

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO**

**INDÚSTRIA QUÍMICA
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM FABRICANTE
DE INTERMEDIÁRIOS TÊXTEIS**

Autor: Fábio Soares Duarte

Monografia apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso de Pós-Graduação em Gerência Empresarial / MBA.

Orientador: Prof. Mestre Paulo Gastão Silva

Coordenador: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

**Taubaté - SP
1999**

COMISSÃO JULGADORA

DATA: ____/____/1999

RESULTADO: _____

Prof. Mestre Paulo Gastão Silva

Assinatura: _____

Prof. Mestre Julian Jaime Cervantes

Assinatura: _____

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

Assinatura: _____

Dedico este trabalho à minha esposa
Bernadete, incentivadora maior
à realização do MBA e que
compartilhou comigo
todos os momentos.

Aos meus filhos,
Patrícia e Vinícius.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Gastão, que mostrou-se um orientador dedicado e profundo conhecedor do assunto estudado, com o qual compartilho a autoria deste trabalho.

Aos colegas do MBA, pelo companheirismo demonstrado ao longo do curso.

Ao amigo Francisco, também formando do MBA, que me indicou à feitura do curso e incentivou minha participação desde o início.

Aos proprietários da empresa química que serviu de base à elaboração do trabalho.

Ao amigo Lourival, que em diversos momentos contribuiu decisivamente para que a monografia fosse realizada, oferecendo informações interessantes.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	05
INTRODUÇÃO	07
BREVE RELATO SOBRE A EMPRESA E A CADEIA TÊXTIL	11
MISSÃO DA EMPRESA	13
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E VISÃO DA EMPRESA	13
INTEGRAÇÃO COM O AMBIENTE	18
CENÁRIOS	19
ANÁLISE INTERNA	26
PARÂMETROS	28
QUADROS SINTÉTICOS	29
OPORTUNIDADES	30
AMEAÇAS	31
PONTOS FORTES	32
PONTOS FRACOS	33
POSTURA ESTRATÉGICA E FIXAÇÃO DE METAS	34
AÇÕES PROPOSTAS	37
CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
ANEXOS	50
ABSTRACT	67

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - BALANÇA COMERCIAL	20
QUADRO 02 - PARTICIPAÇÃO NO PIB	21
QUADRO 03 - CONSUMO PER CAPITA	22
QUADRO 04 - EMPRESAS POR REGIÃO	24
QUADRO 05 - EMPRESAS POR RAMO	24
QUADRO 06 - PARTICIPAÇÃO POR EMPRESA	25
QUADRO 07 - OPORTUNIDADES	30
QUADRO 08 - AMEAÇAS	31
QUADRO 09 - PONTOS FORTES	32
QUADRO 10 - PONTOS FRACOS	33
QUADRO 11 – POSTURA ESTRATÉGICA BÁSICA E SUPLEMENTARES	35
QUADRO 12 - METAS	36

DUARTE, F.S. Indústria química: planejamento estratégico de um fabricante de intermediários têxteis. Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Administração, Contabilidade e Secretariado Executivo, UNITAU, 1999.

RESUMO

O trabalho enfoca o Planejamento Estratégico de uma indústria química que produz intermediários para a indústria têxtil. São produtos químicos destinados exclusivamente a atender o segmento têxtil, que, por ser suprido por empresas multinacionais e nacionais de porte variável, reveste-se de uma gama de peculiaridades que devem ser observadas no planejamento. Foi adotada uma metodologia mista, com muita ênfase no levantamento de dados internos, análise de cenários e informações sobre a concorrência, considerada a forma mais adequada para equacionar e propor solução para os problemas levantados, tomando-se como horizonte o quinquênio 1999/2003. O resultado foi a proposta de um plano de ações, num total de nove, abrangendo os aspectos pertinentes aos objetivos pretendidos para que a empresa obtivesse êxito nos seus negócios atuais e futuros. O trabalho é ponto de partida para outros mais abrangentes e que objetivem a elaboração de metodologia específica para o planejamento estratégico de indústrias químicas.

ABSTRACT

The present work focus on the strategical planning of a chemical industry which produces intermediaries for a textile industry. These chemical products are just assigned to attend the textile segment, which, for being supplied by national and multinational companies of variable size, assumes a range of peculiarities to be observed during the planning. A mixed methodology, which has been considered to be the most adequate way to solve and to propose solutions to the raised problems, considering the quinquennium 1999/2003 as horizon, was adopted, emphasizing the inner data survey and the information and scenery analysis about the competitors. As a result, a plan of actions, in a total of nine, was proposed, including the pertinent aspects to the aimed targets so the company succeeded in its present and future business. This work is the starting point for more inclusive others, which aim to develop specific methodology for the strategical planning of chemical industries.

INDÚSTRIA QUÍMICA
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM FABRICANTE
DE INTERMEDIÁRIOS TÊXTEIS

1. INTRODUÇÃO

A indústria têxtil envolve um grande número de fornecedores para que seja operacionalmente viável. Estes vão desde produtores agrícolas, como no caso do algodão, até empresas produtoras de botões e fechos, de grandes e pequeníssimos portes. Existe toda uma cadeia complexa, vasta e numerosa, susceptível às mais diversas influências, quer sejam de mercado, quer sejam emanadas do governo. A indústria têxtil como um todo, apesar de representar para nosso país uma fonte de recursos e empregos, nunca recebeu um tratamento condizente com a importância que possui. Este fato, e suas conseqüências, serão abordadas ao longo do trabalho.

Dentro desse contexto de fornecedores, a indústria química é uma das mais importantes, pois atua em todas as fases do processo produtivo têxtil. Como o envolvimento é, via de regra, direto, existe uma constante movimentação de empresas químicas entrantes no mercado, aumentando a competitividade e trazendo os preços médios para níveis muito baixos.

Uma das categorias de empresas de muita importância para a indústria têxtil é a dos fabricantes de intermediários, que em suma são aqueles produtos considerados auxiliares para a estamparia e tinturaria de tecidos e fios.

Para a elaboração do trabalho, buscamos uma empresa de porte médio, participante do mercado e unicamente produtora de intermediários. A definição de suas atividades, bem como os destinos e aplicações de seus produtos, serão aqui bem explorados.

Objetivamos elaborar o planejamento estratégico de uma empresa fabricante de produtos químicos intermediários para têxteis, para o quinquênio 1999/2003.

Existem formas clássicas de elaboração do planejamento estratégico, e aqui estudamos três diferentes modelos:

- o primeiro foi o de Oliveira [1989], em que é dada muita ênfase ao levantamento de dados, para que sejam tabulados e transformados em formulários pré elaborados. Assim, para o autor, o planejamento assume um rito sumário, com passos concatenados, embasados na elaboração de formulários e planilhas, sendo pouco dependente do porte da empresa, de seu ramo de atuação, se é, por exemplo, industrial ou comercial. Ressalta-se que o formato dirigido confere à elaboração uma sistemática fácil de ser compreendida e possivelmente aplicável, como fonte de levantamento de dados. Porém, no tocante à implantação e ao acompanhamento, a literatura não apresenta informações suficientemente criteriosas, que sejam facilmente aplicáveis;
- o segundo foi o de Bethlem [1997], cuja base de elaboração está voltada para os aspectos econômicos e sua influência nas empresas. O autor traça um perfil generalista das empresas, enfocando aspectos mais voltados à implantação de novos empreendimentos, sua interface com o mercado e, principalmente, quais as inferências que os fatores econômicos podem trazer para as corporações. Assim, ele procura enfatizar que a adoção de uma estratégia empresarial está voltada para o dia a dia da empresa, seu relacionamento com fornecedores e clientes, sua defesa dos possíveis envolvimento externos de ordem econômica, que podem afetar a empresa. Aspectos de ordem tecnológica, de estrutura interna, etc., deixam de ser relevantes, quando comparados com as influências externas a que

a empresa está sujeita. Ressalta-se a proposta de modelos de portfólio e ciclo de vida dos produtos, que, embora tenham sido originalmente elaboradas por Porter [1986], são apresentadas por Bethlem [1997] de maneira sintética e bastante fáceis de serem entendidos e aplicados;

- o terceiro modelo estudado foi o de Porter [1986], cuja ênfase do planejamento estratégico é a monitoração da empresa e de seus concorrentes. Ele aborda as técnicas adequadas à análise da indústria e da concorrência. Suas técnicas, consideradas por especialistas como as mais bem fundamentadas para a indústria, são facilmente entendidas, revestindo-se de um arcabouço de informações mercadológicas e matrizes de aplicação, que direcionam o planejamento para um modelo mais simplista e, via de regra, com menor utilização de formulários e tabelas. Para o autor, a indústria é o estimulador de eventos tecnológicos e mercadológicos mais viável que existe, devendo seu planejamento, em qualquer instância, ser estratégico e considerar a concorrência. Assim, os produtos, os volumes, os preços, o ciclo de vida e os portfólios são fatores preponderantes e objeto de exaustivas análises em seu modelo. Ressalta-se o fato de toda a estratégia proposta estar voltada para a indústria, o que o diferencia de outros autores. Outrossim, relewa-se também o fato de que o modelo administrativo proposto foi comprovadamente aplicado com sucesso, tanto que as publicações do autor estão normalmente entre as mais vendidas no mundo.

Como nossa intenção não é a de fazer um compêndio que extrapole o objetivo do trabalho desejado, optamos por adotar a metodologia clássica proposta por Oliveira [1989], naquilo que se refere à elaboração dos dados, levantamentos de campo e apontamento em formulários. Para os métodos de aplicação, fixação de metas e adoção de controles desejados, optamos por utilizar a metodologia de Porter [1986], de forma a atender aos anseios de tornar aplicável o trabalho proposto, já que a

empresa estudada é uma indústria. Assim, pudemos elaborar um trabalho sintético, objetivo e que atende à nossa expectativa inicial, ficando dentro da dimensão mais adequada.

Ao adotarmos uma sistemática mista, aproveitando aquilo que julgamos melhor explorado pelos autores, não estamos colocando em dúvida os métodos por eles elaborados. Estamos tão somente viabilizando a realização do trabalho, dentro dos moldes desejados e em concordância com o tipo de indústria analisada.

Pelo tipo de trabalho elaborado, diversas informações acessadas são consideradas confidenciais e impróprias para publicação. Assim, optamos por declinar da menção do nome da empresa, a fim de preservar o grau de confidencialidade.

Entretanto, podemos afiançar que o nível das informações cedidas foi bastante elevado, sendo que em nenhum momento a empresa se furtou em oferecer dados, abrir arquivos e fornecer informações financeiras. Em todas as oportunidades de contato, seus diretores e gerentes estiveram sempre disponíveis para atender-nos da melhor maneira possível.

Dentro do modelo adotado, optamos por utilizar formas de exposição as mais sintéticas possível, tentando evidenciar informações que são privilegiadas e fundamentais para o entendimento. Tomássemos como forma de apresentação a simples dissertação, teríamos um trabalho extenso e que, embora aplicável, talvez não contemplasse aspectos importantes ou mais relevantes. Apesar dessa sistemática, um planejamento estratégico, por mais simplório que seja, exige uma grande quantidade de informações. Tentamos de todas as maneiras transformar as informações em apontamentos práticos, para que o objetivo de síntese não ficasse perdido e dispersasse aqueles principais.

Ainda há de se considerar dois aspectos fundamentais: em primeiro lugar, que adotamos a data de 31 de Maio de 1999 como limite para a apuração dos dados e informações pertinentes, em segundo, que, ao mencionarmos o setor têxtil, estaremos

refletindo a posição de que toda a cadeia têxtil se move com a mesma velocidade, sendo alavancada igualmente nos diversos ramos de atividade, inclusive os auxiliares químicos.

2. BREVE RELATO SOBRE A EMPRESA E A CADEIA TÊXTIL

A empresa que estudamos fabrica produtos químicos utilizados no beneficiamento de substratos têxteis. Para esse processo de beneficiamento de têxteis, é necessária uma vasta gama de produtos químicos e apenas algumas empresas multinacionais possuem a linha completa desses produtos.

O beneficiamento de têxteis é feito em empresas chamadas comumente de tinturarias e estamparias, dependendo da necessidade final do produto têxtil. Desta maneira, podemos dividir os produtos químicos necessários em: corantes, pigmentos, auxiliares para tinturaria e auxiliares para estamparia.

Para um esclarecimento preliminar, beneficiamento de têxteis é o processo pelo qual um substrato, seja fio, tecido plano ou malha, passa para chegar ao consumidor com a qualidade que requeremos.

Por exemplo, quando imaginamos tingir um produto de amarelo, não bastam apenas os corantes, mas sim uma série de produtos e processos que sejam capazes de remover as impurezas do tecido, a fim de prepará-lo para o tingimento, outra série de produtos químicos que auxiliem em um tingimento uniforme e bem fixado, e ainda, após tinto, este substrato necessita de novos tratamentos, os chamados acabamentos com amaciantes, resinas, etc. e máquinas que proporcionem um aspecto físico final diferenciado.

A empresa possui a linha de produtos auxiliares para tinturaria e alguns outros auxiliares utilizados em estamparias. Esses são produtos que auxiliam o processo de

tingimento ou estampagem dos substratos têxteis. No Anexo 1, apresentamos alguns produtos e suas aplicações, para que o leitor visualize o procedimento.

As indústrias de beneficiamento podem ou não ser as fabricantes dos tecidos, sendo muito comum no mercado a terceirização desse processo. Em geral, somente as grandes empresas têxteis brasileiras possuem o ciclo completo, com suas próprias tinturarias ou estamparias. É também muito comum as empresas utilizarem suas capacidades excedentes para beneficiar produtos de terceiros, além dos seus próprios tecidos.

As grandes empresas do mercado são: o grupo Vicunha, o grupo Coteminas, Hering e Sulfabril, que são fabricantes de substratos de pouco valor agregado, onde o custo de produção é essencial para sua rentabilidade. As empresas que possuem substratos de alto valor agregado, por exemplo, Santaconstância e TDB, trabalham com tecidos de alta moda. Existe ainda um grande número de beneficiadores grandes, médios e pequenos, com um vasto universo de substratos têxteis, exigindo diferentes produtos, serviços e relacionamentos com seus fornecedores.

Em comum nessas empresas, podemos citar a sua origem nacional.

Não existem empresas têxteis multinacionais atuando no mundo. As empresas são regionais e seu contato com o mercado externo ocorre em feiras, eventos e congressos. A grande diferença entre elas, e motivo de alta competitividade no setor, está na capacidade, instalações e eficiência produtiva, que ocasionam diferenças grandes de custos de produção e fazem com que empresas semelhantes, com produtos de qualidade similar, possuam rentabilidade muito diferente.

No Anexo 2, podemos observar o fluxo de produção da cadeia têxtil, mostrando em que etapa nossa empresa está atuando.

Para fixarmos a magnitude da empresa estudada, cabe mencionar que ela atua no mercado há 12 anos, tem fábrica e sede próprias e uma capacidade de produção superior a seiscentas toneladas por mês. Possui atualmente 63 colaboradores e teve

um faturamento de U\$11,6 milhões em 1998. Sua área de atuação é todo o território nacional, mas como a indústria têxtil possui pólos bem definidos, neles está sua maior atuação (São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais, e mais recentemente o Nordeste).

3. MISSÃO DA EMPRESA

A empresa tem como missão: fabricar, comercializar e desenvolver métodos de aplicação de produtos químicos, unicamente destinados ao beneficiamento de substratos têxteis.

Não existe o interesse em contemplar outras áreas de atuação ou de desenvolvimento de produtos ou negócios, senão aqueles relacionados com a atividade-fim da empresa. Essa definição preliminar faz-se fundamental, para situar nossa esfera de ação dentro do estudo estratégico, evitando assim que dispersemos o objetivo.

Mais à frente, dentro dos instrumentos de elaboração, os aspectos relativos à missão serão abordados de maneira formal.

4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E VISÃO DA EMPRESA

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA VISÃO DA EMPRESA - SEUS ANSEIOS

A empresa busca incessantemente superar as expectativas e necessidades de seus clientes, através da excelência no atendimento, procurando fazer seus colaboradores atuarem de forma responsável quanto à qualidade dos serviços e produtos oferecidos.

Buscar trazer a voz do cliente a todos os níveis da empresa, para que ela direcione o envolvimento de toda a equipe em benefício do cliente.

Oferecer qualidade, criatividade, inovação, flexibilidade, assumindo atitudes responsáveis, transparentes e éticas.

Buscar que as decisões alcancem eficácia, fazendo escolhas acertadas, e êxito dos planos.

Objetivar ser a empresa líder de satisfação e atendimento, com parcerias duradouras com clientes, fornecedores e colaboradores, e obter elevada rentabilidade para o financiamento de novos projetos e diversificação de seu portfólio.

4.2 ANÁLISE EXTERNA

Após muitos debates com o pessoal da empresa, especialmente os técnicos externos que estão em contato direto com clientes e concorrentes, enumeramos os aspectos mais relevantes que envolvem as oportunidades e ameaças aos seus negócios. Estabelecemos como forma a sistemática de apresentar os fatores sem ordem de importância, critério esse que será aplicado mais tarde quando da análise.

Sem dúvida, os fatores mercadológicos foram considerados por todos como os que apresentam melhores oportunidades à empresa.

4.2.1 CONCORRENTES

No ramo de atividade, a análise dos concorrentes é fundamental, devido à alta competitividade a que nos referimos. Aqui procuramos identificar o perfil da resposta dos concorrentes e o que os levaria a realizar mudanças estratégicas para obter sucesso.

4.2.1.1 MULTINACIONAIS

São aquelas empresas de grande porte, que possuem todos os produtos utilizados no beneficiamento têxtil. Via de regra, os atuais donos de empresas nacionais produtoras de intermediários são oriundos de multinacionais. Procuramos identificar didaticamente as metas que elas perseguem, suas estratégias em curso, capacidades e formular hipóteses de ações futuras. Vamos listar sumariamente os pontos principais por concorrente:

BASF - Empresa alemã de grande diversificação, sendo hoje a maior do mercado. Não tem postura de assumir riscos, terceiriza serviços e a venda para clientes duvidosos ou mau pagadores. Atende preferencialmente grandes clientes, com força de venda concentrada. A filial Brasil atende toda a América do Sul. Possui política de formação de pessoal e atualmente passa por profundas alterações internas, reestruturando diversos departamentos.

Além de concorrer no mercado, é fornecedor de matérias-primas, o que lhe confere uma certa capacidade de formação de preços. Sendo formador de opinião, atua no mercado para ser referência de qualidade, embora não possua uma estrutura compatível de assistência técnica. Como pontos fortes podemos citar: reputação dos produtos, diversificação e amplitude dos produtos, habilidade de pesquisa de mercado, treinamento e capacitação da força de vendas, economia de escala, equipamentos e instalações atualizados, acesso e custo de matérias-primas, acesso a fontes externas de pesquisa e desenvolvimento, clareza de propósitos da organização, consistência de atuação, capacidade financeira e alta rentabilidade.

Como pontos fracos podemos citar: fraco relacionamento com pequenos clientes, não oferecer atendimento personalizado, alta rotatividade de funcionários, falta de

adaptabilidade e flexibilidade da administração e baixa velocidade de mudança estratégica em caso de necessidade de mercado.

CLARIANT - Multinacional suíça, igualmente bastante diversificada. É um grupo recém formado pela cisão da parte química da Sandoz e Ciba, incluindo uma pequena participação da Hoechst. Toda a coordenação dos negócios americanos é feita do Brasil. O grupo fatura cerca de U\$ 6 bilhões por ano. Ela opera com seis divisões de negócios, cobrindo todas as áreas em que a química possa ser relevante. Assim, podemos citar como pontos fortes: reputação dos produtos, amplitude das linhas de produção, habilidade de pesquisa de mercado, capacitação da força de vendas, baixa rotatividade de funcionários, economia de escala, boas instalações e equipamentos, acesso a fontes externas de pesquisa e desenvolvimento, clareza de propósitos, excelente rentabilidade e capacidade financeira.

Como pontos fracos relacionamos: baixo relacionamento com pequenos e médios clientes, força de campo muito jovem, falta de flexibilidade e adaptabilidade da administração, baixa velocidade de mudança estratégica e pouca atuação de propaganda.

HENKEL - Empresa igualmente diversificada, cuja base brasileira é um dos pólos de pesquisa e desenvolvimento. Tem metas bem definidas quanto a qualidade e meio ambiente. Cerca de 7% do seu pessoal está envolvido em desenvolvimentos. Seus produtos possuem uma marca de qualidade excelente. Como pontos fortes destacamos: reputação dos produtos, amplitude da linha de produtos, capacidade de desenvolvimento, economia de escala, excelentes instalações, baixo custo de matérias-primas, clareza de propósitos, boa rentabilidade, boa penetração mercadológica e muita capacidade financeira. Como pontos fracos identificamos:

excesso de rigidez de valores, pouca capacitação da força de vendas, pouca interação com clientes pequenos, pouca capacidade de adaptação e administração etnocêntrica. Poderíamos enumerar outros concorrentes multinacionais de porte semelhante, mas os três citados são amplamente determinantes do mercado.

4.2.1.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Aqui, procuraremos mencionar os pontos julgados fortes e fracos, entre os principais participantes do mercado. Nos quadros de avaliação, eventuais metas e posicionamentos, quando relevantes, serão mencionados:

ERTEX - Pontos fortes: economia de escala, bons equipamentos e instalações, acesso a fontes externas de pesquisa e desenvolvimento, capacidade financeira, bem conhecidos no mercado e bom poder de negociação com fornecedores e clientes.

Pontos fracos: empresa relativamente nova, ainda buscando seu posicionamento no mercado, sem nome e tradição e realizando um gasto muito grande com campanha de reconhecimento.

SINTEQUÍMICA - Pontos fortes: acesso a fontes externas de pesquisa e desenvolvimento, diversificação do portfólio, moderna e sofisticada, bom poder de negociação, boa capacidade de colocar produtos substitutos, agressividade nas vendas, bom desempenho de marketing e gerência ativa.

Pontos fracos: pouco treinamento da força de vendas e técnicos, falta de atendimento personalizado, missão e estratégias não divulgadas, com posicionamento pouco definido.

RESITEX - Pontos fortes: diversificação do portfólio, bons profissionais de campo, tanto técnicos como de venda, boa capacidade financeira e agressividade de campanhas.

Pontos fracos: falta de atendimento personalizado, pouco treinamento de pessoal e nenhuma divulgação sobre a missão e estratégia da empresa no mercado.

5. INTEGRAÇÃO COM O AMBIENTE

Como subsídio à elaboração, cabe-nos averiguar quais os objetivos da empresa naquilo que se refere ao relacionamento de negócios com agentes anteriores, no mesmo nível e posteriores da cadeia produtiva têxtil e química em geral.

5.1 INTEGRAÇÃO VERTICAL

Não faz parte dos planos da empresa efetivar qualquer tipo de integração vertical e isso está bem definido em sua missão.

5.2 INTEGRAÇÃO HORIZONTAL

Identificamos os diversos grupos estratégicos que podem servir de posicionamento quanto à integração horizontal. Assim, podemos relacionar:

- **CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO:** a estratégia é a de buscar, nas mais diversas regiões de atuação, pessoal capacitado e influente para ser contratado ou alçado à condição de representante.
- **CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO:** existe uma estrutura de logística definida, basicamente terceirizada, para atender de maneira competitiva todas as regiões.

5.2.1 FORNECEDORES

Os produtos consumidos pela empresa são abundantemente encontrados no mercado, seja interno ou externo, e não exigem por isso grandes estoques. O fornecedor mais significativo é a OXITENO S/A, seguido pela HENKEL e DOW CORNING. Existe uma relação de fornecedores de matérias-primas bastante diversificada, muito concorrida e com pressão de preços. Assim, suas compras são facilmente feitas com custos compatíveis, não exigindo maior negociação. O fator compras não é um aspecto significativo da composição de custos dos produtos da empresa e de seus concorrentes, visto que o mercado está bastante competitivo e abundantemente servido.

6. CENÁRIOS

6.1 CENÁRIO ECONÔMICO

Sem dúvida que as melhores condições econômicas para o setor são a estabilidade e o crescimento. Como veremos a seguir, a condição sociocultural brasileira faz com que tenhamos um consumo baixo de fibras têxteis, quando comparado com o de outros países, principalmente desenvolvidos.

A última grande movimentação de cenário econômico foi favorável ao setor, a desvalorização cambial. Além de reduzir a competitividade de produtos estrangeiros, melhorou muito a competitividade da indústria nacional. No Quadro 1, observamos a balança de pagamentos do setor nos últimos anos.

QUADRO 01 - BALANÇA COMERCIAL TÊXTIL

BALANÇA COMERCIAL TÊXTIL DO BRASIL

ANO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SALDO
1975	535	114	421
1980	916	120	796
1985	1001	72	929
1990	1248	463	785
1995	1441	2286	-845
1996	1292	2308	-1016
1998	1131	1625	-494

FONTE: ABIT / SINDITÊXTIL

Observe-se que, desde 1995, ocorre déficit comercial, o que espera-se que seja revertido em 1999.

Apesar da iniciativa de globalização ter acarretado resultados ruins, ao longo dos últimos cinco anos o setor investiu cerca de U\$ 10 bilhões na modernização do seu parque fabril.

6.2 CENÁRIO POLÍTICO

Está em curso uma grande campanha de revitalização do setor têxtil. Apesar de ter sido politicamente relegado a um plano inferior, o setor é e continuará sendo um grande empregador de mão-de-obra.

O primeiro passo de revitalização foi a adoção, em meados de 1998, de um sistema de cotas que, embora usual em outros países, não havia sido implantado no país.

Ocorre que fabricantes de qualidade duvidosa e mão-de-obra barata, principalmente asiáticos, corromperam o mercado, inundando-o com produtos estrangeiros de baixo valor. Toda a cadeia de produção foi muito prejudicada e a adoção das cotas foi um alento favorável e necessário. Agora, implementa-se um sistema de investimento para geração de emprego. O Anexo 3 é um artigo assinado pelo Dr. Benjamim Steinbruch, publicado no Jornal A Folha de São Paulo, em 11 de Maio de 1999, que traça um bom diagnóstico do nível de empregos do setor.

A fim de demonstrar a importância do setor, apresentamos, no Quadro 2, a participação no PIB dos últimos anos.

QUADRO 2 - PARTICIPAÇÃO NO PIB

PARTICIPAÇÃO DA INDÚSTRIA TÊXTIL NO PIB

ANO	% PIB TOTAL	% PIB INDUST.
1990	2,9	10
1991	2,3	8,7
1992	1,9	7,5
1993	1,9	7,7
1994	1,7	7,3
1995	1,4	6,4
1996	1,4	6,4
1997	1,3	5,9
1998(*)	1,1	5,9

(*) previsão

FONTE: IBGE / BANCO CENTRAL

ELABORADO POR ABIT/SINDTÊXTIL

Observamos que está existindo uma queda na participação e esta tendência deve ser revertida com as medidas adotadas.

6.3 CENÁRIO SOCIOCULTURAL

O consumo per capita de fibras têxteis no Brasil é ainda bem inferior ao de outros países, principalmente os mais desenvolvidos. O Quadro 3 mostra os valores brasileiros.

QUADRO 3 - CONSUMO PER CAPITA

CONSUMO PER CAPITA DE FIBRAS TEXTEIS

ANO	CONSUMO
1980	7
1985	5,6
1990	6,3
1991	6,7
1992	5,8
1993	7,2
1994	7,9
1995	9,1
1996	8,6
1997	8,3

kg / habitante

FORTE- ABIT/SINDITÊXTIL

Observe-se que, além de ser variável, este está distante de centros mais evoluídos. Nos países europeus, esta média é de 15,3 kg/habitante e, nos EUA, cerca de 14 kg/habitante. Apesar desse valor ser influenciado por fatores como clima, renda e moda, ainda assim existe uma boa tendência de crescimento.

Quanto às limitações oriundas da área ambiental, não existem projetos específicos para o setor. As regras são gerais para todos os ramos de atividade. Normalmente a indústria produtora de auxiliares, assim como a maioria dos beneficiadores, já estão enquadrados nas normas vigentes.

6.4 CENÁRIO TECNOLÓGICO

Observa-se, através de dados estatísticos, o crescimento do consumo de fibras sintéticas e artificiais, em detrimento das fibras naturais. Em 1992, a participação das fibras sintéticas e artificiais no mercado consumidor era de 49%; em 1997, esse volume já correspondeu a 53,5%, sobrepujando assim a fibra natural.

Esse fato é decorrente dos altos investimentos em desenvolvimento feitos por grandes empresas do setor, que estão obtendo tecidos sintéticos tão bons como os naturais. Por exemplo, alguns tecidos sintéticos permitem a transpiração da pele como se fossem de algodão.

Esta situação apresenta-se como uma ameaça a longo prazo, uma vez que o beneficiamento de substratos sintéticos exige uma quantidade muito menor de produtos químicos auxiliares. Na abordagem da análise externa esse fato está contemplado.

Quanto aos produtos próprios, serão estudados na análise interna.

6.5 O MERCADO

As alterações mercadológicas, já mencionadas, fizeram com que muitas empresas fechassem. Apesar de ocorrer recentemente uma tendência de deslocamento da atividade fabril de beneficiamento para a região nordeste, foi lá que ocorreram as

maiores quebras. Observe-se o Quadro 4, que mostra o total de empresas por região brasileira.

QUADRO 4 - QUANTIDADE DE EMPRESAS POR REGIÃO

EMPRESAS TÊXTEIS POR REGIÃO DO BRASIL

REGIÃO	1994	1996	% 94/96
NORTE	48	37	-22,9
NORDESTE	477	276	-42,1
SUDESTE	3117	2642	-15,2
SUL	795	823	3,5
CENTRO-OESTE	32	36	12,5
BRASIL	4469	3814	-14,7

FONTE: IEMI / SINDITÊXTIL

INCLUI INDÚSTRIAS DE FIAÇÃO, TECELAGEM, MALHARIA E BENEFICIAMENTO

Observe-se que, entre 94 e 96, ocorreu uma significativa redução na quantidade de empresas, de 14,7%, mostrando de maneira enfática o pouco envolvimento político existente e as enormes dificuldades do setor.

QUADRO 5 - QUANTIDADE DE EMPRESAS POR RAMO

EMPRESAS TÊXTEIS POR RAMO DE ATUAÇÃO

ÁREA	1994	1997	%94/97
Fiação	939	550	-41,4
Tecelagem	1083	700	-35,4
Malharia	2147	2960	37,8
Beneficiamento	687	380	-44,7
TOTAL	4469	4210	-5,82

FONTE: IEMI / SINDITÊXTIL

O Quadro 5 mostra as áreas da cadeia, com o número de empresas envolvidas, destacando a nossa área de atuação, que como dissemos é o beneficiamento.

Os dados são os de entidades e associações representativas da classe, uma vez que a empresa não possui um departamento específico de Marketing, que levante dados qualitativos.

Como fabricantes, o Quadro 6 mostra a participação dos fabricantes de auxiliares químicos exclusivamente para as beneficiadoras.

QUADRO 6 - PARTICIPAÇÃO POR EMPRESA

PARTICIPAÇÃO NO MERCADO TOTAL

FABRICANTE	%
CLARIANT	9,5%
BASF	3,0%
BAYER	2,0%
BOEHME	1,6%
CHT	1,1%
CIBA	6,5%
HENKEL	2,4%
HOECHST	6,1%
OUTROS (*)	69,8%

BASE 1996

FONTE: BAYER

Observe-se que, nos 69,8% de participação de outros fabricantes, é que se encaixa a empresa em estudo.

7. ANÁLISE INTERNA

A empresa é estruturada em quatro departamentos: Vendas, Técnico, Produtos e Desenvolvimento e Administrativo e Financeiro. A atividade de produção está vinculada ao Departamento de Produtos e Desenvolvimento.

Para a elaboração da análise interna, objetivando levantar os pontos fortes e fracos, fizemos diversas reuniões com o pessoal, nos mais diversos níveis da empresa.

Não nos cabe relatar as rotinas adotadas, porém alguns aspectos merecem comentários pormenorizados.

7.1 TÉCNICOS

A empresa treina seus técnicos, pois não existem profissionais disponíveis no mercado. O departamento é considerado a vitrine da empresa, uma vez que é através de trabalhos técnicos que a empresa busca alavancar seus negócios. Em conjunto com o Departamento de Vendas, eles são o diferencial que a empresa possui em relação aos seus concorrentes.

O diferencial de atuação está no fato de que a assistência técnica extrapola o nível da aplicação dos produtos próprios, sendo usual a consultoria de processos, otimização, organização, auditorias, etc.

7.2 VENDAS

O Departamento de Vendas tem o papel fundamental de manter contato com os clientes atuais, de gerar contato com os novos clientes e de promover testes de produtos e de oportunidades de serviços técnicos.

Existe um grande esforço no sentido de que, aliado ao produto fornecido, agregue-se um serviço técnico compatível, gerando um diferencial de atendimento e de preço de venda.

Existem tanto vendedores contratados como representantes comerciais. A empresa geralmente exige exclusividade de representação.

7.3 PRODUTOS

Tecnologicamente, a empresa possui produtos de vanguarda, atualizados em relação ao mercado. É claro que, por ser exclusivamente produtora de auxiliares, alguns produtos ficam órfãos de aplicação, se não forem conjugados com os produzidos por concorrentes. Este fato ocorre geralmente na fase de acabamento, onde os corantes, pigmentos, etc. necessitam ser agregados.

A empresa, apesar de manter um grupo bem formado de profissionais para desenvolvimento e atualização tecnológica, não é detentora de tecnologias revolucionárias para o mercado. Assim como a maioria das pequenas e médias empresas nacionais, ela adapta produtos e tecnologia, desenvolvidos por empresas de maior porte e poder de desenvolvimento, às necessidades de seus produtos e clientes.

7.4 QUALIDADE

Uma empresa do porte da estudada possui uma característica muito marcante no tocante a qualidade. Os produtos têm que ser muito bons e bem controlados, para que não parem dúvidas sobre suas qualidades de aplicação. Um resultado negativo, principalmente se repetitivo, cria uma imagem ruim no mercado e pode prejudicar todos os seus negócios.

No Anexo 4 apresentamos a "Política de Qualidade" da empresa.

8. PARÂMETROS

Como embasamento para a busca dos pontos fortes e fracos, através de questionários, podemos formular as seguintes:

- a empresa busca parcerias com os clientes, diferenciando-se dos concorrentes, pois estes estão muito mais preocupados com os produtos que vendem, ao invés de conhecerem profundamente o dia a dia das tinturarias;
- a empresa busca treinar seu corpo de vendas em locais de aplicação, para adotarem como prática diária a investigação de oportunidades dentro de clientes e potenciais compradores;
- a empresa busca conhecer profundamente o funcionamento das máquinas utilizadas nos processos produtivos de seus clientes. Recentemente, diversos técnicos foram participar de um congresso de maquinário na França, buscando sempre a atualização nas tecnologias de aplicação existentes;
- a empresa está estruturada para absorver crescimentos não planejados, sem que sejam necessários grandes investimentos;
- a empresa busca tratar cada cliente de maneira personalizada;
- a empresa faz com que seus produtos sejam igualmente personalizados, pois são acompanhados dos serviços de assistência técnica de aplicação, quaisquer que sejam eles;
- a empresa possui uma velocidade de resposta muito superior à média do mercado;
- a empresa mantém sua filosofia de trabalho bastante bem definida para todo o grupo de trabalho;
- a empresa **não** está em posição de empresa global, por não possuir parcerias com empresas multinacionais;
- a empresa **não** obtém vantagem competitiva tecnológica;

- a empresa **não** tem conseguido, apesar dos esforços direcionados, antever a maioria das alterações tecnológicas oriundas da modernização das máquinas utilizadas nos processos de beneficiamento;
- a empresa **não** é diversificada, dependendo unicamente do desenvolvimento do setor têxtil par seu próprio crescimento;
- a empresa eventualmente não disponibiliza as combinações (*mix*) de produtos desejados pelos consumidores;
- a empresa **não** mantém uma monitoração estratégica do mercado;
- a empresa **não** possui capacidade financeira que lhe permita realizar investimentos vultosos;
- a empresa **não** faz investimento analisado formalmente, utilizando somente as necessidades mercadológicas como baliza; e
- a empresa **não** mantém estrutura de atendimento personalizado em centros mais distantes.

Deixamos premeditadamente de analisar as funções de finanças da empresa em um capítulo distinto, pois as informações pertinentes estão sendo lançadas ao longo do trabalho. O Capítulo 11 contém os indicadores econômicos e as metas financeiras a serem alcançada.

9. QUADROS SINTÉTICOS

Os quadros a seguir sintetizam o conteúdo dos fatores do diagnóstico da empresa como um todo:

9.1 OPORTUNIDADES

Estão relacionadas as principais oportunidades existentes no ambiente externo à empresa e que podem ser aproveitadas.

QUADRO 7 - OPORTUNIDADES E CONTEÚDO

OPORTUNIDADES	CONTEÚDO
Assistência Técnica aos clientes	Os concorrentes não concedem assistência integral aos seus clientes. Na maioria das vezes, acompanham somente os seus produtos, sem se importarem com os outros agregados, máquinas, "lay-out", etc.
Nicho da pequenas empresas	O mercado composto pelos pequenos beneficiadores não é atendido por empresas detentoras de melhor tecnologia. Geralmente são encaminhados aos representantes, pagando preços muito elevados e tendo atendimento ruim.
Aumento do mercado projetado para os próximos 5 anos	A projeção de crescimento é grande, mas a empresa possui ociosidade de instalações, podendo estar apta sem maiores investimentos.

9.2 AMEAÇAS

Estão relacionados os conteúdos das principais ameaças ao desenvolvimento dos negócios da empresa.

QUADRO 8 - AMEAÇAS E CONTEÚDO

AMEAÇAS	CONTEÚDO
Aumento do consumo de fibras sintéticas	O uso de produtos químicos em substratos sintéticos é muito menor do que no algodão.
Instabilidade na política econômica adotada pelo governo	Recessão ou variações cambiais descontroladas que venham a inibir o consumo de maneira geral e especialmente dos têxteis.
Vencimento do acordo de cotas implantado em 1998, por exigência dos parceiros do Mercosul	A adoção de cotas foi um incentivo para a indústria, mas a legislação é temporária, pois os participantes do Mercosul querem acabar com as barreiras limitantes, principalmente a Argentina.
Instalação de máquinas mais modernas, inibindo a utilização de produtos químicos	Existem diversas tentativas em estudo para viabilizar a tinturaria por maquinário de menor consumo. No caso da estampagem, esse processo já está bem adiantado, porém sem substituir nos volumes previstos inicialmente.
Novas tecnologias	Desenvolvimento de métodos revolucionários não assimiláveis por empresas pequenas, por exemplo, através da limitação do acesso às matérias-primas essenciais.

9.3 PONTOS FORTES

QUADRO 9 - PONTOS FORTES E CONTEÚDO

PONTOS FORTES	CONTEÚDO
Relacionamentos comerciais fortes	A empresa mantém com seus clientes um vínculo muito forte, de extrema confiança e fidelidade, sendo cada cliente tratado de maneira personalizada.
Velocidade de resposta	A empresa possui uma estrutura que facilita a rapidez na busca de soluções para os mais diversos problemas técnicos apresentados.
Filosofia de trabalho	Todos os membros da equipe sabem com exatidão quais as metas a serem atingidas e quais meios deverão ser empregados para alcançá-las.
Qualidade dos produtos	Todos os produtos de linha são reconhecidamente de qualidade, modernos e aplicáveis dentro dos moldes usuais utilizados pelas tinturarias nacionais.
Escala de produção	Dentro dos concorrentes de tamanho próximo, possui a escala de produção adequada, inclusive podendo diversificar linhas em batelada, sem prejuízo ou aumento de custos (flexibilidade).

9.4 PONTOS FRACOS

QUADRO 10 - PONTOS FRACOS E CONTEÚDO

PONTOS FRACOS	CONTEÚDO
Linha incompleta	Não possuir todos os produtos consumidos pelos beneficiadores, restringindo-se àqueles auxiliares de tinturaria e estamparia (diversificação).
Tecnologia de produtos	Não dispor de meios de acompanhar em tempo real os avanços tecnológicos implantados por grandes corporações, capazes de gerar novos produtos em volume elevado (competitividade tecnológica).
Exclusividade têxtil	Dependência integral do mercado têxtil, pois possui produtos exclusivos para essa aplicação, dependendo do seu crescimento para também crescer.
Marketing	Não existe procedimento padrão de marketing e de coleta de informações mercadológicas de forma rotineira.
Capacidade financeira	Indisponibilidade de recursos, por incapacidade de gerá-los pela simples comercialização dos produtos fabricados; margens pouco atraentes.
Monitoração ambiental	Dificuldade de antever as modificações de consumo oriundas da modernização do maquinário utilizado pelas tinturarias.

10. POSTURA ESTRATÉGICA E FIXAÇÃO DE METAS

Parece-nos bastante claro que a missão da empresa está definida e seus objetivos têm sido alcançados. Estrategicamente, é o momento de propor uma postura que seja adequadamente limitada por:

- missão da empresa;
- a relação entre as oportunidades e ameaças;
- a relação entre os pontos fortes e fracos e sua capacidade de alavancar os negócios da empresa.

Está claro também que os anseios da empresa não são os de manutenção ou sobrevivência nos negócios, e sim de crescimento e desenvolvimento.

Objetivamos então efetuar uma combinação das posturas adequadas, que aproveitem as oportunidades ambientais, alicerçadas preferencialmente nos pontos fortes da empresa. Também, fixar metas e planos de ação que minorem os impactos decorrentes das ameaças ambientais e reforcem a recuperação de seus pontos fracos.

As metas financeiras fixadas, conforme já abordamos anteriormente, referem-se àquelas fornecidas pela empresa e fruto de trabalhos internos em andamento.

O objetivo de estarem em moeda americana, já foi explicado e envolve uma proteção contra eventuais influências inflacionárias no país.

10.1 POSTURA ESTRATÉGICA

QUADRO 11 - POSTURA ESTRATÉGICA BÁSICA E SUPLEMENTARES

BÁSICA	JUSTIFICATIVA
Aumentar as vendas e lucratividade, através do atendimento aos clientes, com assistência integral ao processo	Existe o nicho de mercado composto por clientes de porte reduzido, não assistidos por grandes corporações e cujos consumos tendem a aumentar. A empresa obterá bons resultados embutindo no preço dos produtos a assistência técnica indispensável ao pequeno consumidor.
SUPLEMENTARES	JUSTIFICATIVA
Incentivar a qualidade diferenciada dos seus produtos	No mercado, a qualidade dos produtos, aliada à qualidade do atendimento, é que pode fazer o diferencial de marca, tornando a empresa reconhecida e facilmente participante.
Buscar no mercado todas as informações sobre o seu negócio	Devido à grande gama de clientes, produtos de aplicação diferenciados, amplitude de regiões, tamanho de empresas díspares, etc., o perfeito mapeamento do mercado torna-se ferramenta fundamental.
Buscar preços competitivos entre os fabricantes de porte semelhante	Apesar de incrementar a rentabilidade, não diferenciar muito o preço é fator preponderante.
Buscar a participação nos principais meios de divulgação	Existe toda uma malha de comunicação, ostensiva ou informal, que faz com que os produtos e as empresas se tornem divulgados no mercado.

10.2 METAS

Avaliando-se as curvas de faturamento, rentabilidade e os indicadores econômicos, bem como os dados financeiros internos, a empresa pode fixar as seguintes metas, considerando a inflação zero:

QUADRO 12 - METAS GOVERNAMENTAIS E DE DESEMPENHO INTERNO

METAS	1999	2000	2001	2002	2003
GOVERNO					
Projeção do PIB nacional	0%	3%	4%	5%	5%
Crescimento Anual Real	5%	10%	15%	20%	20%
Taxa anual de crescimento	7,1%	13,3%	19,6%	26,0%	26,0%
EMPRESA					
Volume de vendas (t x 1000)	4,3	4,9	5,8	7,3	9,2
Faturamento bruto (US\$ x 1000)	12.370	14.000	16.760	21.100	26.600
Custos fixos (%do faturamento)	22%	22%	22%	20%	18%
U\$ x 1000	2.721	3.080	3.687	4.220	4.788
Investimento(%do faturamento)	2%	2%	2%	3%	3%
U\$ x 1000	247	280	335	633	800
Margem de Lucro (Fat-CV-CF/5)	20%	20%	20%	22%	24%
U\$ x 1000	2.474	2.800	3.520	5.064	6.916

Observe-se que os valores foram utilizados em moeda americana, para atenuar a influência da inflação no estudo realizado.

11. PLANOS DE AÇÃO

As ações aqui propostas consistem em uma série de etapas para a operacionalização e sucesso da implantação da estratégia da empresa. A metodologia adotada é aquela sugerida por Porter[1986].

As ações propostas irão envolver principalmente a aplicação de esforços no âmbito mercadológico e a formalização e estudo profissionalizado nas tomadas de decisão internas.

Não podemos esquecer, no entanto, que o trabalho está sendo desenvolvido para as pequenas e médias empresas, que trabalham com recursos financeiros muito limitados. Portanto, são planos tangíveis para o porte da empresa.

As ações devem ser desenvolvidas em etapas e baseadas em um cronograma preestabelecido. O cumprimento do cronograma é essencial para o sucesso do plano, visto que o planejamento estratégico tem um tempo de vida, devendo ser rotineiramente revistos pelos executivos da empresa. As ações são fundamentais para o cumprimento da visão da empresa, devendo ser a bandeira que a empresa erguerá no mercado.

O trabalho de implantação do Planejamento Estratégico, através das ações propostas, está disposto no cronograma que consta do Anexo 5.

Para o desenvolvimento da estratégia proposta, as seguintes ações devem ser realizadas com prioridade:

AÇÃO 01 - SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES E IDENTIFICAÇÃO DOS NICHOS DE MERCADO

AÇÃO 02 - PESQUISA DE MARKETING

AÇÃO 03 - PRODUTOS X MERCADO (SERVIÇOS DIFERENCIADOS)

AÇÃO 04 - ALOCAÇÃO ESTRATÉGICA DO PESSOAL DE CAMPO

AÇÃO 05 - VELOCIDADE DE RESPOSTA AO CLIENTE

AÇÃO 06 - BUSCA DE BENEFÍCIOS DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

AÇÃO 07 - PLANEJAMENTO DE INVESTIMENTOS E RESULTADOS

AÇÃO 08 - COMUNICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO INTENSIVA NOS MEIOS

AÇÃO 09 - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MERCADO E CONTROLES

11.1 **AÇÃO 01 - SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES E IDENTIFICAÇÃO DOS NICHOS DE MERCADO**

A segmentação do mercado deve ser feita nos moldes tradicionalmente mostrados, através do conhecimento e da formalização das diferenças relevantes entre os clientes. Com a segmentação adequada efetuada, a empresa poderá melhor adaptar sua oferta ao mercado, o que realmente representa vantagem competitiva. A segmentação tem como objetivo primordial maximizar a demanda, procurando atingir o pleno potencial do mercado.

A identificação dos nichos de mercado consiste na identificação dos grupos de clientes que eventualmente seriam mais rentáveis para a empresa, grupos estes que poderiam servir de alavancadores de novos projetos, pois serão eles que financiarão, através das suas compras usuais, o desenvolvimento da empresa para atingir os nichos pouco explorados pela mesma.

Esses nichos de mercado identificados serão essenciais na decisão de qual grupo deve ser primeiramente atendido, a fim de maximizar a eficiência do plano no tempo.

Operacionalização - Esta etapa deve ser realizada pelo pessoal interno do departamento de vendas e monitorado pela gerência de vendas e gerência técnica (isto porque existirão diferentes segmentos provenientes dos dados técnicos da produção do cliente). É uma etapa de compilação das informações dos beneficiadores em um banco de dados, constituído de forma que eles possam ser quantificados de

acordo com o tipo de segmentação desejada. A maioria dos dados já existe na empresa, mas eles não estão classificados e nem sendo usados para esse fim.

A atualização dos dados pode ser realizada pelo pessoal de campo da empresa e por pesquisa em publicações de entidades correlatas.

Após a identificação dos nichos de mercado, a empresa deve dimensioná-los quantitativamente de acordo com o poder de compra de cada um. Isto mostrará à empresa quanto poderá ser investido em cada nicho especificamente. É essencial que, além das quantidades envolvidas, os clientes sejam identificados pelo motivo de compra, para viabilizar a oferta de serviços complementares aos produtos.

11.2 AÇÃO 02 - PESQUISA DE MARKETING

Segundo Siqueira[1992], " *pesquisa de marketing industrial é a coleta sistemática, bem como o registro, a classificação, a análise e a representação objetiva de dados sobre o comportamento, necessidades, atitudes, opiniões e motivações de organizações industriais.*" (p. 82)

Ela é fundamental na monitoração do mercado, isto porque costuma existir uma grande diferença entre o que a empresa pensa que está oferecendo aos seus clientes e o que os clientes realmente percebem estar recebendo. Esta diferença cria uma lacuna, e quando esta lacuna for identificada, cria-se uma ótima oportunidade de vantagem competitiva.

A pesquisa é um modo objetivo de obter informações, por isso ela deve ser realizada através de fontes confiáveis, exigindo também a monitoração constante e sistemática.

A pesquisa pode ser realizada pelo pessoal de campo (vendedores e técnicos), que teriam com maior rapidez a resposta à empresa, embora isto possa gerar distorções na resposta quando o "entrevistado" responde procurando não ofender o vendedor, que geralmente é seu amigo. Pode também ser realizada usando-se um meio de

transmissão, tipo carta, e-mail, fax, etc., mas neste caso a resposta é mais lenta e às vezes inexistente. Esta é a forma mais profissional de obter dados.

Operacionalização - Em uma primeira etapa, definir exata e claramente os objetivos da pesquisa, quais os dados que serão relevantes e quais serão aproveitados nos relatórios desejados. Todos os departamentos da empresa devem listar dados que devem ser formulados. No Anexo 6 relacionamos alguns itens que serão indispensáveis e deverão constar do formulário a ser elaborado.

Em uma segunda etapa, devemos iniciar a distribuição (envio) dos formulários aos beneficiadores nacionais.

Na terceira etapa, acompanhar as respostas e buscar os formulários não respondidos.

Finalmente, na quarta, etapa os dados seriam tabulados e a monitoração retomada.

Eventualmente, com pequenas mudanças de enfoque, a pesquisa poderá ser enviada aos concorrentes, através de seus departamentos de marketing. As respostas dos concorrentes podem demonstrar o quanto eles são acurados em suas hipóteses e conseqüentemente abrir um certa vantagem competitiva para a empresa.

Mais importante do que as informações recebidas é saber trabalhar com elas. Os relatórios finais devem ser feitos de forma a responder questões vitais para o andamento do planejamento estratégico, ou sejam:

- como os clientes e os concorrentes estão percebendo a empresa no mercado?
- a percepção dos concorrentes é a mesma dos clientes?
- qual a participação relativa da empresa em cada região geográfica?
- quais os critérios qualitativos mais importantes para os clientes?
- o que a empresa tem oferecido para os clientes?

11.3 AÇÃO 03 - PRODUTOS X MERCADO (SERVIÇOS DIFERENCIADOS)

Após a identificação dos nichos de mercado e já com a pesquisa em mãos, pode-se repensar o portfólio da empresa. Neste caso, exigem-se definições de investimento,

que serão tratadas na AÇÃO 07. Quando identificado um nicho pouco ou não explorado pela empresa, deve-se repensar a possibilidade de contratação de técnicos ou vendedores, tal como a AÇÃO 04 propõe.

Como o objetivo da empresa nos novos nichos não é somente o fornecimento de produtos, mas toda uma estratégia de fornecimento diferenciada, ela deve estar apta a fornecer um atendimento técnico diferenciado, disponibilizando os meios necessários.

Operacionalização - O processo de escolha de produtos x mercados é uma consequência direta das pesquisas e da segmentação realizada. Deve-se levar em conta que a empresa possui maiores condições de obter retornos rápidos nos segmentos em que tem boa reputação e é reconhecida, apesar de não ter grande participação relativa, do que em um segmento completamente novo. O pessoal de campo deve participar dessa decisão, pois estarão envolvidos em possíveis remanejamentos.

Estando atuando em um nicho especificado, deve-se treinar o pessoal técnico para que possa oferecer o diferencial de atendimento, que é a proposta estratégica da empresa.

Os produtos eventualmente desejados nos nichos identificados devem ser separados em dois tipos:

- aqueles que a empresa já possui e o pessoal interno de desenvolvimento pode adequar para atender o mercado novo, e
- aqueles que a empresa não possui e para os quais, se necessário, deve contratar pessoal técnico que possua a tecnologia alvo.

Preferencialmente, o pessoal de atuação em novos nichos geográficos deve ser da região, com penetração e reconhecidos, para facilitar a performance. Assim, treinamento e monitoração deverão ser constantes.

11.4 **AÇÃO 04 - ALOCAÇÃO ESTRATÉGICA DO PESSOAL DE CAMPO**

A alocação de pessoal de campo deve ser feita a fim de se atingirem os resultados com maior rapidez e eficiência, isto porque, uma vez que todos os esforços foram dirigidos a um nicho específico, é muito difícil que o segmento não responda positivamente.

Assim, a distribuição dos técnicos e vendedores para o atendimento dos diferentes nichos identificados deve estar bem clara. É um processo que deve ser realizado logo após a segmentação, a pesquisa e conjuntamente com o processo decisório produtos x mercado.

Operacionalização - Esta é uma etapa que pode ou não gerar grande impacto na empresa, dependendo da maneira como o pessoal será alocado e distribuído nos mercados específicos. Assim, é primordial que se estabeleçam prazos reais e factíveis para a obtenção de resultados, para que o trabalho não caia em descrédito.

Apesar da importância deste trabalho, observar as necessidades individuais pode resultar em performances muito melhores. Observar também que um mesmo profissional pode eventualmente atender dois ou mais nichos, desde que o planejamento de atividades seja bem feito.

11.5 **AÇÃO 05 - VELOCIDADE DE RESPOSTA AO CLIENTE**

Este é um ponto forte da empresa, que precisa ser melhor explorado. Como a qualidade de atendimento é um fator fundamental, este ponto forte precisa ser efetivamente comprovado e utilizado como vantagem competitiva.

Dois fatores são relevantes quando necessitamos de velocidade nas respostas:

- o treinamento dos vendedores e
- o aparelhamento interno dos laboratórios.

Geralmente as solicitações vêm através dos vendedores que, se possível, já devem atendê-las antes que cheguem à empresa. Eventualmente as respostas exigem testes

de aplicação ou analíticos e, neste caso, os laboratórios devem estar aparelhados para o atendimento em tempo condizente.

Não discorreremos sobre esse tema, pois é a essência do planejamento estratégico da empresa; apenas vale lembrar que deve ser tratado como fator de surpresa para o cliente, ou seja, a agilidade da empresa.

Operacionalização- Em duas frentes distintas:

- LABORATÓRIOS - devem ser aparelhados para que, no âmbito das análises inerentes à atividade da empresa, estejam aptos a realizar e fornecer resultados confiáveis. Aparelhos de análises químicas, equipamentos de aplicação, para tingimento, estampagem, etc. e demais equipamentos técnicos devem estar disponibilizados. O pessoal deve estar adequadamente treinado para, além de realizar análises, estar apto a gerar relatórios para os clientes, em linguagem e dimensão adequadas. O tempo de resposta ideal deverá sempre ser estipulado pela Gerência e o pessoal envolvido deve estar ciente da importância da ação para a empresa. Como é um fator fundamental, a velocidade deve sempre estar sendo monitorada e com pessoal reciclado. Quando a empresa tiver dimensão suficiente, estudos mais apurados deverão ser feitos para implantação de laboratório móvel, o que aumentaria mais ainda a velocidade de resposta para alguns nichos mais distantes.
- TREINAMENTO DE VENDEDORES - não estamos falando do treinamento convencional para vendedores, mas sim do treinamento técnico, que propicie condições de solucionar problemas antes destes chegarem ao departamento técnico. Eles devem passar por um período de treinamento em laboratório, convivendo com as práticas do pessoal interno, para "aprender" a encontrar soluções adequadas e implantá-las quando repetitivas. Este foco deve ser bem identificado para que os profissionais envolvidos tenham consciência da filosofia e

visão da empresa, que será difundida para o campo. Aqui são válidos os mesmos parâmetros de monitoração já mencionados.

11.6 **AÇÃO 06 - BUSCA DE BENEFÍCIOS DE PRODUTOS SUBSTITUTOS**

Esta ação busca reduzir a ameaça ambiental dos produtos substitutos, quer sejam as máquinas de beneficiamento, quer sejam os substratos sintéticos, ambos que utilizam menos auxiliares químicos no processamento.

A empresa já possui muitos contatos com fabricantes de máquinas modernas e automatizadas. A proposta portanto é a de formalização desses contatos, gerando benefícios para ambos os lados. A tentativa é de estabelecer uma relação *ganha x ganha* entre a empresa e os fabricantes.

Operacionalização - A empresa pode utilizar-se dos contatos já feitos com os fabricantes e principalmente de seu conhecimento técnico sobre beneficiamento em diferentes tipos de máquinas e substratos. A oportunidade seria a de oferecer ao fabricante de máquinas a experiência de seus técnicos, na otimização e utilização dos equipamentos em seus clientes. Esta oportunidade é real, pois o pós-venda dos fabricantes de máquinas é muito fraco, principalmente para as máquinas importadas que chegaram em grande quantidade ao país.

Esta ação necessitará de muita negociação e assim de um prazo dilatado de implantação. Por isso mesmo, sua implementação deve ser constantemente monitorada juntamente com o escopo de todo o planejamento estratégico.

11.7 **AÇÃO 07 - PLANEJAMENTO DE INVESTIMENTOS E RESULTADOS**

Ao longo de todo o planejamento estratégico, diversas necessidades de investimento ocorrerão, e deverão ser atendidas ou não, de acordo com as diretrizes traçadas pela diretoria. Igualmente, no tocante aos resultados, eles deverão ser monitorados para que, se confirmados, gerem os recursos necessários para a implementação como um

todo. Esta ação busca estabelecer alguns parâmetros a serem considerados, sem pormenorizá-los, visto que talvez sejam o trabalho de maior amplitude dentro do plano.

A identificação das prioridades de desembolso, alavancadoras dos resultados a serem alcançados, deverá contemplar um conjunto de controles e procedimentos muito importantes.

Operacionalização - Na medida em que as ações paralelas forem implementadas, cada departamento envolvido deverá levantar as necessidades de investimento a serem atendidas. Cada um dos novos negócios gerados, ou dos apoios necessários, deverá ser monitorado individualmente para que a empresa tenha condições de analisar sua viabilidade.

Não cabe propor formulários ou caminhos mais concretos, uma vez que o pessoal da área administrativa tem suficiente experiência para a elaboração.

Ressalta-se que a atividade está revestida de muita importância, pois pode-se buscar recursos externos à empresa, usar dos mecanismos que a lei permite para redução de impostos, deslocar recursos de outras áreas, postergar investimentos menos lucrativos, etc.

11.8 **AÇÃO 08 - COMUNICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO EFETIVA NOS MEIOS**

Uma máxima de marketing industrial diz: *O fundamento da boa venda é a boa comunicação.* A empresa precisa estar participando dos eventos que acontecem no ramo, e quanto maior for a sua participação relativa no mercado, maior terá que ser sua agressividade nesse tipo de atividade, a fim de manter sua posição. A propaganda para produtos industriais difere da de produtos de massa e deve:

- criar consciência - para que um cliente não recuse uma visita porque a empresa não é conhecida;
- criar compreensão - agregar um novo conceito em um novo produto;
- gerar indicações - facilitando o processo de comunicação boca a boca; e

- reafirmar - assegurar a compra e manter o nome em evidência.

A afirmação do nome da empresa só se obtém em longo prazo, não é um trabalho da noite para o dia. A busca deve ser de credibilidade e não da venda imediata. Assim, é importante participar de feiras e eventos, publicar em revistas técnicas especializadas, escrever artigos, etc., e são fatores que, bem programados, transformam-se em instrumentos excelentes de marketing real e em vantagem competitiva.

Operacionalização - Em uma instância anterior, todos na empresa devem participar da criação de um slogan (ou mais de um), que identifique a empresa ou sua missão. O objetivo é o de criar no cliente uma percepção de diferenciação da empresa e não dos produtos.

Utilizar as feiras, convenções, congressos, eventos, publicações, e tudo o mais que for possível, para divulgar sua marca e produtos, acompanhados de seus slogans.

A comunicação com escolas e entidades formadoras de técnicos é muito importante.

Se um técnico, ao ser formado, já leva a consciência da empresa, não importa onde venha a trabalhar, estará levando o slogan da empresa com ele a um possível cliente.

Como este trabalho não é de marketing, deixaremos de abordar mais longamente essa importante ação, porém ressaltando que para o plano é fundamental.

11.9 **AÇÃO 09 - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MERCADO E CONTROLES**

A empresa não possui um sistema de informações formalizado, e por isso não há uma monitoração estatística do mercado. Como na AÇÃO 08, seria recomendado que pessoal especializado desenvolvesse um plano específico, que contemplasse diretrizes para as informações essenciais, para cada nicho de mercado.

Operacionalização - Este sistema deve ser iniciado juntamente com a pesquisa e deve ocorrer um forte trabalho para que a informação torne-se um hábito dentro da empresa. Em hipótese alguma esta ação deve restringir-se a este plano, mas ser uma atividade perene na empresa. A única forma de operacionalizar é indicar um

responsável para compilar as informações e gerar os relatos de interesse da empresa, usando todas fontes de consulta que apresentem significância. Por exemplo:

- SINDITÊXTIL - Sindicato das Indústrias Têxteis que, juntamente com a ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil, emite relatórios e aponta caminhos para o setor
- ABIT
- IEMI - Instituto de Estudos de Marketing Industrial
- SERASA - Centralizadora Bancária Nacional
- REVISTA TEXTÍLIA
- REVISTA QUÍMICA E DERIVADOS
- REVISTA QUÍMICA TÊXTIL
- IMPRENSA COMERCIAL
- REVISTA EXAME
- JORNAL "A GAZETA MERCANTIL".

Além das entidades e publicações, ao longo do ano diversos comunicados e publicações extemporâneos são feitos, para valorizar a participação em eventos, tais como: FENIT, FENATEC, etc.

Todos são fontes de informações interessantes sobre máquinas, clientes, fornecedores, concorrentes, etc.

12. CONCLUSÃO

A indústria têxtil está passando por uma grande mudança no Brasil. As empresas estão obtendo ganhos de produtividade muito bons, com custos de produção mais condizentes com a nossa realidade.

Novas tecnologias estão sendo agregadas em todos os componentes da cadeia têxtil, levando todo o segmento numa direção única: a do crescimento constante com tecnologia atualizada e custos compatíveis.

As indústrias têxteis representam, atualmente, 3,5% do PIB industrial do Estado de São Paulo. Esta participação recuou ao longo da década passada, em parte, pelo acirramento da concorrência estrangeira, cujos produtos, durante o período de câmbio valorizado, chegavam ao País com preços bastante competitivos.

Essa situação se alterou drasticamente após a desvalorização cambial. O setor vive, atualmente, um momento de forte reativação, recuperando as fatias de mercado ocupadas durante anos por produtos importados, vindos principalmente da Coréia e da China.

Informações coletadas junto a empresas de fiação, tecelagem, malharia e tinturaria do Estado de São Paulo confirmam a nova realidade do setor. As vendas estão crescentes, com incremento de 9,5% no período de janeiro a maio de 1999, em relação ao mesmo período do ano passado (Boletim Notícias FIESP/CIESP, p.13).

A parcela que cabe aos auxiliares e intermediários têxteis acompanha essa tendência, sendo fator gerador de desenvolvimento e criação de empregos.

Numa etapa que acreditamos não esteja distante, a geração de divisas acompanhará essa tendência, passando nossos produtos finais a serem competitivos no mercado externo, principalmente nos demais países emergentes e sem indústria têxtil instalada.

Nosso trabalho, dentro deste contexto, fez com que obtivéssemos uma linha de ação concatenada, para que uma empresa do ramo tivesse uma orientação estratégica de atuação.

A inserção da nossa empresa dentro desse contexto, digamos novo, da realidade têxtil do Brasil, far-se-á de maneira adequada, se as recomendações propostas no capítulo anterior forem observadas. Assim, os itens lá abordados, a saber:

AÇÃO 01 - SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES E IDENTIFICAÇÃO DOS NICHOS DE MERCADO;

AÇÃO 02 - PESQUISA DE MARKETING;

AÇÃO 03 - PRODUTOS X MERCADO (SERVIÇOS DIFERENCIADOS);

AÇÃO 04 - ALOCAÇÃO ESTRATÉGICA DO PESSOAL DE CAMPO;

AÇÃO 05 - VELOCIDADE DE RESPOSTA AO CLIENTE;

AÇÃO 06 - BUSCA DE BENEFÍCIOS DE PRODUTOS SUBSTITUTOS;

AÇÃO 07 - PLANEJAMENTO DE INVESTIMENTOS E RESULTADOS;

AÇÃO 08 - COMUNICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO INTENSIVA NOS MEIOS; e

AÇÃO 09 - SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MERCADO E CONTROLES,

constituem um conjunto de recomendações que, se implementadas do modo sugerido, formam uma proposta estratégica viável, factível e adequada à empresa.

Dos pontos principais contemplados, fizemos uma divisão entre aqueles que são técnicos, mercadológicos e administrativos, de maneira que a empresa como um todo pudesse estar apta a participar do novo contexto de objetivos. Procuramos observar os anseios próprios dos dirigentes para que suas diretrizes básicas, que em suma compõem a filosofia da empresa, fossem respeitadas.

Todo o levantamento de informações internas da empresa, bem como a análise externa realizada, mostraram inicialmente que os aspectos referentes ao mercado deveriam ser prioritariamente estudados. Conforme mostramos ao longo do trabalho, constatamos que a grande maioria das informações necessárias estava na própria

empresa, porém sem uma formalística adequada ao seu melhor aproveitamento. Assim, a opção pelas recomendações relacionadas, com a conseqüente divisão de áreas de atuação, revestiu-se de uma importância muito grande.

Ao quantificarmos as ações propostas, sendo Mercadológicas (Ações 01, 02, 03 e 09), Administrativas (Ações 04, 07 e 08) e Técnicas (Ações 05 e 06), verificamos que com elas as metas propostas pela empresa seriam mais facilmente atingidas.

O setor têxtil, conforme artigo anexado de autoria do Dr. Benjamin Steinbruck, é o segmento que mais emprega na indústria, sendo responsável pela ocupação de cerca de 22% da mão-de-obra da indústria de transformação brasileira. As perspectivas para emprego no setor são positivas, acompanhando o aquecimento da vendas e da produção. De acordo com as previsões de mercado, já analisadas, o crescimento será substancial e já está sendo observado.

Os pontos que foram abordados e as ações que foram propostas já são objeto de aplicação por parte da empresa estudada. No futuro, se o tempo for condizente com o cronograma proposto no trabalho, as fases de acompanhamento e reestruturação do planejamento estratégico poderão ser tema de tese a ser defendida em cursos de Mestrado. Acreditamos que, ao serem aprofundados os estudos e a conseqüente dimensão do trabalho, poder-se-á obter uma metodologia diferente das clássicas, para enquadrar o planejamento estratégico de empresas do ramo químico.

Por último, cabe ressaltar que a metodologia de elaboração que adotamos mostrou-se bastante satisfatória para a empresa, que considerou contemplados todos os pontos que constaram das entrevistas e reuniões.

13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BETLHEM, Agrícola S. Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997, 407 p.
- 2 OLIVEIRA, Djalma P.R. Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologia, Práticas, 4A ed. São Paulo: Atlas, 1989, 267 p.
- 3 PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva - Técnicas para a análise de Indústrias e da Concorrência, 17ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986
- 4 SIQUEIRA, Antônio Carlos B. Marketing Industrial: fundamentos para a ação "business to business", 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- 5 SINDITÊXTIL - Site de acesso Internet <<http://www.acit.com.br>>
- 6 ACIT - Site de acesso Internet <<http://www.acit.com.br>>
- 7 BAYER - Departamento de Logística Aplicada - tel. 011 - 9956-3333
site de acesso Internet <<http://www.bayer-as.com.br>>

14. **ANEXOS**

14.1 ANEXO 1

PRODUTOS DO MERCADO

Tomamos como referência os produtos fabricados pela multinacional BASF.

14.2 ANEXO 2

A CADEIA TÊXTIL

14.3 ANEXO 3

ARTIGO DO DR. BENJAMIN STEINBRUCK

Folha de São Paulo - 11 de Maio de 1999

14.4 ANEXO 4

POLÍTICA DA QUALIDADE

POLÍTICA DA QUALIDADE

**" GARANTIR O SUCESSO TOTAL
DOS NOSSOS CLIENTES, OFERTANDO-
LHES PRODUTOS DE QUALIDADE
ASSEgurada, PROCESSOS E
TALENTOS HUMANOS INOVADORES,
ÁGEIS, CRIATIVOS E ALEGRES,
RESPEITANDO O MEIO AMBIENTE,
A SAÚDE E A SEGURANÇA -
VALORES FUNDAMENTAIS NUMA
SOCIEDADE RESPONSÁVEL."**

14.5 ANEXO 5

PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE MERCADO

QUESTIONÁRIO **CLIENTES** - (CONT)

26 - De que maneira sua empresa seleciona os fornecedores de produtos químicos auxiliares?

- a) abertura de concorrência
- b) múltiplos fornecedores
- c) poucos e seletos fornecedores
- d) aqueles que se propõe a fazer parcerias
- e) outros:

por favor especifique

27 - Qual o seu fornecedor de auxiliares mais significativo? Por quê?

28 - Qual a sua capacidade de produção atual?

29 - Quais fibras são utilizadas nos seus artigos e em qual proporção?

30- Qual o volume médio de consumo de :

detergentes:	dispersantes de dureza:
emulgadores:	amaciantes:
anti-quebraduras:	fixadores:
anti-espumantes:	outros:
igualizantes:	

31 - No seu ponto de vista, quais serviços adicionais estariam contribuindo para fornecer valor ao seu negócio?

32 - comentários adicionais:

RESPONDIDO POR:

EMPRESA:

CARGO:

QUESTIONÁRIO CONCORRENTES (CONT.)

26 - Qual a capacidade de produção atual?

27 - Qual o volume médio de vendas em:

detergentes:	dispersantes de dureza:
emulgadores:	amaciantes:
anti-quebraduras:	fixadores:
anti-espumantes:	outros:
igualizantes:	

28 - Comentários adicionais:

RESPONDIDO POR:

EMPRESA:

CARGO:

14.6 ANEXO 6

CRONOGRAMA DAS AÇÕES PROPOSTAS

