CATEGORIAS ESTRATÉGICAS PARA COMPOR AS DIMENSÕES PRODUTO E MERCADO QUE CONTRIBUEM PARA A COMPETITIVIDADE DE PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO DO OESTE CATARINENSE: UM CONSTRUTO TEÓRICO

Cherilo Dalbosco [1]
Gerson Rizzatti [2]
Pedro Antonio de Melo[3]

RESUMO: Esta pesquisa teve como foco central o estudo das pequenas e médias indústrias do vestuário do oeste catarinense. O objetivo geral foi sistematizar categorias estratégicas para compor as dimensões produto e mercado que contribuem para melhoria da competitividade das empresas deste segmento industrial. Trata-se de um estudo inédito, pois não existia até então, uma proposta com tal objetivo ou finalidade. O método utilizado ou empregado na pesquisa foi de caráter exploratório e bibliográfico. Buscou-se inicialmente identificar e analisar categorias estratégicas que compõem o binômio produto e mercado que integra o sistema de gestão das pequenas e médias indústrias do vestuário do oeste de Santa Catarina. A partir destes procedimentos, procurou-se apresentar uma proposta final que se constitui num instrumento para auxiliar os empresários na perspectiva do desen-

[1] Doutor em Gestão de Empresas – UAA – Assunção/PY
[2] Doutor em Engenharia de Produção – UFSC/SC
[3] Doutor em Engenharia de Produção – UFSC/SC

volvimento de ações voltadas ao planejamento, e que podem ser utilizadas em estudos complementares, visando buscar sua aplicação e aperfeiçoamento em termos de operacionalização, ou de adequação às peculiaridades de cada empresa.

Palavras-Chave: Categorias estratégicas. Competitividade. Indústrias do vestuário.

INTRODUÇÃO

As práticas de gestão adotadas para a tomada de decisões no âmbito estratégico dos negócios em empresas que surgem de iniciativas individuais, cuja realidade envolve pouco capital e conhecimento, tendem, num primeiro momento, focar quase que exclusivamente o mercado, passando em seguida para o aperfeiçoamento da produção, este, decorrente da própria exigência imposta pelos clientes. Paralelamente a este processo tende acontecer a profissionalização da gestão que amplia a possibilidade de sucesso e continuidade do empreendimento.

Nas indústrias do vestuário do oeste de Santa Catarina o processo de criação dos negócios e as práticas de gestão adotadas são semelhantes às acima descritas. Elas iniciaram sua expansão a partir da década de noventa e são constituídas basicamente por pequenas indústrias de caráter familiar, embora existam alguns empreendimentos que se destacam no cenário nacional e internacional. Por estas razões optou-se em melhor conhecer seu processo de gestão, tendo-se como objetivo de estudo sistematizar categorias estratégicas para compor as dimensões **produto** e **mercado** que podem contribuir para a melhoria da competitividade das pequenas e médias indústrias do vestuário do oeste catarinense.

Caráter Inédito do Estudo

A cadeia produtiva que envolve a indústria do vestuário do oeste do estado de Santa Catarina tem sido alvo de estudos e pesquisas realizadas especialmente com o objetivo de diagnosticar fraquezas e potencialidades que possam ser aproveitadas para implementar políticas de desenvolvimento para o segmento. Um exemplo é a pesquisa realizada em 2004 pelo IEL - Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina, que teve este foco.

Outro estudo existente envolvendo o setor de confecções do oeste de Santa Catarina, foi realizado por Ferraz Filho e Brito (2006), intitulado "Panorama do Setor de Confecções do Oeste de Santa Catarina" e que foi publicado pelo SEBRAE/SC (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina). Este estudo teve como objetivo central a obtenção de subsídios técnicos para a elaboração de ações e políticas de capacitação empresarial e de promoção comercial dirigidas para a MPEs (Micro e Pequenas Empresas) do segmento localizadas na região oeste catarinense, visando prepará-las para ingressar no mercado de exportação.

Apesar da inegável contribuição dos estudos e pesquisas realizadas em nível nacional e local, focando o segmento têxtil/confecções para o seu desenvolvimento, percebe-se que não existia nada sistematizado, tendo como objetivo de pesquisa, aspectos relacionados à postura estratégica adotada pelos empresários do setor.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Estratégias

O caminho trilhado para alcançar o futuro desejado é um fator preponderante para a busca da efetividade organizacional, pois implica em escolhas de cunho estratégico. Conforme

Mintzberg et al. (2000, p. 17), estratégia pode ser entendida como um "padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo". Os autores defendem que a definição deve levar em consideração a visão que cada uma das dez escolas do planejamento estratégico têm sobre o processo de formulação da estratégia que podem ser de natureza prescritiva, descritiva e de transformação. Percebe-se que esta abordagem leva em consideração a evolução de ciência da administração, ao considerar aspectos que foram incorporados às metodologias utilizadas para a formulação de estratégias empresariais. Ao agruparem as dez escolas em termos de natureza prescritiva, descritiva e de transformação, os autores adicionam ao processo, os diversos elementos da psicologia e da sociologia que foram incorporados aos componentes formais/racionais preconizados pelas escolas da administração.

Para Wright, Kroll e Parnel (2000, p. 24) "estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização". Partindo deste pressuposto, os autores descreveram que a estratégia pode ser encarada sob três pontos de vantagem: "(01) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados)" (p. 24). Percebe-se, portanto, que a formulação e implementação de estratégias deve ser um processo contínuo que objetiva buscar as melhores alternativas para alcançar a competitividade e efetividade organizacional.

1.2 Categorias Estratégicas e Dimensões Produto e Mercado

A indústria do vestuário para se tornar competitiva deve ser estruturada de forma que atenda uma série de requisitos que

envolvem a produção e o mercado para torná-la competitiva. Conforme descreve Lacombe (2004, p. 255), entende-se por produto o "resultdo do processo de produção de uma organização, obtido pela transformação dos insumos, e que volta ao ambiente externo, isto é, ao mercado, para ser oferecido à venda, sob forma de bens ou serviços". Por outro lado, o mercado, segundo Kotler (1998), consiste de todos os consumidores potencias que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo" (p. 31). Desta forma, a presença de estratégias criativas e/ou inovadoras de marketing numa indústria do vestuário, podem representar ganhos significativos em termos de competitividade, pois existe uma relação estreita entre produto/consumidor, ou seja o 'vestir' das pessoas.

Na indústria do vestuário existe uma forte integração entre produto e mercado, pois a produção deve ser sempre atualizada em função de diversos fatores especialmente relacionados à sazonalidade e à moda, e que exigem constante inovação. Neste contexto é necessário permanentemente adequar a estrutura de produção para atender as necessiades dos clientes.

Na busca permanente de posicionamento e reposicionamento estratégico, os gestores da indústria do vestuário precisam observar/gerenciar uma série de atividades ou funções correlatas que integram o binômio produto/mercado. Estes elementos são denominados neste estudo como **categorias estratégicas**, identificadas a partir da pesquisa bibliográfica e documental, em organizações do setor, orgãos de pesquisa, do conhecimento e dos contatos do pesquisador com gestores das empresas do segmento industrial pesquisado. A Figura 1 sintetisa o construto teórico desta pesquisa.Nela, pode-se visualizar a forma pela qual as dimenções produto/meracdo interagem no universo de categorias estratégicas que o empresário precisa gerenciar para

tornar seu negócio competitivo e que podem ser observadas no Quadro 1, no final deste artigo.

FIGURA 1 - ELEMENTOS-CHAVE DO CONSTRUTO TEÓRICO DA PESQUISA.



Fonte: Autor do estudo, março de 2009.

1.3 Competitividade

A busca da competitividade organizacional envolve a integração de três dimensões: a empresarial, que tem o seu foco de ação na gestão; a estrutural, cuja ênfase é a cadeia produtiva; e a sistêmica, considerando as variáveis macroeconômicas do ambiente de negócios. Essas três dimensões são complementares e exigem das empresas, cada vez mais competência e conhecimento de gestão para fazer frente às novas demandas decorrentes das mudanças ambientais, sempre mais velozes e dinâmicas. Para Lacombe competitividade é a:

> [...] capacidade que uma organização desenvolve em algumas atividades específicas que lhe dão vantagens competitivas no seu ramo de negócios, isto é, conseguir fazer alguns produtos ou executar alguns serviços com mais eficiência e eficácia que os demais competidores do ramo e, assim, obter custos inferiores, ou qualidade superior, ou mais adequações às necessidades e às expectativas do mercado, ou todos eles (2004, p. 69).

Vários modelos de gestão estratégica foram desenvolvidos por diversos autores, objetivando tornar as empresas mais competitivas. Dentre estes, podem ser citadas as estratégias competitivas genéricas de Porter e a matriz produto/mercado de Ansoff.

Segundo Porter (1986) estratégia competitiva pode ser definida "como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria" (p. 24). Para o autor, existem cinco forças que determinam o grau de concorrência numa indústria: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes

Para Porter (1986) todas as forças competitivas conjuntamente determinam a intensidade da concorrência na indústria e a própria rentabilidade. Neste contexto, segundo o autor, "a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias" (p. 24).

Para enfrentar as forças competitivas do ambiente industrial e obter vantagem estratégica, Porter (1986) apresenta três abordagens estratégicas genéricas: liderança de custo total, diferenciação e enfoque. A primeira diz respeito a um conjunto de ações que objetivam reduzir significativamente o custo de produção sem, é claro, perder de vista as questões relacionadas à qualidade. A competitividade ou liderança de custo possibilita competir em preços de modo que os compradores poderosos só pode-

rão exercer sua força até o nível do concorrente mais eficiente. Segundo o autor, esta estratégia competitiva exige constante investimento no setor produtivo que pode ser facilitado pelas margens altas possíveis de serem obtidas.

Outra estratégia competitiva apresentada por Porter (1986) é a diferenciação. Esta, segundo o autor, é caracterizada por "diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo considerado único ao âmbito de toda a indústria" (p. 51). Este diferencial pode ser alcançado através de projeto ou imagem da marca, tecnologia incorporada ao produto, peculiaridades, serviços sob encomendas, rede de fornecedores, entre outras dimensões possíveis de serem diferenciadas.

A última estratégia competitiva genérica apresenta por Porter (1986, p. 52) é o enfoque, que consiste em atender focando-se "um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico". Neste contexto, segundo o autor, a competitividade está fundamentada em atender a um alvo estratégico de forma específica em relação aos concorrentes.

As estratégias, segundo Porter (1986), diferem em outras dimensões além das diferenças funcionais acima citadas. Elas, conforme o autor, "também implicam em arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos" (p. 54). Em consequência disto, "o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido" (p. 54).

A matriz de Ansoff ou matriz de expansão produto/mercado é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio. Segundo Ansoff (1979), na década de 1950 as organizações passaram a se preocupar com aspectos relacionados ao ambiente externo. As empresas que visavam o lucro foram as que primeiro tiveram essa preocupação, sendo que mais tarde, os outros segmentos empresariais também adotaram esta prática. A preocupação com os entornos da orga-

nização, passou a se intensificar após a segunda guerra mundial, pois apenas a produtividade não significava sucesso, mas sim se ela poderia ou não, atender à demanda do mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

Em 1965 Igor Ansoff lançou um livro intitulado "*Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*", onde ele discorre sobre os estudos do problema estratégico das organizações e propõe uma ferramenta de análise do problema estratégico e definições de estratégias, denominada 'Matriz de Ansoff ou Matriz de Produto/Mercado'. Para o autor, dois fatores ou dimensões são determinantes para o alcance das opções (vetores de crescimento), ou seja, produtos e mercados. Conforme descreveram Have et al., quatro estratégias genéricas de crescimento são derivadas da matriz de Ansoff:

> - **Penetração de mercado**. Denota uma direção de crescimento pelo aumento da participação no mercado com a combinação atual de produto-mercado.
> - **Desenvolvimento de mercado**. Refere-se à busca de novas missões (mercados, canais) para produtos atuais.
> - **Desenvolvimento do produto**. O desenvolvimento de novos produtos para substituir ou complementar produtos atuais.
> - **Diversificação**. Quando tanto o produto quanto o mercado são novos para a corporação (2003, p. 9).

Mesmo tendo mais de meio século de existência, a Matriz de Ansoff é, sem dúvidas, uma metodologia ainda aceita. Segundo Have et al. (2003) ela pode ser usada como um meio para descrever oportunidades de produto/mercado, pois se trata de uma excelente estrutura para exploração, descrição e diálogo estratégico.

1.4 Indústria do Vestuário

A indústria do vestuário é o último elo da cadeia produtiva têxtil e é intensiva em termos de utilização de mão de obra. É um segmento industrial que tem enfrentado problemas para se manter competitivo, decorrentes da política de abertura do mercado nacional às importações adotada pelo Governo Collor de Mello a partir de 1990, resultando numa crescente necessidade de competição num âmbito global.

O setor têxtil representa um segmento econômico importante para a economia brasileira. Conforme dados da ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil (2007), o faturamento total do setor em 2005, foi de US$ 32,9 bilhões e envolve mais de 30 mil empresas em toda a Cadeia Produtiva. As indústrias de confecção constituem um segmento em expansão, gerando divisas, postos de trabalho e renda para a população. É notório que o setor está alcançando um alto nível de competitividade, e que tem como consequências, a conquista de novos mercados, tanto no Brasil, quanto no exterior.

No estado de Santa Catarina a realidade não é diferente. O polo têxtil/vestuário possui a maior concentração de indústrias do setor da América Latina, sendo composto por mais de 6.000 unidades produtivas, destas, 26 são consideradas de grande porte. O setor é responsável pelo maior número de postos de trabalho, empregando 124 mil pessoas no ano de 2004 (SANTA CATARINA, 2007).

As indústrias têxteis/vestuário do estado Santa Catarina iniciaram sua expansão a partir de região do vale do Itajaí, tendo o município de Blumenau como principal berço. Em outras regiões como o oeste do estado catarinense, este segmento só teve forte incremento a partir da década de noventa. Conforme dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, apresentados por Ferraz Filho e Brito (2006), entre 1998 e 2002, a soma

do PIB - Produto Interno Bruto de 18 municípios da região nos quais a produção setorial é relevante, cresceu 68%, em termos nominais. Este desempenho, segundo os autores, é 13% superior à média encontrada para o PIB do setor no estado de Santa Catarina no mesmo período. Percebe-se que o setor desempenha um papel importante no processo de desenvolvimento regional, mediante a geração de postos de trabalho e renda.

Estudos realizados por Ferraz Filho e Brito (2006) indicaram que, em regra geral, as empresas do segmento do vestuário da região oeste do estado de Santa Catarina estão defasadas em termos de plano tecnológico e gerencial. Em decorrência desta condição, segundo os autores, as estratégias de competição utilizadas por estas empresas/empresários tendem privilegiar preços e a disputar segmentos de mercado pouco exigentes no que tange a normas e padrões de qualidade. Para os autores, este contexto demonstra que, via de regra, não existe preocupação mais efetiva com a modernização de procedimentos gerencias e produtivos.

Segundo Ferraz Filho e Brito (2006), a Região Oeste Catarinense possui 86 municípios, sendo que em 59, já existia a presença de pelo menos uma empresa produtora de artigos do vestuário no ano de 2003, perfazendo "588 estabelecimentos produtores, dos quais 233 eram responsáveis pela geração de 2.960 postos de trabalho formais" (p. 23). De acordo com os autores, "A proliferação de empresas do ramo de confecções na região oeste de Santa Catarina é um fenômeno relativamente recente, visto que a maior parte de suas empresas foi fundada depois de 1980" (p. 47). Mesmo assim, os autores relatam que os 18 municípios, que se destacavam em termos de indústrias de confecção/vestuário do Oeste Catarinense, respondiam por 84% dos postos de trabalho (2.273) e a 79% do número de estabelecimentos da região (467).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa teve como cenário de estudo, as pequenas e médias Indústrias do Vestuário do Oeste Catarinense. Quanto aos objetivos de investigação, trata-se de um estudo exploratório, pois o seu propósito principal foi buscar maior familiaridade com o problema pesquisado e, ao mesmo tempo, proporcionar alternativas para a sua utilização em estudos futuros. Michel (2005) descreve que o estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica, embora tenha como finalidade principal levantar informações sobre o assunto ou objeto de estudo, também "pode ser considerado uma forma de pesquisa, na medida em que se caracteriza pela busca, recorrendo a documentos, de uma resposta a uma dúvida, uma lacuna do conhecimento"(p. 32).

Gil (2002) apresenta a pesquisa bibliográfica como uma classificação quanto aos procedimentos técnicos. Para o autor, é um estudo elaborado a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros e artigos de periódicos. Vale destacar também, que atualmente, existe a possibilidade de acesso a material disponibilizado na Internet.

O estudo teve como base teórica conteúdos encontrados na literatura que abordam aspectos ligados ao processo de formulação e implementação de estratégias que permitem o alcance da competitividade organizacional, em especial, as estratégicas competitivas genéricas de Porter (1986) e a matriz de produto/mercado de Ansoff (1979). Além das fontes já descritas, foram utilizados como fonte de pesquisa, documentos existentes nas empresas do segmento pesquisado, organizações do setor, órgãos de pesquisa e contatos com os empresários. A partir deste procedimento iniciou-se o processo de identificação e sistematização das categorias estratégicas para compor as dimensões produto e mer-

cado que contribuem para a melhoria da competitividade das pequenas e médias indústrias do vestuário do oeste catarinense.

3 RESULTADOS

A partir dos procedimentos de pesquisa adotados para este estudo, buscou-se identificar um conjunto de categorias estratégicas para compor as dimensões produto e mercado. O Quadro 1 foi construído a partir da pesquisa bibliográfica e documental, de informações coletadas com empresários do setor do vestuário da região oeste catarinense e do conhecimento do pesquisador. Trata-se de uma proposta que apresenta caráter inédito pois, apensar de ser produzida a partir de categorias estratégicas encontradas na literatura, não existia até o momento, para ser testado empiricamente, um instrumento de auxílio ao planejamento estratégico com este formato. Foram elencados elementos que, na ótica do pesquisador, melhor se inserem no processo de escolha estratégica no ambiente de negócios das pequenas e médias indústrias do segmento industrial considerado para o presente estudo. No Quadro 1, pode-se observar as dimensões **produto** e **mercado** com as respectivas categorias estratégicas que as compõem. Elencou-se também para cada categoria, alguns aspectos que devem ser observados pelos empresários do setor, visando gerar competitividade para a sua indústria, e que foram definidos para este estudo como indicadores. Eles servem para auxiliar na escolha da postura estratégica que o empresário pretende adotar para sua empresa. Conforme se pode observar na Figura 1 que apresenta os elementos-chave deste construto teórico, as categorias estratégicas interagem entre si, pois o processo de gestão é sistêmico, e é ele quem levará à operacionalização dos indicadores estabelecidos para cada categoria e, ao conseqüente alcance dos objetivos propostos que serão

obtidos a partir da postura estratégica adotada pelo empresário. Desta forma, deve existir um permanente *feedback* interno e externo, capaz de gerar informações para retroalimentar o sistema.

QUADRO 1 – SISTEMATIZAÇÃO DE CATEGORIAS ESTRATÉGICAS QUE COMPÕEM AS **DIMENSÕES PRODUTO E MERCADO** DAS PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO E RESPECTIVOS INDICADORES.

	Categorias Estratégicas	Indicadores
DIMENSÃO PRODUTO	Tecnologia de produção	- Aquisição de máquinas de última geração. - Utilização de *softwares* para auxiliar nas atividades da produção. - Automatização de tarefas ligadas à produção.
	Diferenciação de produtos	- Produção de produtos com atributos diferentes e reconhecidos como superiores daqueles oferecidos pelos concorrentes, sem aumentar o valor para o cliente.
	Diversificação de produtos	- Produção de novos produtos para vendê-los aos atuais clientes. - Ampliação da linha de produtos para minimizar riscos.
	Desenvolvimento de produtos	- Desenvolvimento de novos produtos a partir de pesquisa de mercado. - Criação de diferencias nos produtos que possam agregar qualidade e que forcem a substituição de similares existentes no mercado. - Flexibilização do sistema produtivo para facilitar a implementação de mudanças que permitem inovar processos e produtos.
	Redução de custos	- Maximização da utilização da capacidade de produção instalada. - Concentração de esforços na produção de um ou poucos itens/produtos.
	Qualidade	- Bom acabamento e padronização das peças produzidas. - Máximo aproveitamento de matéria-prima e de mão de obra. - Redução do número de peças produzidas com defeitos. - Reaproveitamento de retalhos e peças defeituosas. - Adaptação às normas e procedimentos metrológicos. - Treinamento rotineiro em gestão da qualidade. - Implementação de Programa 5S.
	Estilo	- Realização de pesquisas de mercado para produzir de acordo com as tendências da moda. - Investimento no relançamento de estilos que fizeram sucesso no passado. - Lançamento de produtos desenvolvidos a partir das coleções lançadas pelos concorrentes.
	Design	- Aprimoramento de detalhes ligados à estética das peças produzidas para melhorar sua beleza e atender preferências dos consumidores. - Desenvolvimento e produção de peças que sejam percebidas pelo consumidor como de visual atraente e de 'bem vestir'. - Adoção de políticas de gestão que estimulem a criação e implementação de novas ideias.
DIMENSÃO MERCADO	Penetração no mercado	- Aumento das vendas para os clientes atuais. - Manutenção do mesmo mercado ou segmento de mercado atual.
	Diversificação do mercado	- Procura de novos clientes que desejam comprar outras linhas de produtos. - Redução dos riscos por meio da ampliação da linha de produtos.
	Desenvolvimento do mercado	- Procura de novos clientes para vender a linha de produtos atual. - Realização de vendas para o mercado externo (exportação). - Aprimoramento/qualificação da carteira de clientes.
	Segmentação de mercado	- Realização de vendas, preferencialmente, para um grupo específico de consumidores. - Produção voltada para um grupo específico de consumidores (jovens, crianças, etc.).
	Logística de entrega	- Agilização do processo de entrega dos produtos vendidos. - Maximização do aproveitamento dos gastos com o transporte das mercadorias vendidas. - Desenvolvimento permanente de embalagens e formas de acondicionamento do produtos. - Utilização de recursos que permitem informatizar os processos que envolvem a logística de entrega.
	Customização	- Ajuste nos produtos/produção para atender necessidades específicas do cliente. - Possibilidade de inclusão de algum componente específico no produto por solicitação do cliente.

FONTE: pesquisa bibliográfica, março de 2009.

CONCLUSÃO

As dimenções poduto e mercado para esta pesquisa representam dois elementos do processo de gestão das indústrias consideradas para este estudo que se constituem na base para a tomada de decisões em termos de formulação e reformulação de estratégias para a posicionamento estratégico da empresa. Por serem funções fins ou essenciais de qualquer organização, é necessário que o empresário exerça sobre elas um controle efetivo para poder desenvolver ações gerencias que garantam a efetividade dos seus negógios.

O segmento das pequenas e médias indústrias do vestuário do oeste catarinense, a exemplo de outros segmentos industriais, é diversificado quanto aos níveis tecnológicos de produção e processos de gestão adotados, produtos, tamanho, estratégias de vendas e segmentos de mercado explorados. Desta forma, pode-se afirmar que o produto ou linha de produtos produzidos e os aspectos relacionados à tecnologia e ao gerenciamento, podem interferir nas escolhas estratégicas em termos de diversificação e de flexibilização do processo produtivo.

A proposta obtida a partir deste construto teórico representa um avanço em termos de consolidação de um instrumento de auxílio ao planejamento e à consequente tomada de decisões de cunho estratégico para as indústrias do vestuário que foram alvo deste estudo. A sua utilização dependerá da avaliação cuidadosa das categorias estratégicas e dos indicadores apresentados mediante teste empírico, visando priorizar aqueles(as) que melhor se aplicam ao contexto em que a empresa pretende atuar em termos de produtos e de mercados.

Para validar a proposta apresentada neste estudo, podem ser realizadas pesquisas que utilizem o método indutivo, a pesquisação e a pesquisa participante. Desta forma, poder-se-á

consolidar um instrumento que atenda de forma mais específica, determinados segmentos do setor do vestuário e a inclusão/exclusão de categorias estratégicas e indicadores que atendam às peculiaridades inerentes a cada empresa.

ABSTRACT: This research had as its object the study of small and medium size clothing industries in the west of Santa Catarina. The goal was to systematize strategic categories for the product and market dimensions, so as to contribute to the improvement of competitiveness of the enterprises in this industrial sector. This study is unique because it is the first time a proposal of this nature is presented. The method used in the study was exploratory and bibliographic. It initially sought to identify and analyze strategic categories that make up both the product and the market for the management system of small and medium sized clothing industries in the west of Santa Catarina. The study sought, thence, to present a final proposal that represents a tool to assist the entrepreneurs to develop actions directed to planning. These proposals may be used in further studies, so as to implement and improve them in terms of operation, observing their adaptation to the peculiarities of each company.

Keywords: Strategic categories. Competitiveness. Clothing industries.

REFERÊNCIAS

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção**.** **Perfil do Setor.** Disponível em**:** <http://www.abit.org.br>. Acesso em: 17 de mar. 2007.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

FERRAZ FILHO, G. T.; Brito, J. N. de P. **Panorama do setor de confecções do Oeste de Santa Catarina.** Florianópolis: SEBRAE/SC, 2006.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAVE, Steven et. al. **Modelos de gestão:** o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Makron Books, 2003.

IEL - Instituto Euvaldo Lodi, CNA – Confederação Nacional da Agricultura e SEBRAE Nacional. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/cooperecrescer/arq_coopere/parte1_1_a_62.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2007.

Kotler, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LACOMBE, F. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência**.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SANTA CATARINA. **A força da indústria.** Disponível em: <http://www.santacatarinabrasil.com.br/pt/a-forca-da-industria/>. Acesso em: 17 mar. 2007.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.