

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO- LINHA DE FORMAÇÃO ESPECIFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA.**

**PRISCILA MARCOS GOULART**

**ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS DO VAREJO DE CONFECÇÃO  
DO MUNICÍPIO DE MORRO DA FUMAÇA**

**CRICIUMA  
2018**

**PRISCILA MARCOS GOULART**

**ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS DO VAREJO DE CONFECÇÃO  
DO MUNICÍPIO DE MORRO DA FUMAÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração linha específica em Administração de empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. Msc. Edson Firmino Ribeiro

**CRICIUMA  
201**

PRISCILA MARCOS GOULART

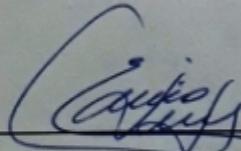
**ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS DO VAREJO DE CONFECÇÃO  
DO MUNICÍPIO DE MORRO DA FUMAÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração linha específica em Administração de empresa da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. Msc. Edson Firmino Ribeiro

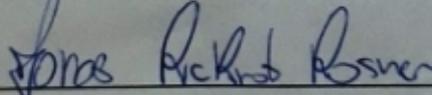
Criciúma, 06 de Novembro de 2018

**BANCA EXAMINADORA**



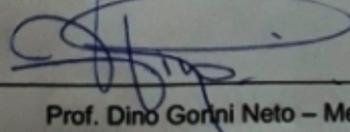
---

Prof. Edson Firmino Ribeiro - Mestre - Unesc- Orientador



---

Prof. Jonas Rosner - Especialista - Unesc



---

Prof. Dino Gorni Neto - Mestre - Unesc

**Dedico este trabalho a minha família que  
está sempre presente em todas as etapas da  
minha vida.**

### **AGRADECIMENTO**

Agradecer primeiro a Deus, por estar em todas as etapas da minha vida, me concebendo sabedoria, entendimento, me dando paciência, força e coragem para sempre seguir em frente.

Agradecer minha família, que me motivaram sempre em buscar novos conhecimentos, me dando força, incentivo para não desistir dos meus sonhos. Agradeço em especial minhas primas Liziane Marcos e Adriani Marcos junto com minha irmã Patrícia Goulart que em todos os momentos da minha vida estão comigo, me ajudando, dando conselhos e que nesta trajetória da faculdade me incentivam para que não desistisse este agradecimento também se estende ao meu marido, que sempre me incentiva a conquistar e realizar meus sonhos

Também agradeço ao Prof<sup>o</sup> Edson Firmino Ribeiro por dividir seus conhecimentos e que me auxiliou na realização desse estudo, que dispôs em me orientar, que acreditou em meu potencial e minha capacidade para a realização deste trabalho.

Em geral meu agradecimento aos demais professores que de alguma forma passaram seus conhecimentos ao longo deste 4 anos para mim.

**“Porque sou eu que conheço os planos que tenho para vocês, diz o Senhor, planos de fazê-los prosperar e não de causar dano, planos de dar a vocês esperança e um futuro”**

**Jeremias 29.11**

## RESUMO

GOULART, Priscila Marcos - **Estudo das competências operacionais do varejo de confecção de Morro da Fumaça - sc.** 2018. 56 páginas. Monografia do curso de administração- Linha de Formação específica em Empresas, da universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O estudo desta monografia aqui presente tem como objetivo identificar as competências operacionais do varejo de confecção de Morro da Fumaça- SC. Para conseguir obter sucesso no objetivo traçado foi aplicada uma pesquisa conforme está descrito na metodologia, quanto aos fins foi aplicado descritivo e quanto aos meios foi bibliográfica e de campo. O primeiro passo da monografia foi realizado conceitos bibliográficos com autores em livros e artigos com referente administração da produção, indústria de confecção e varejo que auxiliaram a autora para ter uma base para a elaboração da pesquisa. No segundo passo a elaboração da pesquisa e a aplicação nas lojas que atuam no mercado varejista de confecção da cidade. Sendo aplicado em 21 empreendimentos mais só obteve sucesso em 18 lojas. Com os dados coletados foi realizada uma tabulação que foi transformado em gráfico, onde foi possível ser analisado as competências operacionais que se define por lojas que tem um arranjo físicos pequenos, que oferece aos seus clientes produtos com um preço baixo, com uma linha de produto flexível para atender o público masculino e feminino, com condições de pagamento a vista, cartão e a prazo. A localização das lojas se encontra no centro da cidade, onde tem um maior fluxo de pessoas, o mercado é caracterizado como maduro, pois 40% das lojas estão a mais de 10 anos na cidade, 67% dos estabelecimentos estão passando por dificuldades em se manter no mercado, e 50% não empreenderia na cidade.

**Palavras-chave:** Administração da Produção, Confecção e Varejo

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Objetivo de desempenho	18
Figura 2: Desenvolvimento de uma estratégia de operação	19
Figura 3: Desenvolvimento do projeto do produto	22
Figura 4: Ciclo de vida do produto	22
Figura 5: Mapa do centro da cidade de morro da fumaça	41

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análise do arranjo físico	37
Gráfico 2: Análise do preço médio de vendas das lojas	37
Gráfico 3: Análise do público alvo das lojas da cidade	38
Gráfico 4: Análise da linha de produto oferecido para os clientes	39
Gráfico 5: Condições de pagamento	40
Gráfico 6: Tempo de vida das lojas	42
Gráfico 7: Análise das lojas que passam por dificuldades atualmente	43
Gráfico 8: Análise de uma nova loja	44

## SUMÁRIO

<b><u>1. INTRODUÇÃO</u></b>	<b>11</b>
<u>1.1. SITUAÇÃO PROBLEMA</u>	12
<u>1.2 OBJETIVO</u>	13
<b><u>1.2.1 Objetivo geral</u></b>	<b>13</b>
<b><u>1.2.2 Objetivos específicos</u></b>	<b>13</b>
<u>1.3 JUSTIFICATIVA</u>	13
<b><u>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA</u></b>	<b>15</b>
<u>2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO</u>	15
<u>2.2. ESTRATEGIAS OPERACIONAIS</u>	16
<b><u>2.2.1 Sistema de produção</u></b>	<b>20</b>
<b><u>2.2.2 Foco na produção</u></b>	<b>20</b>
<b><u>2.2.3 Planos e produtos/serviços</u></b>	<b>21</b>
<b><u>2.2.4 Plano de Processo e tecnologia de produção</u></b>	<b>23</b>
<b><u>2.2.5 Planos de instalação</u></b>	<b>24</b>

<u>2.3 O MERCADO DE CONFECÇÃO</u>	28
<u>2.4 VAREJO</u>	30
<b><u>3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS</u></b>	<b>32</b>
<u>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA</u>	33
<b><u>3.1.1 Pesquisa Descritiva</u></b>	<b>33</b>
<b><u>3.1.2 Pesquisa bibliográfica</u></b>	<b>34</b>
<b><u>3.1.3 Pesquisa de Campo</u></b>	<b>34</b>
<u>3.2 DEFINIÇÃO DA AREA E/OU POPULAÇÃO ALVO</u>	35
<u>3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS</u>	35
<u>3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS</u>	36
<b><u>4 ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA</u></b>	<b>36</b>
<u>4.1 ARRANJO FÍSICO</u>	36
<u>4.2 PREÇO DE VENDA</u>	37
<u>4.3 PÚBLICO ALVO</u>	38
<u>4.4 LINHA DE PRODUTOS</u>	39
<u>4.5 CONDIÇÕES DE PAGAMENTO</u>	40
<u>4.6 LOCALIZAÇÃO DAS LOJAS.</u>	41
<u>4.7 TEMPO DE VIDA</u>	42
<u>4.8 ANÁLISE DE LOJAS</u>	43
<u>4.9 NOVO EMPREENDIMENTO</u>	44
<b><u>5 CONCLUSÃO</u></b>	<b>46</b>
<b><u>REFERÊNCIAS</u></b>	<b>48</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil a indústria de confecção e têxtil está se tornando cada vez maior no mercado, segundo ABIT (2017) o Brasil é um país que tem uma produção de peças confeccionada, se tornando referência mundial. A indústria é o 2º empregador perdendo apenas para o ramo de alimentos. O faturamento da cadeia têxtil e de confecção chegou a US\$ 45 bilhões, com um investimento em 2017 foi aproximadamente R\$1.900 milhões, tendo uma produção média de 5,9 bilhões de peças, e com 6,71 bilhões de peças no varejo de vestuário.

O Segmento têxtil vem crescendo e se destacando no mercado nacional. Santa Catarina em meio a este crescimento se tornou polo têxtil e do vestuário no país, se tornando maior exportador do país em fitas de fibra sintéticas, roupas, tecidos de algodão entre outros, segundo dados (FIESC, 2014).

Morro da Fumaça é uma pequena cidade localizada no interior de Santa Catarina. Uma pesquisa realizada pelo IBGE (2008) detalhou alguns aspectos econômicos, destacando que a cidade possui um PIB de 0,29 % ocupando assim a posição de 56º no ranking nacional. Os setores que mais contribuem para o PIB do município são: agropecuária, indústria e os serviços.

Segundo SEBRAE (2008) o município de Morro da fumaça, por mais que seja classificado por uma cidade pequena, possui muitos empreendimentos com predominância de microempresas, seguido de pequenas empresas, destacando o comércio como o segmento com mais representatividade.

O SEBRAE (2007) classifica o empreendedorismo a uma realização pessoal que pode unir prazer e trabalho, promovendo nas pessoas a vontade de criar algo novo, diferente.

Pode-se classificar empreendedorismo pessoas e processos que, em conjunto sabem transformar as idéias e as oportunidades em um novo negócio (DORNELAS, 2008).

Segundo Dornelas (2012), nem toda idéia única e inovadora é uma oportunidade de negócio, o empreendedor só vai saber se sua idéia é uma oportunidade de negócio, quando o mesmo souber utilizar essa idéia, ou seja, saber colocar essa idéia em pratica no momento certo, saber questionar sobre qual cliente quer atender, o mercado, e a concorrência, esses três pontos são de suma importância.

### 1.1. SITUAÇÃO PROBLEMA

Compreender e saber desenvolver o comportamento de compra do consumidor, saber os aspectos mais importantes eleitos pelo consumidor ou que agregam mais valor ao produto e serviço a ser adquirido, são fatores que auxiliam o empreendedor. A relação com o cliente cria um item indispensável no planejamento estratégico de uma organização, fazendo que a mesma tenha um constante aperfeiçoamento na qualidade de seus produtos e serviços, procurando sempre um melhor desempenho no mercado. (SOUSA 2012).

De acordo com Limeira (2007) o consumidor leva em consideração as informações em que são passadas para ele na hora da compra, isso pode influenciar ao adquirir o produto. As organizações para levar vantagem realizam análises de características individuais do cliente, levando em conta suas necessidades, grupo social, cultura, idade entre outras características, esta análise pode beneficiar na hora de oferecer produto ao cliente.

Segundo Slack et al (2002) na administração da produção três objetivos de desempenho básico podem ser aplicados a todas as operações produtivas são elas: Qualidade, Flexibilidade e Custo, rapidez e confiabilidade.

Ritzman, Krajewski e Galman (2004) conceituam que a qualidade nada mais é que a avaliação do cliente em relação ao produto ou serviço que está sendo oferecido, tendo uma importância implicações para o mercado.

Slack et al (2002) conceituam flexibilidade como produto ou serviço são realizados para atender a exigência do cliente, as operações que precisam ser realizadas e as condições de serem cumpridas. Os custos estão relacionados com os itens anteriores, e relação à qualidade evitar o retrabalho pois podendo causar mais improdutividade e no custo.

Desta forma pergunta-se, quais as competências operacionais do mercado de varejo de confecção em Morro da Fumaça, SC?

## 1.2 OBJETIVO

Os objetivos da pesquisa é um dos processos fundamentais do projeto, pois é nos objetivos que são definidas metas ou finalidade da pesquisa e que auxiliaram para a conclusão dos estudos. Ter a clareza de quais objetivos se torna de suma importância para que não tenha possibilidade de efetuar um objetivo que não alcance sua proposta final.

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar as competências operacionais do mercado de varejo de confecção em Morro da Fumaça, SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Estruturar uma pesquisa com base em competências operacionais do varejo de Morro da Fumaça SC;
- b) Fazer a análise dos dados coletados;
- c) Concluir a pesquisa identificando as principais competências operacionais.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo teve por objetivo analisar as competências operacionais que melhor se adaptasse a uma confecção localizada em Morro da Fumaça que tem o desejo de confeccionar sua própria linha de produtos jeans e vender com loja física na cidade. Essa análise é de suma importância para a organização pois auxilia na compreensão sobre qual estratégia deve se enquadrar a empresa.

A proposta da pesquisa foi de suma importância para a pesquisadora pois somou no conhecimento sobre a área de estudo em questão contribuindo para o crescimento e acadêmico. O estudo realizado auxiliou a empresa a qual competências organizacionais se enquadra para a mesma.

A universidade pode auxiliar no quesito a pesquisa de bibliográfica, disponibilizando seu acervo de pesquisa. O estudo também somou para o varejo da cidade pesquisada, com as informações coletas pode auxiliar outro empreendimento no ramo de confecção.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

A revisão bibliográfica tem como objetivos esclarecer as duvidas do pesquisador, sobre o assunto abordado, portanto nesse capitulo será apresentado os seguintes assuntos: Administração da produção, estratégias operacionais, o mercado de têxtil e confecção e varejo.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Segundo Martins e Laugeni (2005) no final do século XIX, Taylor considerado pai da administração científica, surgiu com um sistema de produção, esse sistema estava focado em buscar melhorias para o processo produtivo, com objetivo de melhorar o processo produtivo com menor custo possível.

Na década de 1910, Henry Ford revolucionou os métodos de processos produtivos, com o surgimento do conceito “produção em massa”, que é caracterizado com grandes volumes de produtos padronizados. Com isso novos conceitos foram sendo introduzidos como: linha de montagem, produtos em processos, motivação, sindicatos, manutenção, arranjo físico, controle estatístico da qualidade e fluxograma de processos (MARTINS e LAUGENI 2005).

De acordo com Moreira (2008) Administração da produção tem como principal característica um caráter gerencial industrial, está relacionado com o ambiente interno e externo da organização. Administração da produção tem um envolvimento com outras áreas como o marketing, e financeiro da empresa. O autor ainda afirma que administração da produção teve uma evolução que iniciou na prática tradicional de gerencia na indústria, podendo ser aplicada tanto na área industrial como a área de serviços.

Slack (2006) relata que administração da produção tem envolvimento com dois tipos de conjuntos de decisões. O primeiro saber com clareza o papel exercido pela produção na organização e qual função deve contribuir para conseguir alcançar as metas organizacionais em longo prazo da empresa. O segundo está ligado com os objetivos organizacionais em termos de objetivos de desempenho e de produção, também se inclui os objetivos de qualidade de bens e serviços, a velocidade que chega ao consumidor, a confiabilidade das entregas, a flexibilidade que é produzido e o custo da produção.

Para chase, jacobs e Aquilo (2006) declaram que administração da produção foca em aperfeiçoar as operações e melhora os sistemas que contribuindo para entrega de produtos e serviços de chão de fábrica, com isso a administração da produção auxilia qualquer área dentro da organização.

Segundo Moreira (2008) Administração da produção tem que se envolver alguns itens dentro da organização são eles: O planejamento com todas as atividades praticadas na organização, estabelecer ações que venha atingir os objetivos da empresa; A organização, saber trabalhar com a mão-de-obra, matéria-prima equipamento e capital; A direção saber transformar planos que estão no papel e colocá-los em práticas; O controle em envolver e avaliar o desempenho dos colaboradores.

Segundo Martins e Laugeni (2005) o objetivo da administração de produção é em fazer uma gestão eficaz das atividades realizadas dentro da organização, tendo como metas atingir os objetivos de curtos e longos prazos estabelecidos pela empresa e saber trabalhar com matéria-prima, em produtos e

serviços acabados que consomem recursos mais nem sempre agrega valor ao produto final.

De acordo com Fadanelli (2007) a administração da produção pode ser determinante no desenvolvimento das atividades nas organizações, conquistando resultados positivos e metas alcançadas, tornando sua empresa competitiva no mercado atual.

Segundo Slack (2006) a estratégia da administração da produção é realizada de acordo com seus produtos, serviços e processos que foi planejado e é controlado de forma contínua. Deixar de implementar melhorias no processo e de acompanhar os concorrentes é condenar a função produção e manter sempre distante das expectativas da empresa.

## 2.2. ESTRATEGIAS OPERACIONAIS

De acordo com Gaither (2002) a estratégias de produção é um plano de ação que é realizado para a produção de produto ou serviço de uma organização, ou seja, é um plano a ser seguido caso a empresa queira atingir a meta desejada. As estratégias operacionais incluir decisões, por exemplo, de quais produtos devem ser desenvolvidos, e introduzidos na produção, tais decisões inclui as tecnologias e instalações da organização.

Segundo Slack (2006) o termo estratégico da organização é uma corporação diversificada, sua estratégia será traçada de acordo com seu ambiente global, econômico, político e social assim poderá escolher quais decisões queira tomar no mundo dos negócios, operações que queira adquirir entre outros.

A estratégia operacional também se pode classificar com objetivos de unidade de negócio, ou seja, estão sendo alcançados por novas vantagens competitivas, focando assim em um padrão de decisão consistente e conseguindo obter novos objetivos da área de operações, tendo visto que pudesse reconhecer todos as mudanças tecnológicas e facilitar unir os tipos de sistemas de operação com a estratégias da empresa. (CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2009).

Segundo Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009) podem ser classificados como prioridade na organização a competitividade no que diz a respeito a função de competências, estilo de mercado atuante, mix de produtos e concorrência, baseando assim nas necessidades do cliente e na competitividade da concorrência, fazendo a organização escolher estratégia como: Flexibilidade, confiabilidade, velocidade de entrega, qualidade e introdução de novos produtos.

Para Slack (2006) qualquer empresa que deseja ter sucesso ao longo prazo, tem que saber fazer uma escolha e contribuição na sua função, adquirindo isso será mais fácil tomar decisões, veja na figura a baixo os objetivos de desempenho.

Figura 1: Objetivo de desempenho



Fonte: Slack (2006, p.60).

De acordo com Wheelwright (1978) uma organização que há uma vantagem competitiva na frente das outras empresas, deve adquirir elementos que possa estabelecer limites de estratégias, classificando prioridades de desempenho, adquirindo flexibilidade, entrega custo e qualidade que serão compartilhadas com toda empresa.

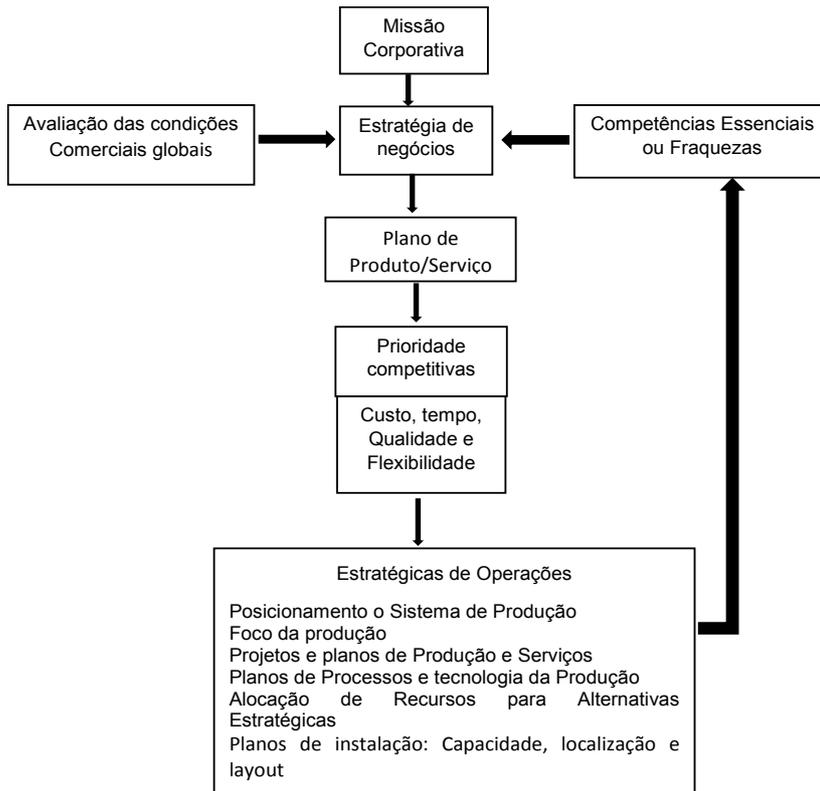
Slack (2006) esclarece que a flexibilidade nada mais é do que ter a capacidade de mudar as operações de uma forma que se encaixe as necessidades dos seus consumidores, oferecendo serviço rápido, maximização de tempo e mantendo a confiabilidade de seus clientes.

A confiabilidade de um empreendimento pode ser classificada como saber realizar os produtos/serviços na data certa, por este fato a organização pode se destacar no mercado e conseguir adquirir uma grande parte dos negócios de seus concorrentes (WALLACE, 1994).

Segundo Slack (2006) para adquirir a satisfação tanto dos clientes internos quanto externos é preciso ter uma relação de como fazer certo e entregar seus produtos ou serviços que satisfaça os mesmos, sempre mantendo um bom desempenho de qualidade na operação, isso pode gerar ganhos para a organização tanto na redução de custos quanto no aumento da confiabilidade dos clientes. O autor ainda destaca que a rapidez interna se torna importante operação tanto no produto quanto no serviço ter um *lead time* curto se torna benéfico para a empresa.

Gaither (2002) afirma que as estratégias operacionais são incorporadas ao plano de ação da organização, essa estratégia é realizada de acordo com as avaliações das condições comerciais e globais junto com as competências essenciais e as fraquezas da empresa, como mostra no Figura 2.

Figura 2: Desenvolvimento de uma estratégia de operação.



Fonte: Gaither e Frazier (2002 p. 39).

Segundo Gaither e Frazier (2002) O desenvolvimento da estrutura de operações é uma formação de estratégias de posicionamento (produtos padronizados ou personalizados, Produção focalizada no produto ou processo e estoque baseado na produção para o estoque ou produção sobre encomenda.

Slack (2006 p.75) “A estratégia de operações é o padrão global de decisões que define, os objetivos e as atividades da produção de forma que estes apoiem e contribuem para a estratégia de negócios da organização”.

Os elementos das estratégias de operações podem ser definidos em cinco etapas. O primeiro sistema de produção, o segundo foco na produção, terceiros planos de produção/serviços, quarto plano de processos e tecnologia de produção, e por último plano de instalação: capacidade de produção, localização e layout (GAITHER E RAZIER (2002).

### 2.2.1 Sistema de produção

Para Martins e Laugeni (2005) o sistema de produção são todos os recursos que tem por objetivos serem fabricados, ou seja, são recursos que tenha uma entrada que sofrem funções de transformações e que saída da organização.

O sistema da administração da produção usa meios para atingir os objetivos estratégicos da organização, dando auxílio para os itens como, planejar as necessidades futuras de capacidade produtiva da organização, também verificar os materiais precisos a serem comprados, fazer o planejamento da matéria-prima, semi acabados e finais. Saber programar a produção da organização, ter informações correta a respeito da situação corrente de recursos como: pessoas, equipamento, instalação, materiais, de acordo com (CORREA 2008).

Segundo Moreira (2008) o sistema de produção tem dois elementos importantes, são eles: Os insumos que são recursos transformados diretamente em

produtos (matéria-prima) e os recursos que movem o sistema (mão-de-obra, o capital, maquinários entre outros).

Correa (2008) ainda relata que o sistema de administração envolve a pesquisa das necessidades futuras de capacidade de produção em ter o planejamento nos recursos e seu uso efetivo, uma vez que planejar as necessidades futuras da organização se cruza com análise e fatores que podem influenciar na sua capacidade produtiva e nas decisões.

De acordo com Fadanelli (2007) escolher um sistema de produção adequado para a organização se torna de suma importância para definir o planejamento estratégico que queiram ser alcançados pela empresa, cada sistema tem que atender as necessidades, ter características que venha tornar a organização mais eficiente.

### **2.2.2 Foco na Produção**

Gaither e Frazier (2002) destaca que é fundamental ter uma estratégia de operações para cada produção dentro da organização a chamada “fabrica focalizada”. Essa implementação pode tornar a organização mais competitiva no mercado, pois está concentrando tarefas manufatureiras particulares com o auxílio das estratégias e objetivos do marketing globais da empresa.

De acordo com Moreira (2008) a organização deve entender as realidades de sua tecnologia e seu ambiente econômico e focar nas suas competências, saber quais atividades a organização saber atuar corretamente, evitando adicionais funções, processos e produtos que não venham somar para a empresa.

Na década de 1970 e 1980 as fusões corporativas e as operações eram feitas em uma grande massa, mais não eram focalizados sendo assim os resultados não eram alcançados, hoje muitas instalações de produção menores e mais focalizadas. É importante que a empresa tenha uma produção ou serviço especializado para que não se torne vulnerável as concorrentes e que possa oferecer aos seus clientes um produto ou serviço de qualidade, melhor custo, entrega no prazo e com um bom atendimento (GAITHER e FRAZIER, 2002).

### **2.2.3 Planos e produtos/serviços**

Segundo Moreira (2008) a administração da produção e operação não é a única responsável pela introdução de novos produtos mais deve sempre estar preparada para novos produtos e serviços, criando e revendo seu modo de trabalhar onde for necessário, verificar seu equipamento para ver se estar adequado para atender novos produtos. O projeto de novos produtos ou operações começa com uma geração de idéias, essas idéias são lançadas com objetivos de atender as necessidades de seus clientes.

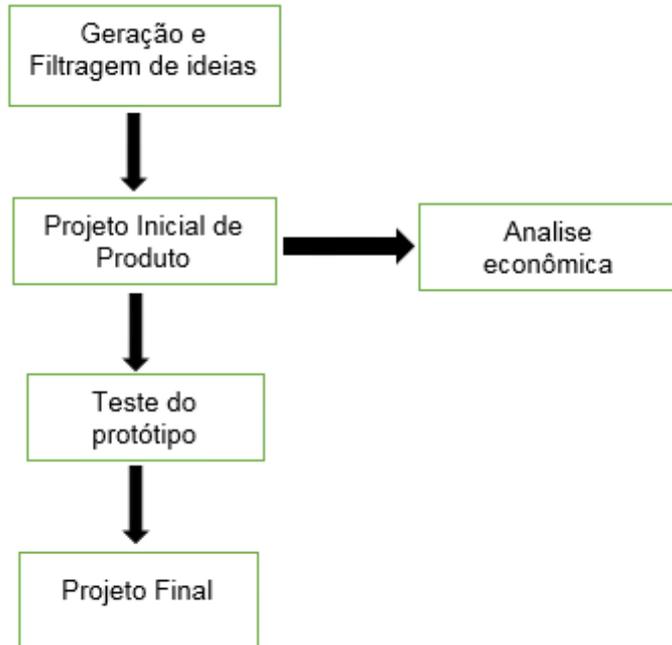
Para Gurdel (2001) definir um novo produto ou serviço, a empresa tem que determinar os canais de distribuição, tipo de publicidade e da estrutura da distribuição física. As decisões tomadas pela organização em relação ao posicionamento do produto podem ser introduzidas em diversas relações no mercado.

De acordo com Gaither e Frazier (2002) ter um plano bem planejado para novos produtos e serviços e estabelecê-los pode ser um diferencial da organização. Cada característica de produtos afeta diretamente como o produto será produzido,

pois o modo de como é produzido o produto defini o sistema de produção que é o coração da estratégia de operação.

Moreira (2008) define que o desenvolvimento de um projeto de um novo produto tem que passar pelas seguintes etapas, veja na Figura 3 o desenvolvimento do projeto do produto.

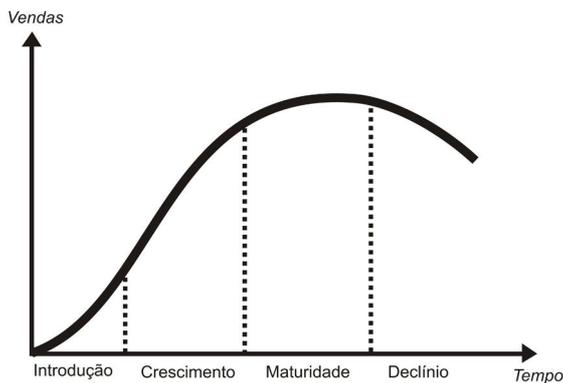
Figura 3: Desenvolvimento do projeto do produto.



Fonte: Moreira (2008 p.210).

Segundo Martins e Laugeni (2005) cada produto novo projeto pela empresa, tem que ser levado em consideração o “ciclo de vida do produto” uns tem um ciclo mais curto, outro mais longo e outros que já nascem com data certa para terminar, veja na Figura 4 o ciclo de vida.

Figura 4: Ciclo de vida do produto.



Fonte: Google imagens.

A introdução do produto é a fase inicial do produto, tem como principais características: Pouco volume de venda e de produção, produção feitos em pequenos lotes. O crescimento se define pela a instabilidade do produto no mercado, sua demanda aumenta a organização passa a produzir em maiores quantidades pela produção padronizadas, automatização de processos, linhas seriadas e fabricação para estoque. A maturidade dos produtos já tem uma estabilização na demanda ou nos processos industriais, ou seja, já são produtos com alta padronização, e por último o declínio que são produtos que já estão saindo do mercado, e a organização deve decidir se continua a fabricar o produto ou retire da sua linha de produção.

#### 2.2.4 Plano de Processo e tecnologia de produção

Gaither e Frazier (2002) um dos processos importantes da estratégia de produção é determinar como os produtos serão fabricados, isso requer da organização um planejamento de cada detalhe do processo e instalação de produto. Ter os instrumentos necessários para a fabricação dos produtos e também dos serviços se torna crucial para o crescimento da empresa.

De acordo com Moreira (2008) a novas tecnologias serviu nos últimos anos auxiliar na organização na produção, esses novos padrões de qualidade que são incorporados nos produtos se tornando flexíveis para produção, possibilitando assim poucas chances de ter perdas de produtos.

Slack (2006) relata que as tecnologias usadas nos processos são máquinas equipamentos e dispositivos que auxiliam na produção ou no serviço. Os gerentes de produção devem estar envolvidos com a tecnologia de processos, saber articular como a tecnologia usada no processo pode ser eficaz na produção, saber escolher tecnologia adequada, unir a tecnologia com a produção monitorando o desempenho gerado pela produção.

Gaither e Frazier (2002 p.103) “assim que um planejamento é concluído, a estrutura e o caráter fundamental definição de operações são definidos. Essa importante atividade determina em grande parte os detalhes de como os produtos/serviços serão produzidos e posiciona a produção a ser usada pelo negócio para captar mercados mundiais”.

#### 2.2.5 Planos de instalação

O plano de instalações é planejamento estratégico de longo prazo para uma empresa, nesse plano se define as linhas de produtos a serem produzidos a cada período de tempo. Para muitas organizações definir esse plano se torna decisões estratégicas (GAITHER E FRANZIER 2002).

De acordo com Slack (2006) as operações dentro de uma empresa não podem para, com isso a uma preocupação no planejamento e controle no gerenciamento das atividades da operação produtiva para que consiga atender os desejos e a demanda dos consumidores.

Gaither e Franzier (2002) O planejamento de instalações se inclui em determinar a capacidade de produção ao longo prazo de uma empresa, essa capacidade tem que estar envolvida também com a instalação de produção bem localizada e com um *layout* adequado.

### 2.2.5.1 Capacidade produtiva

Segundo Martins e Laugeni (2005) a Capacidade de uma empresa é a produção máxima ou a saída de sua produção que tenha um valor adicionado de seu produto ou serviço.

Para Moreira (2008) pode-se chamar de capacidade produtiva a empresa que tenha estabelecido uma quantidade máxima de produtos ou serviços a serem produzidos por uma unidade produtiva em um intervalo de tempo.

De acordo com Slack (2006) o planejamento e controle da capacidade é saber determinar a operação efetiva de cada empresa, de uma forma que ela possa atender a demanda, ou seja, saber definir como as operações devem ser realizadas a flutuações da demanda.

Gaither e Frazier (2002) destacam que as principais características no processo de decisões de uma capacidade produtiva, é estimular as capacidades de instalações atuais, saber prever as necessidades da capacidade futura de longo prazo para todos os produtos e serviços, identificar e analisar quais as fontes de capacidade para atender necessidade de capacidade futuras e saber escolher dentre as fontes alternativas corretas de capacidade.

Slack (2006) relata alguns objetivos do planejamento e controle da capacidade veja no Quadro 1.

Quadro 1: Planejamento e controle de capacidade.

<b>Custos</b>	Os custos são afetados pelo equilíbrio entre a capacidade e a demanda, ou seja, se os níveis de capacidade correspondem a demanda pode significar um alto custo unitário
<b>Receitas</b>	Os níveis de capacidades iguais ou superiores a demanda pode ser atendida assim não ocorrendo perda da receita
<b>Capital de giro</b>	O capital será atingido se a empresa desejar estocar produtos antecipadamente, isso pode atingir a demanda mais a organização tem se verificar se conseguiu vender o estoque.

<b>Qualidade de bens e serviços</b>	É ter um planejamento de capacidade que inclui a flutuação nos níveis de capacidade, a empresa tem que verificar se seus produtos ou serviços estão sendo realizados com qualidade.
<b>Velocidade</b>	Produzir e atender a demanda dos consumidores.
<b>Confiabilidade</b>	Quanto mais a capacidade de uma empresa estiver perto atender os níveis de demanda, menos terá a possibilidade de ter interrupções inesperadas nos seus processos ou serviços.
<b>Flexibilidade</b>	Se a demanda e a capacidade estiverem em um equilíbrio o processo ou serviço de uma organização não terá um aumento inesperado de sua demanda.

Fonte: Elaborado pela autora de Slack (2006 p. 256).

As previsões de flutuação de demanda para a maioria das empresas estão vinculadas aos departamentos de vendas ou marketing, ou seja, são as saídas de produto que se tornam foco para as decisões do planejamento e controle de capacidade (SLACK 2006).

De acordo com Antunes (2008) podemos encontrar três tipos de situações na capacidade de produtiva. A primeira quando a capacidade é maior que a demanda sendo denominado como recurso com capacidade, a segunda quando a capacidade é igual à demanda sendo denominados recursos com restrições e a terceira quando a capacidade é menor que a demanda sendo classificado com recurso sem capacidade.

A capacidade produtiva não estuda só em conhecer o processo mais também ter a percepção de que os retalhos e/ou refugos devem ser calculados, pois ambos também consomem tempo e recursos tendo capacidade da organização. A capacidade pode ser dividida em quatro categorias: Capacidade instalada, capacidade disponível, capacidade efetiva e capacidade realizada (STAUED 2011), Takaki e Souza (2003) veja no Quadro 2 os quadros tipos de categoria de capacidades.

Quadro 2: Os quatro tipos de categoria de capacidades.

<b>Capacidade instalada</b>	A capacidade instalada é atingir o máximo de sua capacidade em uma unidade produtiva sem considerar as perdas e período. A capacidade instalada é pouca utilizada, pois não auxilia em informações práticas apenas apresenta números de peças que a organização poderia produzir, por dia e semana.
<b>Capacidade disponível</b>	A capacidade disponível pode ser considerada com a divisão de carga horaria (CH) pelo tempo padrão de um produto (TP), levando em consideração que cada produto tem um tempo para ser fabricado.
<b>Capacidade efetiva</b>	É a organização que tem uma capacidade com um planejamento com as perdas que ocorre na produção, sendo subtraídas com a manutenção prevenidas de paradas de setup. Essa divisão é feita pela carga horaria de trabalho (CH), pelo tempo das paradas planejadas que resulta em horas disponíveis para a produção (HD). Sabendo os resultados de (HD) a organização conseguiu calcular a capacidade efetiva, que se dá pelas divisões das horas disponíveis pelo

	tempo padrão do produto
<b>Capacidade realizada</b>	Capacidade realizada ela vem da capacidade efetiva onde são descontadas as perdas não planejadas. As paradas planejadas são paradas que não podem ser previstos na operação, como maquinário quebrado, perda de energia, falta de matéria prima e diversos outros, com isso essas paradas se tornam uma ineficiência para a empresa. Desta forma o cálculo da capacidade realizada é a subtrair das horas disponíveis (HD) menos as horas paradas não planejadas, divididas pelo tempo padrão.

Fonte: Elaborado pela autora de Staud (2011), Takaki e Souza (2003).

#### 2.2.5.2 Localização de instalações

Moreira (2008) ressalta que qualquer tipo de negócio que tenha um envolvimento com uma empresa, com um destaque para as empresas de indústria, as decisões sobre localização podem virar estratégicas integral do processo de planejamento.

As organizações têm que levar em conta na hora de escolher a localização de sua empresa se vai ter disponibilidade de mão-de-obra, a localização dos fornecedores de qualidade, os aspectos culturais da região, o clima entre outros (MARTINS E LAUGENI 2005).

De acordo com Gaither e Frazier (2002) escolher a localização normalmente envolve várias seqüências de decisões, nestas escolhas pode incluir uma decisão quanto ao país, uma região, uma comunidade ou um local estratégico.

#### 2.2.5.3 Layout

Martins e Laugeni (2005) declaram que após a escolha da localização, a empresa tem que se prepara para saber escolher certo o layout da organização. Verificar a quantidade certa que vai produzir qual a quantidade de maquinário, a área de estoque entre outras etapas. A elaboração do layout é uma atividade multidisciplinar, pois tem envolvimento com todas as áreas da empresa.

Slack (2006) afirma que o *Layout* é umas das características mais importantes de operação através dela podemos definir formas e aparências, também se torna um fator que determina a maneira de qual recursos serão transformados, matérias, informações e clientes.

Gaither e Frazier (2002 p. 197) "Planejar o *layout* da instalação significa planejar a localização de todas as máquinas, utilidades, estações de trabalho, áreas de atendimentos ao cliente, áreas de armazenamento de matérias, corretores, banheiros, refeitórios, divisórias internas e externas, escritórios e salas de computador, e ainda padrões de fluxo de matérias e de pessoas que circulam nos prédios.

### 2.3 O MERCADO DE CONFECÇÃO

Segundo Rezende (2005) com a revolução industrial no século XVII, o ramo da industrial têxtil e de confecção começa a se desenvolver. O processo que a revolução industrial trouxe interferiu no ramo a intervenção das máquinas e de novas tecnologias na produção, desta forma a mecanização dentro das empresas começou a ser destaque a indústria têxtil, siderúrgica e a mineração de carvão.

De acordo com Furtado (2007) a indústria têxtil e de confecção teve o início de suas atividades no final do século XIX com a chegada dos imigrantes europeus, essa imigração trouxe para o Brasil formas de auxiliar o crescimento do país com a mão-de-obra.

Andrade filho e Santos (1980) entre os anos de 1900 a 1925 a indústria de confecção começou a ser transformada, de uma confecção feita a mão passa a uma confecção industrializada. Nesta industrialização uns dos fatores que teve mudança foi à introdução de divisão de trabalho, que antes era realizado de uma só vez, passa ocorrer a divisão de operações, fazendo que cada uma delas seja realizada por um colaborador em uma determinada máquina.

A indústria têxtil e de confecção é bastante ampla e pode ser dividida em quatro etapas: 1) fiação com a produção de fios ou filamentos; 2) tecelagem: fabricação de tecidos planos ou tecidos de malhas; 3) acabamento que confere o produto conforto, durabilidade e propriedades específicas; 4) confecção que está relacionado com desenho, confecção de moldes, gradeamento, encaixe, corte e costura formando assim uma cadeia produtiva (ABIT 2008).

Segundo Andrade filho, Santo (1980) quando ouvisse a palavra confecção longo vem a idéia de vestuário (roupa), mais se deve declarar que a indústria têxtil e de confecção também produz cortinas, artigos para cama, mesa e banho entre outros tipos, não se classifica confecção sapatos, chapéis, guarda-chuva, estopados.

Costa e Rocha (2009) relatam que a cadeia produtiva na indústria têxtil e de confecção são formados por vários segmentos autônomos, que cada um se torna importante para a organização. A cadeia produtiva se inicia com as matérias primas sendo transformadas, onde seguem para a tecelagem ou para a malharia e passando para o acabamento onde chega para o processo final que é a confecção.

A cadeia têxtil e de confecção vem se destacando pelos altos investimentos em modernização e expansão de sua capacidade produtiva, no Brasil teve um aumento na produtividade pelo esforço de investimento feito no final do século XX, como a qualidade dos produtos, melhores serviços e melhores ambientes para trabalhar (GORINI 2000)

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (2015) o Brasil tem a quinta maior indústria têxtil do mundo e a quarta em confecção. A indústria da moda é o segundo maior empregador na indústria, tendo assim uma grande importância na economia.

Goulart filho (2007) declara que em Santa Catarina a formação da indústria de confecção e têxtil no começo do século XX. A partir de 1880 surgiram às primeiras empresas do ramo, quase todas eram familiares e pequenas, muitas destas organizações hoje estão com marcas reconhecidas um exemplo a Dohler. A indústria têxtil e confecção nos anos de 1970 começam a se espalhar pelas outras regiões do estado de Santa Catarina, em Criciúma com destaque para o jeans.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (2015) o Brasil tem a quinta maior indústria têxtil do mundo e a quarta em confecção. A indústria da moda é o segundo maior empregador na indústria, tendo assim uma grande importância na economia

A competitividade no mercado faz com que as indústrias têxteis e de confecção busquem uma estratégia que venha focar em suas atividades e seus esforços intangíveis como marca, desenvolvimento de produto, marketing, canais de distribuição e comercialização (ABIT 2008).

Costa e Rocha (2005) relatam que em 2000 o nível de competitividade cai no mercado do ramo têxtil e de confecção, o crescimento da competitividade global fez com que o setor investisse em tecnologia e em novas inovações para se tornar competitivo no mercado mundial. Os países asiáticos tiveram um desenvolvimento muito auto no mercado de industrial têxtil e de confecção, que desestabilizou os demais países produtores e deixou a competitividade mais forte. Por isso hoje é necessário utilizar inovação tecnológica como um instrumento para inserção no mercado mundial.

As empresas do ramo de confecção do Brasil usam como estratégia de competitividade o uso de seguir a tendência, oferecer produtos diferenciados e sempre estão à procura de encontrar nicho de mercado, essas organizações sempre procuram fortalecer suas marcas como característica de estilo próprio, qualidade de produto e respeito socioambiental.

## 2.4 VAREJO

Parente (2000) conceitua varejo como todas as atividades que tenha um processo de vendas e que atenda às necessidades do consumidor final. O varejista é qualquer empresa que tenha como atividade de vendas de produtos ou serviço para o consumidor final.

Segundo Cobra (2009) declara que o varejo é aquele que representa as vendas de uma ou mais empresas, ou seja, é aquele que é responsável pela sua própria promoção, política de preço, prazo e garantias e que pode prestar informações para fabricantes e entre outras atividades.

De acordo com Parente (2000) o varejo não é apenas as vendas realizadas em lojas (empresas) físicas, também pode-se considerar vareja vendas realizadas ao consumidor por telefone, correio, internet e até mesmo com atendimento na casa do consumidor.

Pode-se destacar como principais funções do varejo, as vendas ao qual promove o produto junto ao cliente, as compras, as seleções de produto, o financiamento em relação as formas de financiamento ao cliente, armazenar e proteger o produto, saber ter um estoque adequado (LAS CASAS 2000).

Kotler (2000) define que varejo são todas as atividades que estão relacionadas com a venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para o uso comerciais e não comerciais.

Parente (2000) afirmou que no Brasil o número de empreendimento varejista tem ganhado um grau de importância, aparecendo frequentemente nos diários econômicos. Com essa expansão as empresas varejistas se atualizam no mercado, adotando novas tecnologias e novas gestões.

Segundo ADVFN em 2017 o mercado varejista brasileiro, teve uma expansão de 2,0% interrompendo dois anos de queda nas vendas. Nos últimos anos, o varejo no Brasil vem passando por um processo de transformação, o varejo está num ritmo acelerado de consolidação do setor, o número de empresas varejista está cada vez maior e em grande crescimento.

De acordo com Levy, Weitz (2000) no século XXI o varejo se tornou um dos maiores setores da economia mundial, cada vez mais um mercado competitivo e exigente, com isso o mercado varejista vem se renovando cada dia para conseguir atender os consumidores

Com esta evolução o varejo no Brasil, obteve uma evolução relacionada com o cenário socioeconômico e a infra-estrutura das cidades. A evolução do varejo

se deu através da introdução de métodos inovadores que as organizações ofereceram aos seus clientes, tanto no modo de venda quanto a exposição de mercadorias. (GIULIANI, 2003)

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

O procedimento metodológico nada mais é do que uma coleta de dados que se torna cada vez mais importante tanto para garantir uma sistematização da pesquisa quanto a sua qualidade científica. A pesquisa se inicia com o interesse de buscar dados, recorrendo aos tipos de pesquisas mais adequados ao tratamento científico do tema escolhido (Carvalho, 2011).

Segundo Barros e Lecheld (2000), a metodologia é um nível aplicado, que avalia as técnicas de pesquisas, verificando novos métodos que conduzem procedimento e a coleta de informações na resolução de problemas ou investigação, ou seja, corresponde a um conjunto de técnicas e procedimentos, o método pode ser considerada uma visão abstrata da ação e a metodologia uma visão concreta da operacionalização.

O método científico, é uma teoria de investigação que consegue atingir seus objetivos de forma científica quando cumprem ou se propõe a cumprir as algumas etapas, entre elas estão: descobrimento do problema, colocação precisa do problema, tentativa de solução do problema com auxílios dos meios identificados, obtenção de uma solução, investigação das conseqüências da solução obtida e a prova (comparação) da solução (Marconi; Lakatos, 2010).

Segundo Fachin (2003) declara que seja qual for os tipos de métodos utilizados, implicará de forma adequada de proceder quanto à reflexão, indagação, interpretação e a explicação, portanto leva-se em consideração o conjunto de atividades sistemáticas e racionais.

Existem vários tipos de pesquisas quanto aos fins que são: Exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. E por meio de investigação que são elas: Pesquisa de campo, pesquisa laboratorial, documental, bibliográfico, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação, estudo de caso (Vergara 2007).

Dessa forma, nesse capítulo será apresentado o delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, plano de coleta de dados e análise de dados.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

O delineamento da pesquisa representa o planejamento, com detalhes daquilo que se pretende realizar. Trata-se de um plano em que o pesquisador pretende utilizar em seu trabalho, explorando cada passo das etapas do trabalho científico (Appolinário, 2006).

Nesse trabalho possui uma abordagem quantitativa e qualitativa. Segundo Martins e Theóplilo (2009) a pesquisa quantitativa, são aquelas em que os dados e as evidências coletadas podem ser quantificados, mensurados, esses dados coletados são filtrados, organizados e tabulados para que possa assim ser utilizados em técnicas ou em testes estatísticos.

Segundo Appolinário (2006) A pesquisa quantitativa geralmente tem coleta de dados predeterminada, as análises dos dados normalmente são realizadas por meio estatísticos com alto índice de generalização. Já a Pesquisa qualitativa, nem sempre trabalham com conceitos de variáveis, é realizada análise subjetivas dos dados e tem uma possibilidade de generalização baixa ou nula. Desta forma a pesquisa a ser apresentada se trata de qualitativa e quantitativa por se tratar de uma análise com dados coletados, mesurados organizados e analisado de forma estatística.

### **3.1.1 Pesquisa Descritiva**

A pesquisa descritiva não ocorre à interferência do pesquisador, ou seja, descreve o objetivo de pesquisa, procura descobrir a frequência, com que o fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos (Barros; Lecheld, 2000).

De acordo com Cervo e Bervian; Silva (2007) a pesquisa descritiva desenvolve principalmente na ciência humanas e sociais, abortando dados e problemas que possam ser estudados. Os dados ocorrem no dia-a-dia, que precisasse ser coletado e registrado ordenadamente para seu estudo. A pesquisa descritiva auxiliou no levantamento de informações de dados, características que puderam ajudar no estudo.

### **3.1.2 Pesquisa bibliográfica**

Segundo Vergara (2007) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida em material publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, em materiais que ficam à disposição ao público em geral. O conteúdo obtido pelo em esses materiais pode ser de fonte primária e de fonte secundária.

É um conjunto de conhecimento humano reunidos em obras, que tem finalidade fundamental conduzir o leitor ou pesquisador ao um determinado assunto desejado com intuito de ajudar no desempenho da sua pesquisa, com as informações coletados por meio dessas obras (Fachin, 2003).

Para o acontecimento de estudo foi utilizado à pesquisa bibliográfica que por sua vez foi utilizado na fundamental teórica, nos procedimentos metodológicos que forneceu informações para sustentação do trabalho, foram utilizadas fontes bibliográficas para o estudo.

### **3.1.3 Pesquisa de Campo**

De acordo com Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa de campo tem como objetivo conseguir informações ou conhecimento acerca de um problema, para qual

quer uma resposta ou uma hipótese, que queira comprovar ou descobrir um fenômeno entre outros.

A pesquisa de campo se inclui nesse trabalho com o objetivo de realizar um estudo através de uma pesquisa no varejo de confecção da cidade de Morro da Fumaça, com o objetivo de auxiliar na escolha de competências operacional para o futuro empreendimento. Segundo Fachin (2003) trabalha em observação de fatos sociais colhidos de uma forma natural, geralmente são formas de um problema que vem a ser observado sem qualquer interferência, ou seja, em seu contexto natural. Esse tipo de pesquisa é aplicado ao ser humano.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA AREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

Para Lakatos e Marconi (2001) a definição da população-alvo está em delimitar pessoas, organizações ou fenômenos aos quais querem ser pesquisados, ou seja, são as características básicas que o pesquisador quer alcançar para seu estudo, como: sexo, faixa etária, empresas e localização.

A pesquisa realizada foi aplicada no interior do Sul do Estado de Santa Catarina, uma pequena cidade que pertence a AMREC que é composta pelas cidades de Criciúma (sede), Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Siderópolis, Urussanga, Forquilha, Cocal do Sul, Treviso, Orleans e Balneário Rincão. Tem a finalidade de ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social destes municípios e promover a cooperação intermunicipal e intergovernamental (AMREC, 2014).

A aplicação da pesquisa foi focada nas lojas de varejos de confecções que estão localizadas no centro da cidade de Morro da Fumaça, sendo aplicado o questionário em 21 empresas, com retorno de informações de 18 empresas.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dado é a fase da pesquisa, onde o pesquisador realizará procedimentos para a realização de coletas de dados para sua pesquisa, tais como: Registro feito à mão, gravação de áudio e vídeos, registros através de fotografia (Barros; Lecheld, 2000), sendo assim a pesquisa foi realizada nos dias 10 a 21 de Setembro através de um questionário estruturado.

De acordo com Marconi e Lakatos, (2010) com o material coletado, pode se tornar aproveitável e adequado ao pesquisador descobrir indícios ou subsídios importantes para seu trabalho. Antes de iniciar a coleta é importante analisar qual o tipo de fonte documental dará melhor suporte para sua pesquisa. Os autores ainda relatam que os principais tipos de coletas são de fontes primárias e secundária.

As fontes primárias são aquelas que ainda não foram coletados, analisados ou interpretados ou pesquisados antes. Já as fontes secundárias são aquelas que os dados já foram pesquisados e interpretados por outros autores, ou seja, dados já colhidos (Marconi; Lakatos, 2010).

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

O plano de análise dos dados realizados para a pesquisa foi realizado uma coleta de dados aplicada pela pesquisadora, onde foram tabulados as informações para geração de gráficos e assim pode-se se analisadas as competências operacionais que são encontrados no varejo de confecção de Morro da Fumaça, vendo visto Barros; Lehfeld (2000) classificam a análise de dados uma fase da coleta de dados, o pesquisador registra os dados desejados e passa a classificar os mesmos, neste momento os dados passam a ser examinados e transformados em elementos importantes para a comprovação ou não de sua hipótese. A análise e interpretação de dados se dividem em três passos: Classificação, Codificação e a tabulação.

A classificação dos dados significa em dividir em partes, dando ordem e colocando cada informação coletada em seu lugar. O processo de classificação é baseado em um determinado critério, ou seja, cada elemento de dados deve ser colocado em sua categoria (Barros; Lehfeld, 2000).

A tabulação é o processo que apresenta os dados coletados em categorias em forma de tabelas. Os dados auxiliam a interpretação da análise e facilita o processo de inter-relação entre os dados e a hipótese do estudo, neste estudo realizado a tabulação com ajuda de Microsoft Excel (Barros; Lehfeld, 2000).

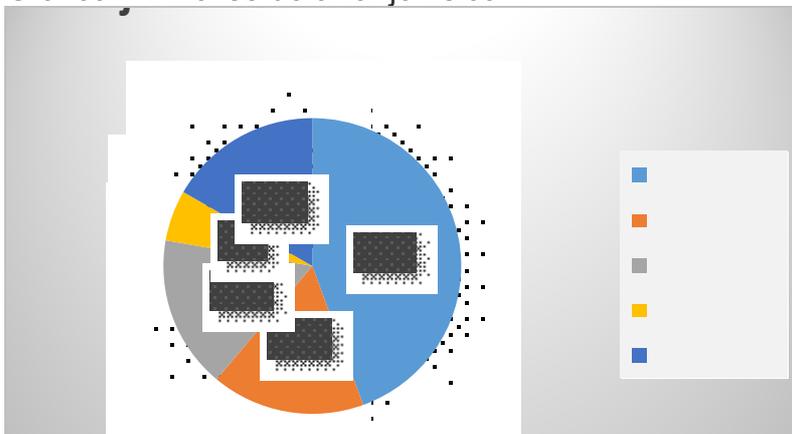
#### 4 ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA

Este capítulo destina-se a apresentar e analisar os dados da pesquisa efetuada em campo, conforme demonstrado no capítulo 3. O mesmo foi dividido em duas partes. A primeira demonstra os dados pesquisados, bem como a interpretação destes, já a segunda parte trata-se as considerações finais.

##### 4.1 ARRANJO FÍSICO

A primeira análise refere-se a área física das lojas pesquisadas. O Gráfico1 a seguir apresenta a distribuição das mesmas.

Gráfico 1- Análise do arranjo físico



Fonte: Pesquisa aplicada, elaborada pela autora (2018)

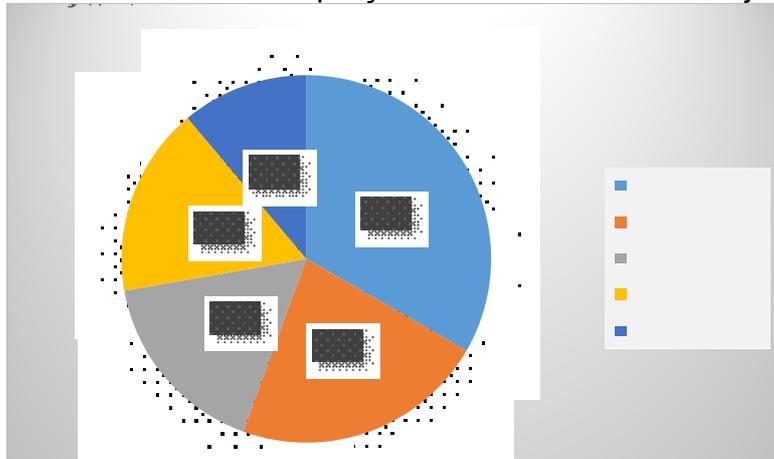
O gráfico demonstra que 44% das lojas possuem entre 30 a 70 m<sup>2</sup>, representando um índice alto de pequenas lojas na cidade, em seguida com 17% as áreas compreendidas entre 71 a 110 m<sup>2</sup>, 111 a 150 m<sup>2</sup> e 231 a 550 m<sup>2</sup>.

A pesquisa demonstra que 22% das lojas possuem área acima de 151 m<sup>2</sup>, ou seja 5% de 151 m<sup>2</sup> à 190 m<sup>2</sup>, e 17% de 231 m<sup>2</sup> à 550 m<sup>2</sup>. Isso refere a um pequeno índice de lojas grandes e estruturadas. A maioria das lojas é de pequeno porte.

## 4.2 PREÇO DE VENDA

A segunda análise realizada refere-se ao preço médio de venda praticado pelas lojas. O gráfico a seguir apresenta as informações coletadas.

Gráfico 2- Análise do preço médio de vendas das lojas



Fonte: Pesquisa aplicada, elaborada pela autora (2018)

Com base na pesquisa realizada, percebe-se que 33% das lojas opera com um preço médio de vendas de 20,00 a 70,00 reais, podendo ser classificado com um preço baixo. As lojas que possuem o preço entre 71,00 a 120,00 reais, representam 22%, sendo um preço de venda um pouco mais alto, já as demais lojas apresentaram os produtos vendidos acima de 121,00 reais, tratando-se de produto de maior valor agregado.

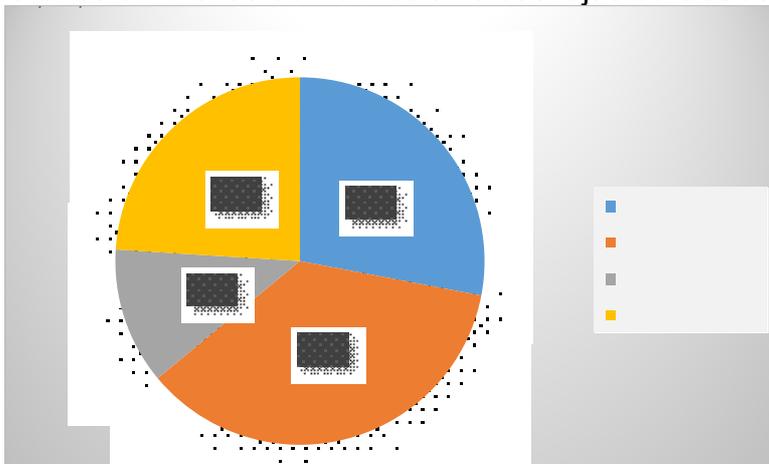
Segundo a análise do tópico anterior, percebe-se um índice baixo de loja de alta área física. Reflete no componente de preço, ou seja, poucas lojas grandes com maiores frequências de preços altos. A análise indica que o mercado nestes dois tópicos é constituído de um número de lojas menores e com preços tendendo a patamares mais baixos.

A estratégia operacional das lojas, quando se refere aos preços podem ser muitos flexíveis e de custo, a percepção que as lojas que mantem preços menores é de satisfazer os desejos de consumidores que optam em não pagar muito em um produto.

#### 4.3 PÚBLICO ALVO

O terceiro gráfico trouxe as seguintes informações: qual o público alvo que a lojas de varejo de confecção investem para vender seus produtos, sendo eles masculinos femininos e infantis, ou com todos os produtos.

Gráfico 3- Análise do Público alvo das lojas da cidade



Fonte: Pesquisa aplicada elaborado pela autora (2018)

O gráfico 3 apresenta que 36% das lojas corresponde ao público feminino, sendo esta a maior classificação. Em segundo lugar com 28% aparece o público masculino. Em terceiro lugar identifica-se que 24% das lojas optam por uma estratégia de flexibilidade, atendendo todos os públicos. O produto infantil é atendido em 12% das lojas pesquisadas.

#### 4.4 LINHA DE PRODUTOS

A seguir a análise tem como objetivo mostrar quais linhas de produtos que as lojas oferecem para seus clientes, podendo ser eles: Casual, Fashion, linha infantil que entra moda baby, kids e juvenil, também mix de produtos variados ou flexíveis.

Gráfico 4- Análise da linha de Produto oferecido para os clientes



Fonte: Pesquisa aplicada, elaborada pela autora (2018)

O gráfico 4 demonstra que 37% das lojas oferece aos seus clientes uma linha de produto mais casual. Em seguida com 26%, lojas que dispõem de um mix variado e flexível. A linha infantil que entra moda baby, Kids e juvenil, é oferecida por 16% das lojas entrevistadas. Pode-se perceber que 21% se classificam na linha de produto diferenciados, com 11% estão as lojas que vendem moda fashion e com 10% as lojas que investem em oferecer aos seus clientes moda surf e moda íntima.

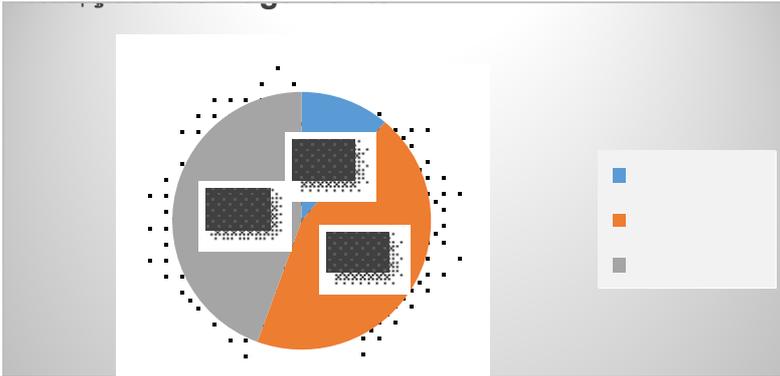
Como foi apresentado na fundamentação teórica, ter um planejamento de quais produtos e serviços que serão oferecidos aos consumidores torna-se um ponto forte, como também em identificar perfil do consumidor, saber posicionar o seu produto no mercado isso acarreta uma vantagem competitiva dos demais concorrentes.

Segundo a análise do gráfico 2, percebe-se que o índice baixo de lojas que vende com o preço acima de 221,00 R\$ e que possuem um arranjo físico maior, refere-se as lojas que oferecem aos seus clientes uma linha de produto diferenciado, representando 22%, tendo para oferecer ao seus clientes produtos com um padrão alto de qualidade. Nesta análise constatou-se que o mercado está voltado para lojas que oferecem uma linha de produto casual ou flexível, com preços mais baixos e com pequenos arranjos físicos, ou seja, para consumidores que optam por comprar um produto para o dia-dia.

#### 4.5 CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

A seguir, o gráfico 5 demonstra as condições de pagamento que as lojas da cidade oferecem aos seus clientes, sendo eles: A vista, no cartão ou todas as opções.

Gráfico 5- Condições de pagamento



Fonte: Pesquisa aplicada, elaborada pela autora (2018)

Com base na pesquisa aplicada, percebe-se que 66% dos estabelecimentos oferecem condições de pagamento a vista e no cartão. A pesquisa demonstrou que 45% são lojas que possuem condições de pagamento no cartão. Em segundo lugar com 44% são lojas que são flexíveis oferecendo aos seus clientes condições de pagamento, a vista, cartão e prazo. Contudo apenas 11% das lojas tem a opção de a vista.

#### 4.6 LOCALIZAÇÃO DAS LOJAS.

A seguir apresenta-se um mapa do Google maps, do centro da cidade de Morro da Fumaça onde as 18 lojas entrevistadas estão localizadas.

Figura 5: Mapa do centro da cidade de Morro da Fumaça



Fonte: Google maps (2018)

O mapa demonstra que as lojas estão localizadas no centro da cidade, percebendo-se que cada loja está próxima uma da outra. Constata-se que a localização escolhida pelas lojas varejista de confecção se refere ao centro da cidade onde tem um maior fluxo de pessoas.

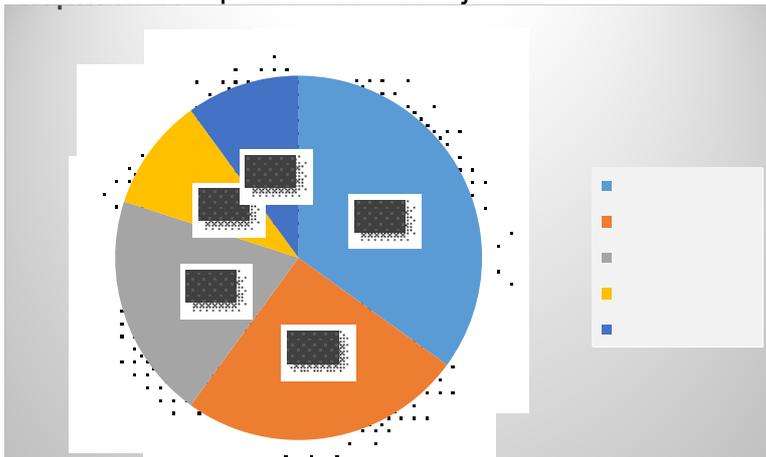
Não basta apenas saber quais produtos a organização vai oferecer aos seus clientes, mais também saber fazer um planejamento de instalação, ou seja, escolher uma localização pode-se se tornar uma vantagem competitiva das demais empresas.

Na aplicação da pesquisa, no decorrer das entrevistas alguns empresários afirmaram que já passaram por várias localizações pelo centro da cidade.

#### 4.7 TEMPO DE VIDA

Este tópico refere-se o tempo de vida de cada loja. Está análise é importante para identificar o nível de maturidade das lojas varejista de confecção da cidade.

Gráfico 6- Tempo de vida das lojas



Fonte: Pesquisa aplicada, elaborada pela autora (2018)

O gráfico 6 demonstra que 35% das lojas estão inseridas no mercado a pouco tempo, entre 1 a 5 anos. Em segundo lugar identifica-se, que com 25%, lojas inseridas entre 6 a 10 anos. Apresenta-se que 40% das lojas varejista de confecção da cidade estão a mais de 11 anos, ou seja, isso representa que o mercado tem um alto índice de lojas maduras, sendo 20% com 11 a 20 anos, 10% de 21 a 30 anos e acima de 31 anos 10%.

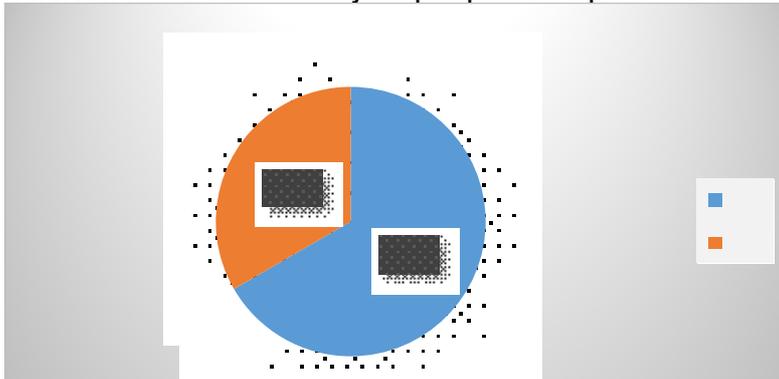
A pesquisa aplicada apresentou que nestes últimos 10 anos teve um aumento significativo de lojas instaladas no centro da cidade, e 40% das lojas pesquisadas permanece na mesma localização.

Com a percepção da autora na hora da entrevista, alguns empresários que já estão ao algum tempo no mercado, declaram que no começo passaram por dificuldades em definir qual segmento se encaixava com seus clientes, cada organização conseguiu desenvolver estratégias de negócios que possibilitou alcançar novos clientes e ter a visão de quais produtos disponibilizarem a venda para os consumidores.

#### 4.8 ANÁLISE DE LOJAS

O item 4.8 se refere a uma análise das lojas que passam por dificuldades atualmente no mercado da cidade.

Gráfico 7: Análise das lojas que passam por dificuldades atualmente.



Fonte: Pesquisa aplicada, elaborada pela autora (2018)

O gráfico apresenta que 67% dos empreendimentos entrevistados passam por alguma dificuldade. Em seguida com 33%, são empresas que atualmente não passam por dificuldades. Tais dificuldades podem ser classificadas como: a crise que nos últimos anos tem afetado o comércio, a inadimplência e a concorrência.

Neste contexto percebe-se no que pelo fato da inadimplência ter aumentado 66% só optam por condições de pagamento a vista e no cartão, trazendo uma segurança para a organização.

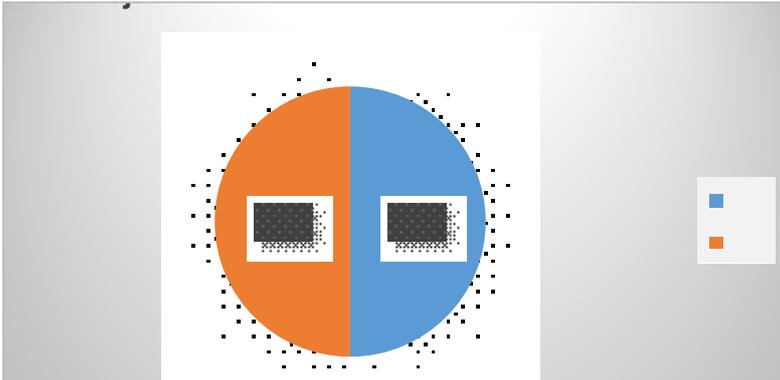
Como foi analisado no item 7, 33% das lojas são as que estão a mais de 10 anos no mercado, ou seja, empreendimentos que já estão consolidados, que ao longo destes anos se adaptaram com o perfil do consumidor e que investiram em produtos certos a serem oferecidos aos seus clientes.

A pesquisa também demonstra, que a crise que o mercado varejista sofreu nestes últimos anos, muitas organizações fecharam nestes últimos anos, a percepção é que apenas 33% das lojas estão inseridas no mercado a mais de 10 anos.

#### 4.9 NOVO EMPREENDIMENTO

A seguir a pesquisa aborda se as lojas entrevistadas abririam um novo empreendimento na cidade.

Gráfico 8: Análise de uma nova loja



Fonte: Pesquisa aplicada, elaborada pela autora (2018)

O gráfico demonstra que 50% dos empresários atualmente não abririam um empreendimento na cidade. Já 50% dos entrevistados declaram que investiriam em um novo empreendimento na cidade.

Por mais que na análise anterior, gráfico 8, 67% dos empreendimentos atestam que estão passando por dificuldades, apenas 50% não investiriam em um novo empreendimento. Isso pode indicar que o mercado de varejo de confecção de Morro da Fumaça tem uma tendência de abrir e fechar novos empreendimentos fazendo que o percentual do tempo de vida das lojas fique em torno de 1 a 5 anos como apresentou no gráfico 7.

A pesquisa demonstra que o mercado varejista de Morro da Fumaça constitui-se de lojas que possuem um arranjo físico de tamanho reduzido, que oferece aos seus clientes produtos com um preço baixo, com uma linha de produto flexível para atender o público masculino e feminino, com condições de pagamento a vista, cartão e a prazo. A localização das lojas encontra-se no centro da cidade, onde tem um maior fluxo de pessoas; o mercado é caracterizado como maduro, pois 40% das lojas estão a mais de 10 anos na cidade, 67% dos estabelecimentos

## 5 CONCLUSÃO

Atualmente o mercado está cada vez mais competitivo exigindo das organizações um preparo maior para se manter no meio de tanta concorrência. No ramo de varejo de confecção não é diferente, cada empreendimento neste setor tem que estar preparado para disponibilizar aos seus clientes produtos de qualidade, disponibilidade dos mesmos, atendimento personalizado e preço.

Ter um empreendimento estruturado e preparado para atender as necessidades dos consumidores, e que consiga planejar quais competências operacionais que se encaixe com seu empreendimento acaba adquirindo uma vantagem competitiva aos demais empreendimentos do mesmo ramo.

Abrir um estabelecimento sem ter um planejamento adequado pode acarretar o declínio da organização em um curto prazo. Analisar a futura concorrência pode ser uma estratégia de como seu empreendimento deve se posicionar no mercado.

Por meio do estudo foi traçado o objetivo geral, que consiste em analisar as competências operacionais do varejo de confecção no Município de Morro da Fumaça, SC. Realizado o objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos, que auxiliaram para atingir o objetivo geral.

Para realização dos objetivos específicos foi realizada a pesquisa bibliográfica, que auxiliou a autora nos conhecimentos teóricos do assunto tratados. Visto isso pode-se realizar o primeiro objetivo específico, traduzido na elaboração e aplicação de um questionário com base nas competências operacionais.

Com os dados coletados foi possível realizar o segundo objetivo da pesquisa, efetuando-se uma análise dos dados e identificando quais as principais competências operacionais do varejo de confecção de Morro da Fumaça.

A pesquisa demonstra que o mercado varejista de Morro da Fumaça constitui-se de lojas que possuem um arranjo físico de tamanho reduzido, que oferece aos seus clientes produtos com um preço baixo, com uma linha de produto flexível para atender o público masculino e feminino, com condições de pagamento a vista, cartão e a prazo. A localização das lojas encontra-se no centro da cidade, onde tem um maior fluxo de pessoas; o mercado é caracterizado como maduro, pois 40% das lojas estão a mais de 10 anos na cidade, 67% dos estabelecimentos. passam por dificuldades em se manter no mercado, e 50% atestaram que não empreenderiam na cidade.

## REFERÊNCIAS

ABIT. Associação Brasileira de Industria Textil e de Confecção. **Estudo perspectivo setorial:** Textil e confecção 2008. Disponível em: <http://www.abit.org.br/adm/arquivo/servico/114216.pdf> acesso em 21 de out de 2018

ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Perfil do Setor.** 2017. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 20 Ago. 2018.

ABIT. Associação Brasileira da indústria têxtil e de confecção. **Agenda de prioridades Têxtil e de Confecção 2015 à 2018.** São Paulo, ABIT: 2015. Disponível em < [http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda\\_site.pdf](http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/agenda_site.pdf)>. Acesso em: 1 de ago, 2018.

ANDRADE FILHO, J. F. & SANTOS, L. F. **Introdução à tecnologia têxtil.** Vol III. Rio de Janeiro: SENAI – Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil, 1980.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência:** Filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2006

ADVFN. **Comercio Varejista no Brasil:** <<https://br.advfn.com/indicadores/comercio-varejista/brasil> > acesso em 21 de out de 2018.

AMREC. Associação dos Municípios da Região Carbonífera. **Histórico.** Criciúma, AMREC: 2014. Disponível em: < <http://www.amrec.com.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/59316>>. Acesso em: 20 Ago. 2018.

ANTUNES, Junico et al. **Sistemas de produção: conceitos e práticas para projeto e gestão da produção enxuta.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARROS, Aidil J. P.; LEHFELD, Neide A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas.** 8. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

CHASE, Richard B.; JACOBS, Roberts F.; AQUILANO, Nicholas T. **Administração da produção para a vantagem competitiva.** 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CARVALHO, M. C. **Construindo saber:** Metodologia científica, fundamentos e técnicas. 24º ed. Campinas, São Paulo: Papyrus. 2011

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. a; SILVA, Roberto. **Metodologia científica.** 6 edº. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, A.; ROCHA, E. R. P. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecção e a questão da inovação.** 2009. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/Set2905.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/Set2905.pdf)>. Acesso em: 15 ago 2018.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FADANELLI, Vicente Gravina. **A utilização do método da unidade de esforço de produção como modelo de gestão de custos: o caso de uma empresa do ramo metalúrgico**. 2007. TCC (Mestrado Profissionalizante em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FACHIN,O. **Fundamentos metodológicos**. 5. Ed. São Paulo: Saraiva , 2005.

FIESC. Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Indústria Têxtil e do Vestuário de SC**. 2012. Disponível em: <[http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site\\_topo/pei/info/textil-e-vestuario](http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/textil-e-vestuario)>. Acesso em: 12 Set. 2017.

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil**. 34. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

GAITHER,N; FRAZIER,G. **Administração da Produção e Operações**. 8. Ed.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Varejo no Brasil**: as razões para reinventá-lo. Gestão de Marketing no Varejo. São Paulo: OLM, 2003. Disponível em: . Acesso em: 07 set. 2018.

GORINI, A. P. F. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo**: reestruturação e perspectivas. 2000. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3226/1/BS\\_12\\_Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no Mundo\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3226/1/BS_12_Panorama_do_Setor_Têxtil_no_Brasil_e_no_Mundo_P.pdf)>. Acesso em:15 ago 2018.

GOULARTI FILHO, Alcides. **Formação Econômica de Santa Catarina**. 2. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2007.

GURGEL, F. A. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A.L. **Marketing de Varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMEIRA, T M. Vidigal. **E-marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2007.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J. **Marketing de serviços** – Pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson, 2006.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

MOREIRA, D.A. **Administração da produção e Operações. 2. ed.** Atlas, 2000.

PAIVA, E. L; CARVALHO Jr, J; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de Produção e Operações: Conceitos, Melhores Práticas e Visão de Futuro.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: **Gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

REZENDE FILHO, Cyro de Barros. **História Econômica Geral.** São Paulo: Contexto, 2005. 8. ed.

RITZMAN, L, P.; KRAJEWSKI, L, J.; GALMAN, R. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SLACK, N, et al. **Administração da Produção.** 1ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. **Disciplina de empreendedorismo.** São Paulo: Manual do aluno, 2007

SEBREA. **Santa Catarina em número:** Florianópolis/ Sebrae/SC . \_ Florianópolis:Sebrae/SC, 2010. <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Morro-da-Fumaca.pdf>> acesso em: 21, out de 2018

STAUDT, Francielly Hedler; COELHO, Antonio Sérgio and GONCALVES, Mirian Buss. **Determinação da capacidade real necessária de um processo produtivo utilizando cadeia de Markov.** *Prod.* [online]. 2011, vol.21, n.4, pp. 634-644. Epub Nov 08, 2011. ISSN 0103-6513. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132011005000058>.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WALLACE, T. F. **A estratégia voltada para o cliente:** vencendo através da excelência operacional. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

WHEELWRIGHT, S.C. **Reflecting Corporate Strategy in Manufacturing Decisions.** Business Horizons, Fevereiro, 1978.

