. Fundamentos de Metodologia Científica. 3ª Edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 158 p.

BARROS NETO, J. de P.; FENSTERSEIFER, J. E.; FORMOSO, C. T. Os critérios competitivos da produção: um estudo exploratório na construção de edificações. Revista administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 67-85. 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.phpscript=sci_arttext&pid=S141565552003000100004&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 02 dez. 2016

CASAROTTO FILHO, N. et al. Estratégias Empresariais e Competitividade para pequenas empresas – Mecanismos de Redes. Revista de Negócios, v. 4, n. 2, p. 1-7. 2007.

CARVALHO, L. C.; DI SERIO, L. C.; DE VASCONCELLOS, M. A. Competitividade das nações: análise da métrica utilizada pelo Word economicforum. Revista de Administração de Empresas, v. 52, n. 4, p. 421-434. 2012.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Estratégia Competitiva: Dos conceitos à implementação. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria Geral da Administração. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I., SAPIRO, A. Planejamento Estratégico, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=35aw-p0MOJ4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=CHIAVENATO,+I.,+SAPIRO,+A.+Planejamento+Estrat%C3%A9gico&ots=6q3mFjYl0a&sig=RmJcGzYjP4txycllyypzRl8IVixk#v=onepage&q=CHIAVENATO%2C%20I.%2C%20SAPIRO%2C%20A.%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico&f=false>. Acesso em: 28/07/2018.

COSTA, M. R. S. *et al.* Avaliação da qualidade dos serviços: Estudo sobre as expectativas e percepções dos clientes de uma empresa de motopeças. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 6, n. 2, p. 1336-1358. 2015.

EBERLE, L.; MILAN, G. S.; LAZZARI, F. Identificação das dimensões da qualidade em serviços: Um estudo aplicado em uma instituição de Ensino Superior. *RAE*, v. 9, n. 2, p. 1-32. 2010. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482010000200003.pdf. Acesso em: 06/11/2018.

GARVIN, David A., *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas. Como elaborar projetos de pesquisa, v. 4, p.44-45, 2002.

GRÖNROOS, C. *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Lexington, MA: Free Press, Lexington Books, 1990.

GUNTHER, H. Pesquisa Qualitativa *versus* Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão? *SciELO*, v. 22, n. 2, pp. 201-210. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>. Acesso em: 30/07/2018.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. Tradução AllTasks. 2ª edição. Cengage Learning, 2011.

HOLANDA, L. M. C; CÂNDIDO, G. A. *Estratégia Competitiva e Posicionamento estratégico: Um estudo exploratório no setor de confecções em Campina Grande –PB*. III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Campina Grande – PB. 2006.

IBGE. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=260410&search=pernambuco|caruaru/>. Acesso em: 22 fev. 2017.

IEMI. IEMI lança Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira. 2015. Disponível em: <http://www.iemi.com.br/press-release-iemi-lanca-relatorio-setorial-da-industria-textil-brasileira-2/>>. Acesso em: 02 mar. 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balancedscorecard. Gulf Professional Publishing, 1998.

LEVIN, J. Estatística Aplicada a Ciências humanas. 2ª. Ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda. 1987.

LEVINE, D. M; BERENSON, M. L; STEPHAN, D. Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LOPES, E. L.; HERNANDEZ, J. M. da C.; NOHARA, J. J..Escalas concorrentes para a mensuração da qualidade percebida: uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ. RAE, v. 40, n.4, p. 401-416. 2009.

MARTINS, P; LAUGENI, F. *Administração da produção*. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTOS, L. K. As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação, 2002.

MEDEIROS, M. S. Competitividade via teoria da decisão. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Administração. Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, PE, 2011.

MINTZBERG, H; Ascensão e queda do planejamento estratégico. São Paulo. Bookman editora. 2007. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=1De7yPNT9s0C&printsec=frontcover&dq=Planejamento+estrat%C3%A9gico&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjbp_6n38TcAhUQOZAKHTMMCgUQ6AEIVjAI#v=onepage&q=Planejamento%20estrat%C3%A9gico&f=false>. Acesso em: 29/07/2018.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2ª edição. Porto Alegre. Bookman editora. 2010. 392 p.

MINTZBERG, H. *et al.* O processo da estratégia: Contextos, conceitos e casos selecionados. 4ª edição. Porto Alegre. Bookman editora, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=6mPVdRmBYdIC&oi=fnd&pg=PA9&dq=MINTZBERG,+H.%3B+QUINN,+J.+O+processo+da+estrat%C3%A9gia+livro&ots=fJJUUu22FE&sig=YSp0pxD3Y7yH-p8SasK1pKPozSc#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 25 de Julho de 2018.

MOORI, R. G.; MARCONDES, R. C.; ÁVILA, R. T. A análise de agrupamentos como instrumento de apoio à melhoria da Qualidade dos Serviços aos Clientes. RAC, v. 6, n. 1, p. 63-84, 2002.

OLIVEIRA, P. *et al.* O papel de atributos da qualidade de serviços e da satisfação na lealdade de clientes de um centro automotivo. Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 5, n. 1, p. 849-868. 2014.

PADILHA, DIEGO HENRIQUE GONÇALVES. INVESTIMENTOS EM PRODUÇÃO VIA TEORIA DA DECISÃO: UM ESTUDO NO PÓLO DE CONFECÇÕES DO AGRESTE. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru – PE. 2015

PAGNONCELLI, D.; AUMOND, C. W.; Cidades, Capital Social e Planejamento Estratégico: O caso Joinville. 2ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=FX_s1gWaHikC&printsec=frontcover&dq=Planejamento+estrat%C3%A9gico&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjbp_6n38TcAhUQOZAKHTMMCgUQ6AEIOzAD#v=onepage&q=Planejamento%20estrat%C3%A9gico&f=false Acesso em: 29/07/2018.

PAIVA DE, M. L.; LEPRE, M. A.; PINHEIRO, W.; VILA, M. A importância do Planejamento Estratégico. Faculdades Integradas do Vale do Ivai [s.d].

PEREIRA, M. F. et al. Afinal, como se formam as estratégias? O processo de formulação estratégica em uma organização do terceiro setor. *Revista de Administração e Inovação*, v. 3, n. 1, p. 56-75, 2006..Disponível em:

<<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79056/83128>>. Acesso em: 25/07/2018.

PIZE, A. Planejamento Estratégico e Alinhamento estratégico de projetos: um guia prático alinhando os modelosSPCanvas e PSACanvas, Rio de Janeiro; Brasport, 2017.

Perfil do setor. ABIT. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 10/09/2017.

PINTER, C. A. Z; SILVA, A. D. V. Fatores da Competitividade: Uma pesquisa sobre competitividade em empresas sul catarinenses. Congresso Internacional de Administração, Paraná, 2017. Disponível em:

<<file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/01496629906.pdf>>. Acesso em: 27/07/2018.

PORTER, M. E., 1947-Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência/Michael E. Porter; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. – 2.ed. – Rio de Janeiro; Elsevier, 2004.

PORTER, M.E.Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PORTER, M.E.Competição. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

QUEIROZ, E. K. R. *Qualidade segundo GARVIN*. São Paulo: Annablume, 1995.

RECH, S. R. et al. Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual da análise da competitividade no elo confecção. 2006.

RIBEIRO, J. A. et al. Competência essenciais como fator determinante de competitividade em ambientes hipercompetitivos: um estudo do setor de telefonia celular de Minas Gerais.

Revista de Gestão USP, v. 16, n. 1, p.51-67, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/36661/39382>>. Acesso em: 27/07/2018.

SÁ, M. G. **Os filhos das feiras e o campo de negócios agreste**. 2015. 269f. Tese (Doutorado) – Universidade do Minho – Instituto de Ciências Sociais, 2015. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/35680/1/Marcio%20Gomes%20de%20S%C3%A1.pdf>>. Acesso em: 17/10/2017.

SANTOS, N. N. B. de O.; SILVA, A. A. Estudo sobre a utilização das ferramentas da qualidade no arranjo produtivo local do agreste pernambucano. ENEGEPT. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_227_325_29391.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2017.

SANTOS, N. N. B. O. Estudo sobre a utilização das ferramentas da qualidade no arranjo produtivo local do Agreste Pernambucano. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru – PE. 2015.

SEBRAE. Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano. Recife, maio de 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Economico%20do%20APL%20de%20Confeccoes%20do%20Agreste%20-%202007%20de%20MAIO%202013%20%20docx.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

SEBRAE. Estudo de caracterização econômica do Pólo de Confecções do Agreste pernambucano. Recife, maio de 2003. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/poloconfec2003.pcf>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

SEBRAE. Estudo econômico do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano. Recife, maio de 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Economico%20do%20APL%20de%20Confeccoes%20do%20Agreste%20-%202007%20de%20MAIO%202013%20%20docx.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

SILVA, M. E. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n.3, p. 91-110. 2006.

SOUZA, M. P.; *et al.* Implementação de Estratégias nas Lojas Maia Magazine Luiza: Um estudo sobre os elementos da estrutura, liderança, poder e cultura organizacional. *Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia*. Out. 2013.

TONNI, D.; MAZZON, J. A. imagem do preço de produto, proposição de um modelo conceitual. *Revista de Administração – USP*, 2012.

TRIOLA, M. F. *Introdução à Estatística*. 7ª Ed. Rio de Janeiro: LTC. 1999.

VIEIRA, M. M. F; Poder, Objetivos e Instituições como determinantes da definição de Qualidade em Organizações brasileiras e escocesas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 1, p. 7-33, 1997. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/2/2>>. Acesso em: 15/11/2018.

WOOD JR, Thomaz; P CALDAS, Miguel. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 3, p. 1-13, 2007.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Questionário aplicado às empresas que comercializam seus produtos no Polo.

ESPECIALIZAÇÃO

1. Dados da empresa

- Nome da empresa:

- Data de inauguração:

- Número de funcionários:

2. Quais os serviços prestados por sua empresa? (Segmento)

QUALIDADE DO SERVIÇO

Enumere as questões 3 e 4 por ordem de preferência.

3. A compra de produtos utilizados pela empresa é feita pela:

- () Qualidade () Marca () Preço

4. A maior preocupação da empresa é com:

- () O preço do produto
() A diferenciação do produto
() A qualidade do produto

POSIÇÃO DE CUSTOS

5. O grau com que a empresa busca reduzir seus custos se classifica como:

- () Baixo () Médio () Alto

6. Qual a posição de custos da empresa em relação aos concorrentes:

- () São mais baixos
() São mais altos
() São equilibrados

POLÍTICA DE PREÇO

7. A formação dos preços da empresa é feita:

- () Pela média do mercado
() Pelos custos

8. Os preços em relação ao mercado são:

- () Baixos () Médios () Altos

FORMAÇÃO DE BARREIRAS A ENTRADA DE CONCORRENTES

9. A empresa sente-se ameaçada pela possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado?

☐ SIM ☐ NÃO ☐ POUCO

10. A empresa procura identificar sua marca?

☐ SIM ☐ NÃO

11. As marcas identificadas no mercado dificultam a entrada de novos concorrentes?

☐ SIM ☐ NÃO

DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO

12. Os serviços oferecidos no mercado podem dificultar a entrada de novos concorrentes?

☐ SIM ☐ NÃO ☐ MUITO POUCO

13. O investimento necessário para ingressar no mercado pode dificultar a entrada de novas empresas?

☐ Dificulta ☐ Não dificulta
☐ Não é necessário um investimento muito grande

14. Qual o capital inicial para entrar no mercado ?

☐ de R\$ 10.000,00 a R\$ 25.000,00
☐ de R\$ 25.000,00 a R\$ 40.000,00
☐ de R\$ 40.000,00 a R\$ 55.000,00
☐ de R\$ 55.000,00 a R\$ 70.000,00
☐ mais de R\$ 70.000,00.

15. O investimento inicial é considerado como barreira de entrada?

☐ SIM ☐ NÃO

CUSTOS DE MUDANÇA

16. Quais os principais custos de mudança que a empresa sofre? Enumere por ordem de preferência.

☐ Custos ao mudar os fornecedores
☐ Custos ao mudar de funcionário
☐ Custos com o treinamento de mão de obra
☐ Outros. Quais? _____

17. A empresa faz investimentos em equipamentos, instalações ou outros, com o objetivo de cativar novos clientes?

☐ SIM ☐ NÃO

ACESSO AOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

18. As campanhas publicitárias da empresa, são a fim de:

- ☐ Apenas promover a venda dos seus serviços
- ☐ Promover suas vendas e identificar sua marca
- ☐ apenas identificar sua marca
- ☐ Não faz campanhas publicitárias

19. O investimento da empresa em marketing a fim de identificar sua marca em relação ao faturamento classifica-se:

- ☐ Até 1% ☐ Entre 1 e 3%
- ☐ Mais de 3% ☐ Não faz

A INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES

20. A sua empresa em relação aos concorrentes é considerada de:

- ☐ Pequeno porte ☐ Médio porte ☐ Grande porte

21. Quais os itens que estão presentes na rivalidade com os concorrentes?

- ☐ Preço
- ☐ Diferenciação dos produtos
- ☐ Atendimento diferenciado
- ☐ Outros. Quais? _____

22. Quais as principais estratégias que a empresa utiliza frente a seus concorrentes?

- ☐ Atendimento diferenciado
- ☐ Marketing
- ☐ Preços
- ☐ Promoções
- ☐ Diferenciação dos serviços
- ☐ Outros. Quais? _____

23. Quais as principais dificuldades encontradas pelas empresas que atuam no Polo de confecções?

- ☐ Concorrência com empresas maiores
- ☐ Proximidade dos concorrentes
- ☐ Outros. Quais? _____

24. Qual estratégia trouxe para a sua empresa um melhor resultado?

- ☐ Investimento na aparência da empresa
- ☐ Atendimento diferenciado
- ☐ Diferenciação nos serviços oferecidos
- ☐ Preço
- ☐ Marketing
- ☐ Qualidade do produto
- ☐ Outros. Quais? _____

25. A empresa cresce:

- () Até 3% ao ano
() Mais de 5% ao ano
() Entre 3,1% e 5% ao ano
() Mantém-se estabilizada

26. Sobre os custos fixos, a empresa tem:

- () Altos custos fixos () Médios custos fixos
() Baixos custos fixos

REAÇÃO EM FACE DE SUBSTITUTOS

27. Existem produtos substitutos?

- () Desconheço () Não
- () Sim. Quais?

28. Quais as estratégias que a empresa utiliza para conquistar o cliente frente aos produtos substitutos? Enumere por ordem de preferência.

- () Preços () Marketing () Serviços diferenciados
() Outras. Quais?

PODER DE BARGANHA DOS CONSUMIDORES

29. Os produtos oferecidos pela empresa em relação à renda do consumidor representa uma fração

- () Alta () Média () Baixa

30. O produto oferecido pela empresa é para o consumidor:

- () Muito importante
() Pouco importante
() Não tem importância

PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES

31. De uma forma geral, os fornecedores tem poder de mercado?

- () SIM () NÃO
() POUCOS TEM () MUITOS TEM

32. Existem custos para se trocar de fornecedor, como os de treinamento para os funcionários?

- () SIM () NÃO () Em alguns casos

33. A empresa é fiel a apenas um fornecedor?

- () SIM () NÃO