

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ALINE MONIQUE BOURDOT DE SOUZA

AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DA  
INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO: UM ESTUDO NAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO DA GRANDE  
FLORIANÓPOLIS (SC)

Florianópolis, 2009

Aline Monique Bourdot de Souza

AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA DE  
CONFECÇÃO: UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA  
REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS – SC

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da  
Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito  
obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências  
Econômicas

**Orientador: Prof. Dr. Silvio Antônio Ferraz Cário**

Florianópolis, 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Esta monografia foi julgada adequada e a banca examinadora resolveu atribuir a nota 9,5 à aluna Aline Monique Bourdot de Souza na disciplina CNM5420 – Monografia.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Silvío Antônio Ferraz Cario  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Brena Paula Magno Fernandez  
Membro

---

Prof. Dr. Hoyêdo Nunes Lins  
Membro

Florianópolis, 2009

*Dedico este trabalho aos meus pais, João Carlos e Erni, por todo carinho, apoio e dedicação, mesmo nos momentos mais difíceis ao longo desta trajetória. Amo vocês!*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por ter me dado saúde, força e inspiração para seguir em frente e ver mais um sonho realizado.

Fruto de muito estudo, dedicação e persistência, este caminho que aqui se encerra, contou com o apoio e a colaboração de muitas pessoas as quais dedico os meus agradecimentos especiais:

Ao meu pai e minha mãe, sempre grandes motivadores, pelo apoio, pela educação que me deram, por torcerem por mim e nunca duvidarem que eu chegasse até aqui. Obrigada por vocês existirem e serem os melhores pais que eu poderia ter. Também ao meu irmão Davi, que de um jeito ou de outro sempre torce pelo meu sucesso.

A todos os meus amigos, que de perto ou de longe, me deram apoio em momentos diversos, fossem eles bons ou ruins. Agradeço em especial às pessoas que fizeram toda a diferença ao longo desses anos de faculdade e que estarão para sempre em minha memória e coração: Lu e Grazi, amigas eternas para todas as horas; Pedro, o irmão que eu escolhi; minha prima amada Gabriela; Mari Biês e Si Freitas, amigas muito especiais que a UFSC me deu. Muito obrigada por fazerem parte da minha vida!

Com todo o carinho do mundo, ao Daniel, meu namorado, amigo e companheiro, que surgiu em minha vida durante as ultimas fases da faculdade e que tão importante foi para a etapa final quando mais precisei de auxílio, força e coragem. Você é essencial para que eu queira seguir em frente. Obrigada sempre!

Ao meu orientador, Professor Silvio Antônio Ferraz Cario, sou muito grata por sua compreensão, dedicação, paciência e amizade. Seus ensinamentos foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Sinceramente a todos que contribuíram para a conquista de mais essa importante etapa, meu sincero carinho, gratidão e respeito. A todos o meu MUITO OBRIGADA!!

*"As pedras no caminho? Vou guardá-las para  
construir um castelo."*

(Fernando Pessoa)

## RESUMO

SOUZA, Aline Monique Bourdot de. **Avaliação das condições competitivas da indústria de confecção**: um estudo nas micro e pequenas empresas da região da Grande Florianópolis (SC). 2009. Monografia em Ciências Econômicas, UFSC, Florianópolis.

O principal objetivo deste estudo é verificar as condições competitivas das micro e pequenas empresas – MPEs - da indústria têxtil-confecção da Grande Florianópolis. Em nível internacional, esta indústria defronta com mudanças no padrão produtivo e concorrencial, levando empresas situadas em espaços nacionais a redefinirem suas ações. No Brasil, após a abertura comercial e desregulamentação econômica na década de 1990, o complexo têxtil-confecção realiza esforços para melhorar suas condições competitivas e seguir as normas setoriais ditadas internacionalmente. Dentro deste contexto, em Santa Catarina e, em foco, a região da Grande Florianópolis, há um conjunto de empresas têxtil-confecção que realiza ações importantes que se traduzem em melhores condições competitivas. A partir de aplicação de questionário em 14 empresas, das 71 existentes, as empresas que procuram se capacitar para melhor posicionamento competitivo no mercado, destacando: as ações relacionadas a terceirização de grande parte da produção para minimizar custos, preocupação com a qualidade do produto final para aumentar a demanda, oferecimento de uma gama de produtos para atender o maior número de consumidores, realização de processos inovativos ainda que baseados em experiências e habilidades próprias dos proprietários e funcionários e preocupação com os condicionantes sistêmicos como carga tributária, sistema financeiro, etc.

**Palavras-Chave:** Indústria têxtil-confecção, competitividade, estratégias.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01: Vantagens de custos relevantes na indústria. ....	29
Quadro 02: Vantagens de diferenciação de produtos relevantes na indústria. ....	30
Figura 01 – Três estratégias genéricas.....	40
Figura 02 – Fatores determinantes da competitividade.....	43
Figura 03 – Processo produtivo na cadeia têxtil-confecção .....	49
Figura 04 – Distribuição de estabelecimentos têxteis dos estados brasileiros - 2007 .....	62
Figura 05 – Distribuição de estabelecimentos confeccionistas dos estados brasileiros – 2007	62
Figura 07 – Distribuição de estabelecimentos confeccionistas por microrregiões do IBGE em SC - 2007 .....	63

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Faturamento nacional do setor têxtil-confecção – em US\$ Bilhões. ....	65
Gráfico 02 – Relação entre a população e o consumo do vestuário em 2007 .....	66
Gráfico 03 – Relação entre a população e o consumo do vestuário em 2007 .....	66
Gráfico 04 – Exportações, importações e saldo comercial do setor têxtil-confecção no Brasil entre 2000 e 2008 .....	67
Gráfico 05 – Exportações, importações e saldo comercial do setor têxtil-confeccionista em SC entre 2000 e 2008 .....	68
Gráfico 06 – Mercados alcançados pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	75
Gráfico 07 – Linha de produtos comercializados pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.....	76
Gráfico 08 – Produção média de peças/ano das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.....	77
Gráfico 09 – Etapas terceirizadas pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	80
Gráfico 10 – Motivos da terceirizadas pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.....	81
Gráfico 11 – Fatores de maior relevância para a competitividade, apontados pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.....	88
Gráfico 12 – Expectativas de investimentos futuros conforme a forma, apontadas pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.....	90

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Principais países produtores de artigos têxteis – 2005 (em 1.000 toneladas) .....	53
Tabela 02: Principais países exportadores de artigos têxteis – 2007 (em milhões US\$) .....	54
Tabela 03: Principais países importadores de artigos têxteis – 2007 (em milhões de US\$) ....	55
Tabela 04 – Número de estabelecimentos empregadores e trabalhadores ocupados no setor têxtil-confecções nas principais UFs empregadoras – 2003 a 2007 .....	58
Tabela 05 – Estabelecimentos empregadores por porte do setor têxtil-confecções no BR e em SC – 2000, 2005 e 2007. ....	58
Tabela 06 – Trabalhadores conforme o grau de instrução no setor têxtil-confecções no Brasil – anos de 2000, 2003, 2005 e 2007. ....	59
Tabela 07 – Trabalhadores conforme o grau de instrução no setor têxtil-confecções em Santa Catarina – anos de 2000, 2003, 2005 e 2007.....	60
Tabela 08 – Distribuição dos trabalhadores formalmente ocupados por faixa salarial no setor têxtil-confeccionista do Brasil – anos 2000, 2003, 2005 e 2007.....	60
Tabela 09 - Distribuição dos trabalhadores formalmente ocupados por faixa salarial no setor têxtil-confeccionista em Santa Catarina – anos 2000, 2003, 2005 e 2007.....	61
Tabela 10 – Produção por segmento do setor têxtil-confecção no Brasil – 2005, 2006 e 2007 (em toneladas).....	64
Tabela 11 – Produção e consumo per capita do setor têxtil-confecção no Brasil – 2005, 2006 e 2007. ....	65
Tabela 12: Exportações, importações e saldo do setor têxtil-confecções no Brasil e em Santa Catarina entre os anos 2000 e 2008 – em milhões de US\$ - FOB. ....	68
Tabela 13: Principais países receptores das exportações do setor têxtil-confecções do Brasil entre 2000 e 2008 – em milhões de US\$ FOB. ....	69
Tabela 14: Principais blocos econômicos receptores das exportações do setor têxtil-confecções do Brasil entre 2000 e 2008 – em milhões de US\$ FOB.....	70
Tabela: 15: Principais países receptores das exportações do setor têxtil-confecções de Santa Catarina entre 2000 e 2008 – em milhões de US\$ FOB.....	70
Tabela: 16: Principais blocos econômicos receptores das exportações do setor têxtil-confecções de Santa Catarina entre 2000 e 2008 – em milhões de US\$ FOB. ....	71
Tabela: 17: Principais países de origem das importações de produtos têxtil-confecção do Brasil entre 2000 e 2008 – em milhões de US\$ FOB.....	71

Tabela: 18: Principais blocos econômicos de origem das importações de produtos têxtil-confeção do Brasil entre 2000 e 2008 – em milhões de US\$ FOB. ....	72
Tabela: 19: Principais países de origem das importações de produtos têxtil-confeção de Santa Catarina entre 2000 e 2008 – em milhões de US\$ FOB. ....	72
Tabela 20 – Distribuição das indústrias de confecção da Grande Florianópolis (SC), de acordo com a localização e porte – 2009. ....	75
Tabela 21 – Origem dos equipamentos e insumos utilizados pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	77
Tabela 22 – Medidas adotadas para aumentar a eficiência na produção das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	78
Tabela 23 – Grau de escolaridade dos funcionários das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	79
Tabela 24 – Etapas da produção realizadas dentro das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	80
Tabela 25 – Sistemática para controle de qualidade utilizada pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	81
Tabela 26 – Principais critérios para a escolha de fornecedores por parte das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	82
Tabela 27 – Principais fontes de recursos utilizadas pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	83
Tabela 28 – Tecnologias de gestão utilizadas pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	83
Tabela 29 – Ações introdutórias de tecnologia no biênio 2007-2008 realizadas pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	84
Tabela 30 – Fontes de informação para aprendizado utilizadas pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	85
Tabela 31 – Obstáculos para o avanço da capacidade tecnológica das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	85
Tabela 32 – Atributos que justificam a participação no mercado pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	87
Tabela 33 – Características valorizadas pelos consumidores das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	88
Tabela 34 – Fatores determinantes para manter a capacidade competitiva das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009. ....	89

Tabela 35 – Objetivos dos investimentos futuros apontados pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009..... 90

Tabela 36 – Fatores determinantes do sucesso competitivo em relação aos concorrentes apontados pelas empresas selecionadas da indústria de confecções da região da Grande Florianópolis, 2009..... 107

## **LISTA DE ABREVIACÕES**

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil

ALCA – Área de Livre Comércio das Américas

ASSINVEST – Associação da Indústria do Vestuário do Aglomerado Urbano de Florianópolis

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

ECD – Estrutura-Condução-Desempenho

FIESC – Federação das Indústrias de Santa Catarina

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

NAFTA – North American Free Trade Agreement (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio)

PIB – Produto Interno Bruto

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECEX – Secretaria do Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI - Serviço Social da Indústria

SITIFITVEST - Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Fiação, Tecelagem e Vestuário

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.2 <i>Objetivos</i> .....	18
1.3 <i>Metodologia</i> .....	19
1.4 <i>Justificativa</i> .....	21
1.5 <i>Organização</i> .....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO ANALÍTICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 <i>Concorrência</i> .....	23
2.1.1 <i>As grandes visões da concorrência</i> .....	24
2.2 <i>Padrões de concorrência</i> .....	27
2.3 <i>Estruturas de mercado</i> .....	31
2.4 <i>Estratégias empresariais</i> .....	36
2.5 <i>Competitividade – fundamentos básicos</i> .....	40
2.5.1 <i>Fatores determinantes da competitividade</i> .....	42
2.5.1.1 <i>Fatores internos à empresa</i> .....	43
2.5.1.2 <i>Fatores estruturais</i> .....	44
2.5.1.3 <i>Fatores sistêmicos</i> .....	45
<b>3 ESTRUTURA DA INDÚSTRIA TÊXTIL-CONFECÇÕES E OS ELEMENTOS DO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA .....</b>	<b>47</b>
3.1 <i>Processo produtivo</i> .....	47
3.2 <i>A reestruturação produtiva recente</i> .....	51
3.3 <i>A indústria têxtil-confecção no mundo</i> .....	52
3.4 <i>Configuração atual da indústria têxtil-confecção no Brasil e em Santa Catarina</i> .....	56
3.4.1 <i>Caracterização dos estabelecimentos e trabalhadores ocupados</i> .....	57
3.4.2 <i>Localização dos estabelecimentos têxtil-confecções</i> .....	61
3.4.3 <i>Características da produção</i> .....	64
3.4.4 <i>Comércio externo</i> .....	67
<b>4 CARACTERÍSTICAS PRODUTIVAS E TECNOLÓGICAS DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS.....</b>	<b>74</b>
4.1 <i>Características gerais</i> .....	74
4.2 <i>Processo produtivo e capacidade de produção</i> .....	76
4.3 <i>Gestão e capacitação tecnológica</i> .....	83
4.4 <i>Mercado e Concorrência</i> .....	86
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>91</b>

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO III.....</b>	<b>108</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problemática

A indústria têxtil tem papel de extrema importância em praticamente todas as economias do mundo. Porém, para manter esta posição significativa, necessita de constante modernização dos seus paradigmas industriais. A produção do complexo têxtil-confeccionista caracteriza-se por bens de consumo não duráveis, sendo apenas menos importante que os produtos do gênero alimentício. Usualmente a cadeia têxtil divide-se em cinco fases: beneficiamento das fibras naturais, fiação, tecelagem e o acabamento que deixa o produto pronto para a etapa final de confecção. A etapa de confecção, que compreende o corte e a costura, é a que traz o diferencial aos produtos, incorporando *design* próprio de cada empresa em seus modelos.

A indústria de confecções apresenta-se como uma indústria totalmente heterogênea já que sua produção está ligada a sazonalidade, à influência da moda, das tendências de estilo e da variedade de tipos de tecidos. Por essa razão o setor é tão atrativo, sendo formado por um grande número de empresas, que representa uma característica internacional do setor. A atração também é explicada pela pouca existência de barreiras tecnológicas à entrada, já que o equipamento básico é a máquina de costura e sua técnica é bastante divulgada. Assim, o padrão de concorrência do mercado confeccionista muitas vezes não se dá pelo preço, mas sim pelos atributos de qualidade e *design*.

Em nível mundial, a indústria têxtil-confecção passa constantemente por diversas mudanças, principalmente em função dos avanços tecnológicos da informática e dos modos de produção e da globalização dos mercados. A concorrência mundial do setor amplia-se principalmente nas etapas de confecção, onde há maior valor agregado em função do desenvolvimento do *design*, já que a tendência é a produção se mover para atender às mudanças da moda e das preferências dos clientes. Essa ampla possibilidade de diversificação em favor das tendências faz com que a concorrência mundial no setor ocorra de forma bastante acirrada. Em função do novo padrão produtivo e tecnológico, o setor têxtil-confeccionista vem passando por um processo de desverticalização das grandes empresas que se especializam nas funções que agregam maior valor lhes permitindo coordenar fornecedores

e distribuidores. Com isto, os segmentos mais intensivos em mão-de-obra estão sendo direcionados às economias em desenvolvimento e nos países mais desenvolvidos ficam concentrados os segmentos com maior valor agregado da cadeia.

No Brasil, a década de 1990 foi muito negativa para a indústria têxtil-confecção em razão da forte recessão e da abertura comercial pela qual o país passou nesta época. Os produtos vindos do exterior tinham baixas alíquotas, o que favorecia a prática de preços baixos afetando consideravelmente a indústria nacional. Porém, foi a partir desta época que a indústria têxtil-confecção nacional passou a incorporar as mudanças para se inserir no padrão produtivo internacional. Essas mudanças englobaram desde uma modernização do parque industrial, até a adoção de práticas organizacionais e de gestão com foco principal na qualidade. Esse processo alcançou empresas de todos os tamanhos, das grandes indústrias até as empresas de pequeno porte.

No atual padrão de concorrência é necessário que as empresas apresentem uma atitude mais pró-ativa em relação à dinâmica das inovações do setor, suas estratégias de resistência no mercado devem estar focadas na busca ininterrupta por inovações. Fazendo com que as inovações do presente criem maiores oportunidades no futuro.

A atual indústria brasileira de confecções apresenta-se bem distribuída na maior parte das regiões do país, sendo em sua maioria representada por unidades de micro e pequeno porte. Isso ocorre já que essas estruturas de tamanho menor são mais adaptáveis às rápidas modificações do setor em função das tendências da moda, tendo maior flexibilidade na capacidade de ajustes. Atualmente, as regiões Sul e Sudeste do país correspondem por 80% da produção da indústria de confecção nacional, sendo nessas regiões os estados de São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina os de maiores destaques.

A mudança do marco regulatório que ocorreu no país no início dos anos 1990 também afetou a indústria têxtil-confecção de Santa Catarina. Para se recuperar, ao longo da primeira metade da década de 1990, o estado investiu maciçamente no complexo têxtil a fim de promover uma maior inserção nos mercados mais exigentes do exterior e escapar da forte degradação dos indicadores de produtividade do setor. Segundo dados da Associação Brasileira de Indústrias Têxteis (ABIT) de 2008, o estado catarinense participa com 16,16% do Produto Interno Bruto (PIB) têxtil-confecção, com mais de 5.000 unidades fabris instaladas. A participação considerável no número total do país se deve ao fato de que o estado abriga algumas das maiores empresas nacionais como Hering, Malwee, Marisol, etc., sendo a região do Vale do Itajaí a de maior concentração dessas indústrias de grande porte.

Atualmente, o estado de Santa Catarina concentra a maior parte de suas exportações do setor têxtil no segmento de confeccionados, produtos estes que representam aproximadamente 90% dos valores obtidos com as exportações dessa indústria. A participação do estado nas exportações gerais brasileiras oscila entre a quinta e a sexta posição. Por vezes outros segmentos apresentam crescimento significativo na participação das exportações, porém, a evolução percentual em determinados setores indica a exportação de produtos com maior valor agregado. As exportações do setor têxtil-confeção do estado têm como principal destino os Estados Unidos, seguido por Argentina e Alemanha.

A indústria têxtil-confeção em Santa Catarina é tradicional e de grande representatividade na economia do estado apresentando elevado volume de produção e de mão-de-obra empregada. O início das atividades da indústria têxtil-confeção catarinense se deu nas últimas décadas do século XIX com exceção do sul do estado e da Grande Florianópolis onde as atividades têm raízes mais recentes. A maioria das empresas do estado surgiu da dissolução de associações anteriormente existentes vinculados ao setor. Já na Grande Florianópolis onde as atividades do complexo têxtil-confeccionista só ganharam destaque recentemente, há pouca relação anterior com a atividade. A maioria se inicia no segmento como faccionista e a partir da criação de marcas próprias, apresenta-se como indústria de confecção.

A região da Grande Florianópolis, segundo informações obtidas na Fiesc (Federação das Indústrias de Santa Catarina), no Sitifitvest (Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Fiação, Tecelagem e Vestuário) e na Assinvest (Associação das Indústrias do Vestuário do Aglomerado Urbano de Florianópolis), é representada por 71 indústrias do ramo têxtil-confeção, caracterizando-se principalmente por micro e pequenas empresas, com a família na liderança do empreendimento, apresentando grande variedade na linha de produtos com maior destaque para as roupas femininas, seguidas das roupas íntimas, roupas masculinas, uniformes e roupas infantis. Dentro da região de Florianópolis, a produção de artigos do vestuário ocupa posição quase exclusiva dentro do complexo setorial têxtil-confeção catarinense.

A recessão e a abertura comercial iniciada no Brasil na década de 1990 que expôs a indústria nacional às importações, também afetou as empresas localizadas na região da Grande Florianópolis fazendo com que estas partissem em busca da criação de condições competitivas para se manterem no mercado dentro de um contexto de dificuldades para obter financiamentos para investimentos, falta de mão-de-obra qualificada e especializada, precários recursos para pesquisa e propaganda, entre outros fatores determinantes.

Porém, acredita-se que as empresas da indústria de confecções da região, tendo em vista as dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas no cenário nacional, têm se empenhado no sentido de melhorar seus processos produtivos, procurando o desenvolvimento de inovações tecnológicas e organizacionais, que são importantes fatores para se tornarem mais competitivas.

Diante deste contexto, e observando o alto valor que o segmento têxtil-confeccionista representa para a economia do estado de Santa Catarina, o presente estudo busca discutir e analisar as condições de competitividade das indústrias de confecções da Grande Florianópolis tentando responder a uma questão fundamental: Quais são as condições competitivas das indústrias de confecções da região da Grande Florianópolis?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho é analisar a atuação das micro e pequenas empresas do segmento de confecções da região da Grande Florianópolis a fim de avaliar as condições de competitividade destas empresas frente ao mercado, considerando suas principais características, forma de inserção no mercado e evolução de suas condições competitivas, contribuindo com os estudos que buscam entender a realidade industrial desta região.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Apresentar os elementos teórico-analíticos sobre a concorrência e a competitividade;
- Apresentar a estrutura produtiva do setor têxtil-confecção no mundo e a formação da indústria no Brasil e em Santa Catarina, assim como sua nova dinâmica produtiva e seus padrões de concorrência;

- Avaliar a dinâmica do setor têxtil-confecção na região da Grande Florianópolis, identificando os fatores internos de competitividade que causam impacto no setor.

### 1.3 Metodologia

Qualquer que seja o objetivo de um estudo é necessário que se faça um planejamento de pesquisa que permita a coleta de provas significativas com o mínimo de esforço, tempo e dinheiro, ou seja, organização das condições para a coleta e análise de dados (SELLTIZ, 1987).

O presente estudo é de caráter descritivo, pois, como aponta Selltiz (1987), tem por objetivo apresentar precisamente as características do grupo de empresas de determinado setor industrial, com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito do fenômeno e posteriormente analisá-las. Quanto ao método de abordagem, que de acordo com Gil (2002), são métodos desenvolvidos com base em abstrações e dão ao pesquisador as condições de decidir e elaborar seu estudo, o presente trabalho é do tipo indutivo, já que surge de fatos ou fenômenos particulares e chega-se à generalização. Todavia, por meio da indução, as conclusões são prováveis e não totalmente verdadeiras.

No que tange ao método de procedimentos que tratam dos aspectos mais concretos da investigação e mais restritos em termos de explicação do fenômeno, a pesquisa se apóia no método de estudo de caso, uma vez que se fundamenta no esboço aprofundado de pesquisas feitas diretamente nas empresas, aqui as indústrias de confecções da Grande Florianópolis.

Assim, objetivando avaliar as condições de competitividade das empresas do segmento de confecções da região da Grande Florianópolis, analisando suas principais características, forma de inserção no mercado e evolução de suas condições competitivas, o estudo irá basear-se em pesquisas bibliográficas, documentais e de campo, buscando delinear três objetivos específicos a fim de atingir este objetivo geral, como segue.

No que tange ao primeiro objetivo, relativo à discussão dos elementos teórico-analíticos sobre a concorrência e a competitividade, recorreu-se a uma pesquisa bibliográfica específica através de livros e obras de autores como Mario Luis Possas, David Kupfer, Silvia Possas e Michael Porter, entre outros que tratam dos conceitos de concorrência, competitividade, estrutura de mercado e estratégia empresarial, bem como, um levantamento de algumas teses e dissertações que tratam desses mesmos assuntos. Com isso, objetiva-se adquirir um aporte

teórico que possibilite analisar como se dá a relação das micro e pequenas empresas frente ao mercado em que estão inseridas.

Com o intuito de alcançar o segundo objetivo, que visa apresentar a estrutura produtiva do setor têxtil-confecção no mundo e a formação desta indústria no Brasil e em Santa Catarina, foram utilizadas bibliografias específicas sobre o assunto tratado e, a fim de avaliar variáveis essenciais como a caracterização da mão-de-obra ocupada e dos estabelecimentos da indústria assim como sua localização, recorreu-se a dados disponíveis na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), dos anos de 2000 a 2007, disponíveis no sítio do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). A RAIS é um relatório preenchido anualmente, principalmente pelos estabelecimentos inscritos no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), no ano a que se refere à informação. No intuito de levantar as características da produção têxtil-confecção foram utilizados estudos publicados pela ABIT e pelo Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) no ano de 2008, que apresentam uma radiografia do setor nos últimos anos. O desempenho do comércio externo foi analisado através dos dados da Secretaria do Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (Secex).

Para atender ao terceiro objetivo específico, designado a avaliar a dinâmica do setor têxtil-confecção na região da Grande Florianópolis, identificando os fatores internos de competitividade que causam impacto no setor, além de pesquisa bibliográfica e documental, foi elaborado um questionário, e este aplicado em uma amostra aleatória de 14 empresas que representam 20% do universo total estudado, sendo 05 micro empresas e 09 empresas de pequeno porte. A distribuição por municípios apresentou-se da seguinte forma: 03 empresas estão localizadas em Florianópolis, 03 no município de Palhoça e 08 em São José. O questionário foi dividido em 08 blocos, conforme Anexo I, a fim de facilitar a análise dos dados. Tais blocos visam avaliar as informações gerais da empresa, o processo produtivo, a estrutura de mão-de-obra, o mercado e a concorrência, a gestão e a capacitação tecnológica, os fatores de competitividade, o relacionamento extra-firma e, por fim, os financiamentos e investimentos das empresas selecionadas. Esta fase de pesquisa de campo pode ser considerada como a de maior importância para o estudo, visto que é dela que se obtiveram os dados necessários para caracterizar de forma apropriada como se comportam as empresas analisadas no que tange suas condições de competitividade.

## 1.4 Justificativa

A indústria de confecção é sempre muito afetada pela globalização dos mercados, a análise desta globalização é fundamental para a elaboração de ações na busca de uma maior competitividade. A pesquisa se faz importante na função de referenciar a competitividade empresarial além da competitividade estrutural.

Neste trabalho foi pesquisada a competitividade no setor de confecção, por ser o setor mais ativo em toda a cadeia têxtil. Foram apreciados os fatores internos e externos às empresas assim como sua produtividade, qualidade, inovação e *marketing* que determinam suas condições competitivas.

A delimitação espacial do presente estudo será as indústrias do ramo de confecções da região da Grande Florianópolis. O estado de Santa Catarina se destaca no cenário nacional na produção de têxteis pela sua grande concentração de empresas. Florianópolis, a capital do estado, apresenta a segunda maior população de Santa Catarina e concentra diversas atividades econômicas ligadas aos diversos setores de serviços, governo, educação e turismo, identificando o crescimento do número de confecções a partir dos anos 1990, apesar da crise da abertura comercial brasileira neste mesmo período.

A análise e o estudo das condições de competitividade das indústrias têxtil-confecções são de total relevância, se analisarmos o desenvolvimento e a inserção das indústrias têxteis e de vestuário na atual conjuntura internacional. O exame acima citado também pode colaborar como referencial teórico de outros campos importantes para o desenvolvimento industrial de regiões em desenvolvimento como a da Grande Florianópolis.

## 1.5 Organização

Para a melhor compreensão do estudo, o presente trabalho foi dividido em cinco capítulos, incluindo esta introdução e a conclusão.

A introdução traz a apresentação geral do tema, onde foram apresentados a problemática, os objetivos, a metodologia utilizada, a justificativa para o estudo e a forma como este está organizado.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica que deu suporte para as análises que foram realizadas ao longo do trabalho, cujos focos centrais são as estruturas de mercado, o padrão de concorrência e a competitividade.

O terceiro capítulo foi construído com o intuito de apurar qual a estrutura atual da indústria têxtil-confecção, fazendo uma descrição da realidade investigada apontando ainda, as características do segmento têxtil no mundo, no Brasil e em Santa Catarina, destacando pontos sobre a produção, comercialização, importação e exportação.

O quarto capítulo traz a análise e a interpretação dos dados recolhidos através da pesquisa de campo, analisando os pontos relacionados às condições competitivas das empresas selecionadas na região.

Finalmente, no quinto capítulo são descritas as principais conclusões a respeito do trabalho realizado e das informações obtidas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO ANALÍTICO

Para uma análise completa e embasada da atuação das micro e pequenas empresas frente à concorrência, se faz necessário encontrar um referencial teórico analítico que sirva de orientação para este estudo. Tal referencial permitirá analisar o setor têxtil-confeccionista da região da Grande Florianópolis sob a ótica das condições competitivas dessas empresas diante dos agentes locais.

Para tanto, o presente capítulo tem o intuito de introduzir noções de concorrência segundo a visão dos teóricos clássicos da economia, enfatizando a noção dos padrões de concorrência. Em seguida discutem-se as estruturas de mercado em que estão inseridas as micro e pequenas empresas e o papel das estratégias empresarias para o seu bom posicionamento competitivo no mercado, procurando visualizar os conceitos e os fatores determinantes da competitividade.

### 2.1 Concorrência

A atual economia capitalista apresenta como característica mais acentuada o fenômeno da concorrência. Porém, este conceito não é de fácil explicação. Para se entender a concorrência é preciso que antes se tenha noção de conceitos como empresa, indústria e mercado. O conceito de concorrência unirá estes princípios. Em um primeiro momento as empresas que tiverem melhor situação em termos de custo e/ou preços obterão maiores margens de lucro, tendo melhores condições de crescer frente à concorrência. A partir da teoria da concorrência o objetivo central deixa de ser a formação dos preços de equilíbrio e as margens de lucro passam a ser o foco principal para as condições de concorrência. O conceito de oligopólio passa a ser visto como a classe de estrutura de mercado baseada nas fortes barreiras à entrada e estas, por sua vez, tornam-se a síntese do caráter e dos determinantes da concorrência. Possas (1984) considera que a concorrência deve ser compreendida:

(...) como um processo de defrontação (“enfrentamento”) dos vários capitais, isto é, das unidades de poder de valorização e de expansão econômicas que a propriedade do capital em função confere. Deve ser pensada nesse sentido como parte integrante inseparável do movimento global de acumulação de capital, em suas diferentes formas, e que lhe imprime, na qualidade de seu móvel primário e vetor essencial,

uma direção e ritmo determinados e em conteúdo historicamente específico. Em outros termos, trata-se do motor básico da dinâmica capitalista, na tradição de Schumpeter que nesse particular arranca de Marx, a despeito da opinião em contrário de certas leituras marxianas. Não se trata, ao inverso, de uma simples “forma exterior” de que se reveste aquela dinâmica, nem apenas de um genérico elemento constitutivo da própria natureza da produção capitalista – embota também o seja – nem, finalmente, se restringe ao âmbito da circulação do capital em geral, quer nas diferentes fases em que ela se desdobra, quer no terreno da distribuição intercapitalista da mais-valia e do novo capital. (POSSAS, 1984, p. 163).

Como consequência da concorrência as empresas capitalistas estão em constante criação através das inovações, buscando lucros normais – e não os extraordinários ou monopolistas – e vantagens competitivas que lhes garantam uma considerável fatia do mercado.

Mais do que a disputa pelo maior lucro, a constante altercação entre as empresas pela sobrevivência no mercado é o que caracteriza a concorrência capitalista. Possas (1984) assevera que as forças das empresas são canalizadas principalmente para inovações que possam modificar a base produtiva e os próprios produtos, deixando para trás a idéia de que a concorrência se limita ao simples ajuste de preços e quantidades impostas pela demanda e pela oferta. Kupfer e Hasenclever (2002) corroboram que a concorrência na economia capitalista faz parte de um processo evolutivo e dinâmico “gerado por fatores endógenos ao sistema econômico, notadamente as inovações que emergem da busca de novas oportunidades lucrativas por parte das empresas em sua interação competitiva” (KUPFER & HASENCLEVER, 2002, p. 415).

### 2.1.1 As grandes visões da concorrência

Não há, nas teorias tradicionais da economia, um conceito próprio de concorrência antes de Schumpeter, porém, existem diversas “noções” de concorrência. Dentre essas noções as mais importantes são a clássica, a de Marx e a neoclássica. Partindo então para o conceito schumpeteriano e neo-schumpeteriano.

A noção clássica da concorrência é aquela admitida por Smith e Ricardo e está intimamente ligada à mobilidade do capital entre as indústrias que sugere a ausência de barreiras à entrada. Segundo Kupfer e Hasenclever (2002), no início do capitalismo:

A concorrência era vista como um processo que se desenrola ao longo do tempo, pelo qual os investimentos são atraídos pelas indústrias que proporcionam maior taxa de lucro, afastando-se das de menor rentabilidade. Seria esse contínuo fluxo intersetorial de capitais, possibilitado justamente pela concorrência entre capitais –

ou seja, por sua mobilidade entre indústrias –, o responsável pela suposta tendência à igualação das taxas de lucro entre distintas atividades nas economias capitalistas (KUPFER & HASENCLEVER, 2002, p. 416).

A teoria clássica tem por natureza uma maior preocupação com a formação da taxa de lucro igual entre as empresas, esta preocupação resulta no real processo de concorrência. Para esta escola, a concorrência só se torna importante pelos efeitos de longo prazo ligados à teoria da determinação dos preços e da taxa de lucro de equilíbrio.

Na noção de Marx a concorrência também se apresenta como um processo complementar já que não é capaz de gerar efeitos relevantes para a economia capitalista. Porém, Marx conseguiu perceber na concorrência uma grande capacidade de mudança estrutural por meio das inovações, o que se tornou elemento importante na teoria dinâmica da concorrência retomada por Schumpeter. Para Possas (1984), Marx entendia a concorrência como uma ação recíproca entre os vários capitais, nos vários planos do mercado. Essa interação faz com que a concorrência seja o espaço da representação dos atores econômicos,

A concentração cumpre então o papel de ocultar as relações e determinações essenciais no capitalismo, e o faz basicamente em duas direções, como se verá a seguir: no plano da produção do valor e da mais-valia como trabalho social, onde o valor adicionado é obscurecido pela forma de rendimentos – salários, lucro (inclusive juro) e renda – que ele assume; e no âmbito das leis econômicas gerais de movimento, tornadas ininteligíveis na esfera anárquica da concorrência. Daí a virtual identidade, desse ponto de vista, entre a concorrência e a órbita da circulação das mercadorias e do capital (POSSAS, 1984 p. 57).

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002) a noção neoclássica da concorrência surge a partir da noção da escola clássica trazida por Marshall, um de seus pioneiros. Sua contribuição ainda hoje é dominante, onde trata

(...) da noção de concorrência perfeita, associada ao atomismo de mercado (tanto na oferta como na demanda), em que as empresas individuais são tomadoras de preço (*price takers*), ou seja, incapazes de afetar o preço de mercado, determinado pelo equilíbrio entre oferta e demanda, com preço de mercado igual a seu custo marginal (KUPFER & HASENCLEVER, 2002, p. 418).

Os modelos tradicionais de concorrência da teoria neoclássica estão baseados na competição perfeita e no monopólio. A competição perfeita é representada pela ausência de poder de mercado onde a empresa é a tomadora de preços. Já o monopólio caracteriza-se pela concentração da produção fazendo com que a empresa tenha poder de mercado. Para a teoria neoclássica as peças fundamentais são a maximização dos lucros e as informações perfeitas, o que remete a um agente conhecedor de todas as informações do mercado e, portanto tomador de decisões totalmente racionais.

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002), o modelo de concorrência perfeita é caracterizado por empresas tomadoras de preço introduzidas em uma indústria que produz um produto homogêneo. Para manter o equilíbrio entre a oferta e a demanda o modelo de concorrência perfeita deve apresentar as seguintes hipóteses básicas: grande número de empresas, produto homogêneo, livre entrada e saída de empresas, objetivo de maximização de lucros, livre circulação de informação e perfeita mobilidade dos fatores. Neste modelo o que interessa para a empresa não é o seu tamanho real, mas sim a parcela do mercado que está sob sua influência.

O monopólio, na visão tradicional, define-se pela estrutura onde existe um único produtor no mercado de um produto sem substitutos próximos onde os possíveis concorrentes se deparam com fortíssimas barreiras à entrada e o objetivo principal é a maximização dos lucros. Segundo a teoria neoclássica o monopólio pode ocorrer por diversas razões como a propriedade exclusiva de matérias-primas ou técnicas de produção, patentes sobre produtos ou processos, entre outros (KUPFER & HASENCLEVER, 2002).

A visão schumpeteriana da concorrência está inserida num processo dinâmico e evolucionário da economia capitalista que é percebida ao longo do tempo por meio de um processo de introdução constante de inovações, sejam elas alcançadas nas mudanças dos produtos, nos processos produtivos, nas formas das organizações produtivas, nos mercados ou nas fontes de matérias primas. De qualquer forma a busca pela inovação é o reflexo da busca pela maximização dos lucros mediante alcance de vantagens competitivas entre as empresas.

A concorrência schumpeteriana baseia-se na constante busca pela diferenciação por parte das empresas por meio de estratégias que visam à obtenção de vantagens competitivas que proporcionem lucros maiores. Quando bem sucedidas, as inovações conquistadas na busca de novas oportunidades gerarão monopólios que poderão ser ou não eliminados por novos concorrentes. A concorrência schumpeteriana é definida por Kupfer e Hasenclever como:

(...) um processo (ativo) de criação de espaços e oportunidades econômicas, e não apenas, ou principalmente, um processo (passivo) de ajustamento em direção a um suposto equilíbrio, nem supõe qualquer estado tendencial “normal” ou de equilíbrio, como nos enfoques clássico e neoclássico. O desfecho do processo de concorrência não é predeterminado, mas depende de uma interação complexa de forças que se modificam ao longo do mesmo processo – mecanismos dependentes da trajetória (*path dependence*), como são chamados na literatura - , tornando muitas vezes impossível prever a própria existência, que dirá as características de um estado terminal. Esse, por sinal, é um traço típico de processos evolutivos. Nessa concepção, concorrência implica o surgimento permanente e endógeno de diversidade no sistema econômico capitalista, também como convém a um processo evolutivo. Importa mais a criação de diferenças, por meio das inovações em sentido amplo, do que sua eliminação, mesmo que tendencial, como nos enfoques clássico e neoclássico. (KUPFER & HASENCLEVER (2002), p. 419).

A concorrência mais tradicional é aquela que se dá por meio de preços, porém esta pode não ser a mais importante ou mais frequente. A concorrência que se dá por meio de diferenciação de produtos e por meio de inovações envolve qualquer criação no sentido da introdução de novos produtos, novas formas de organização de produção, novos mercados ou novas fontes de matérias-primas. A partir desta análise, a diversidade de estratégias e a variedade tecnológica tornam-se elementos centrais na análise da concorrência. A empresa é a unidade e o mercado é o *locus* da análise schumpeteriana.

O referencial teórico schumpeteriano para a concorrência, tão diferente do foco ortodoxo, vem sendo retomado pelos economistas da corrente neo-schumpeteriana. Segundo Kupfer e Hasenclever (2002), além de seguir as principais idéias de Schumpeter a respeito da concorrência a teoria neo-schumpeteriana propõe romper com os pressupostos metodológicos neoclássicos, principalmente os de equilíbrio e da racionalidade maximizadora, substituindo-os pelos conceitos mais gerais de trajetória e de racionalidade limitada. Nessa nova analogia evolucionária são introduzidas noções básicas da procura por inovações a partir de estratégias criadas pelas empresas que procuram resultados econômicos. Os modelos desenvolvidos pela corrente neo-schumpeteriana baseiam-se:

(...) na interação temporal entre as estratégias empresariais, que envolvem o referido processo de busca de inovações – mas abrangendo ainda outras estratégias competitivas e decisões (produção, investimento, preços) – e o processo de seleção pelo mercado dessas mesmas inovações (KUPFER & HASENCLEVER (2002), p. 422)

## 2.2 Padrões de concorrência

O padrão de concorrência é um dos aspectos centrais da relação entre empresa, mercado, concorrência e competitividade, e é essencial para o desenvolvimento de um conceito de competitividade compatível com o processo de concorrência capitalista na presença de inovações tecnológicas são os padrões de concorrência condicionam o processo decisório das estratégias competitivas das empresas.

O padrão de concorrência das indústrias sempre estará ligado aos fatores determinantes de competitividade naquele setor que determinam tanto a inserção da firma na estrutura produtiva quanto às estratégias empresariais de concorrência, formando elementos estruturais e de decisão. Segundo Ferraz *et al* (1997) o padrão de concorrência pode ser definido como

um conjunto de regras implícitas ou explícitas, praticadas por um determinado mercado através das relações existentes entre as necessidades demandadas pelos consumidores e a capacidade de adequação dos fornecedores, visando um melhor atendimento aos clientes.

Kupfer (1991) sugere que junto à noção de concorrência possa ser associado um conceito correspondente de padrão de concorrência:

Em cada espaço de competição (mercado ou indústria, região, nação) vigoraria um padrão definido como um conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes nesse espaço. O universo de formas possíveis de concorrência engloba preço, qualidade, habilidade de servir o mercado, esforço de venda, diferenciação de produto e outras. O padrão de concorrência seria, portanto, um vetor particular, contendo uma ou mais dessas formas, vetor esse resultante da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição (as características estruturais e as condutas praticadas pelas firmas que nele atuam). Em outras palavras, as empresas buscariam adotar, em cada instante, estratégias de conduta (investimentos, inovação, marketing, compras, financiamento, etc...) voltadas para capacitá-las a concorrer por preço, esforço de venda, diferenciação de produtos, etc..., compatíveis com o padrão de concorrência setorial. (KUPFER, 1991, p.10)

Para Ferraz *et al* (1997), os padrões de concorrência apresentam duas características principais que são decisivas para a avaliação da competitividade. A primeira está na propensão de cada setor da estrutura produtiva que faz com que “cada tipo de vantagem competitiva apresente importância variável e diferentes graus de oportunidades – entendidas como possibilidade de utilização – em cada mercado” (Ferraz *et al*, 1997, p.7). Estas particularidades são pontos centrais na decisão das estratégias competitivas que serão utilizadas pela empresa. A segunda característica está na sua mudança ao longo do tempo, ajustando-se às transformações em tecnologias, organização industrial e ambiente econômico. Além das vantagens competitivas que a empresa já apresenta é importante levar em conta também as mudanças e a velocidade em que elas ocorrem.

Quando uma empresa tenta agir de forma diferenciada ou o faz basicamente vendendo produtos de maior qualidade ou com preços mais baixos que seus concorrentes. Para obter preços mais baixos deve basear-se em custos menores, assim como a maior qualidade deve ser obtida de forma que não seja facilmente imitada. A partir disto, Possas (1999) distingue dois importantes tipos de vantagens competitivas: vantagens em custos (ou preços) e vantagens em diferenciação de produtos.

Os preços são uma das deliberações de maior relevância nas decisões estratégicas do processo concorrencial. Anteriormente a concorrência era vista como o principal meio de evitar o aumento dos preços praticados ao ponto que estivessem acima dos preços de oferta. Porém, com a crescente importância dos mercados oligopolísticos esta visão tornou-se problemática já que nestes mercados existe certa rigidez nos preços que não responde às

variações da demanda, além do que, uma mudança nos preços estimula os principais concorrentes a reagirem.

**Quadro 01: Vantagens de custos relevantes na indústria.**

<b>Vantagens de custos</b>	<b>Descrição</b>
Economias de escala	O aumento do volume da produção de um determinado bem por período reduz os seus custos.
Economias de escopo	São economias de escala que se referem a um conjunto de bens. Aplica-se a produtos com mesma base tecnológica ou inseridos em uma mesma área de mercado.
Capacidade de financiamento da firma	Uma situação financeira saudável garante menor pressão dos custos financeiros, maior disponibilidade de fundos para expansão e inovação e maior capacidade de sobrevivência.
Patentes e licenciamento de tecnologias	Permitem que as condições de produção das firmas que as possuem sejam únicas.
Relações com fornecedores	Pode garantir o fornecimento de insumos de qualidade e baixo custo, principalmente nos casos onde as fontes de matérias-primas são limitadas, ou os insumos são de grande relevância para a diferenciação do produto.
Relações com a mão-de-obra	Para garantir a qualidade e o suprimento se deve investir em treinamento e qualificação e evitar protestos que paralitem o processo produtivo.
Organização da produção	Associados ao o sistema de qualidade, podem garantir custos mais baixos além de representa importante fonte de vantagens de custo e diferenciação.
Eficiência administrativa	Métodos adequados são capazes de evitar a elevação de custos e favorecer o fluxo de informação dentro da firma, mantendo altos níveis de motivação e satisfação.

**Fonte: Elaboração própria a partir de Possas (1999).**

Por se tratar de um processo tão dinâmico, a concorrência conduz a grandes modificações em produtos, processos de produção e dimensões competitivas. Possas (1999) distingue os tipos de vantagens relevantes na indústria, associando-as as vantagens de custo e as de diferenciação dos produtos. Para o autor a diferenciação do produto é tão indispensável na concorrência quanto às tentativas de manter os preços baixos e juntamente com as vantagens de custo permite a apropriação de ganhos diferenciais. A classificação dessas vantagens, apontadas por Possas, estão demonstradas nos Quadros 01 e 02.

**Quadro 02: Vantagens de diferenciação de produtos relevantes na indústria.**

<b>Vantagens de diferenciação de produtos</b>	<b>Descrição</b>
Especificações	Definem o escopo dos fins a que podem servir e os submercados ou nichos aos quais os produtos são dirigidos.
Desempenho ou confiabilidade	Capacidade do produto de cumprir os propósitos a que suas especificações o destinam.
Durabilidade	Faz com que o produto se torne mais interessante aos olhos do comprador, porém deve estar associada à consolidação da marca.
Ergonomia e <i>design</i>	Adaptação ao processo de utilização e aspectos como facilidade de transporte ou armazenamento.
Estética	Diversidade de formas, sabores, odores, texturas, sons, etc.. É puramente subjetiva.
Linha de produtos	Conexão de um produto a uma linha completa, especialmente nos casos em que se requer compatibilidade entre produtos complementares.
Custo de utilização do produto	Diferenciação por meio da queda do custo de utilização.
Imagem e marca	A imagem deve estar necessariamente ligada a uma marca de identificação imediata. A imagem é importante por conferir status.
Formas de comercialização	Distribuição ampla e com muitos pontos de venda, além da qualidade dos pontos de venda.
Assistência técnica e suporte ao usuário	Principalmente nos casos em que a manutenção adequada significa economia importante para o usuário.
Financiamento aos usuários	Facilidades de financiamento ou <i>leasing</i> concedidas aos usuários que podem ser decisivas.
Relação com usuários	Garante a competitividade da firma em determinados setores criando condições para que as modificações implementadas estejam de acordo com as necessidades do mercado.

**Fonte: Elaboração própria a partir de Possas (1999)**

A formação dos padrões de concorrência sofre influência dos preços praticados, da qualidade dos produtos, do tipo de venda, do prazo de entrega, dos canais de distribuição e do grau de diversificação do mercado. Estes fatores, por consequência, influenciam diretamente na formulação das estratégias competitivas das empresas. Muitas vezes as empresas podem ter dificuldades para reconhecer o padrão de concorrência vigente no mercado em que atuam mesmo que esses padrões se mantenham estáveis. De acordo com Kupfer (1991), as firmas costumam encontrar dois problemas ao buscarem estratégias de condutas adequadas, o

primeiro deles aparece em função de não haver informação perfeita sobre o mercado e sobre as atitudes dos concorrentes, assim os resultados da escolha da estratégia só serão conhecidos posteriormente. Um segundo problema encontrado pelas empresas é o fato de que muitas vezes, mesmo tendo conhecimento da estratégia mais adequada, a empresa não possui capacitação ou recursos suficientes para adotá-la imediatamente, fazendo surgir uma defasagem temporal entre a opção pela estratégia e sua efetiva aplicação. Desta forma,

(...) quanto mais estável for o padrão de concorrência, mais convergentes serão as expectativas quanto às formas de concorrência dominantes, menores serão as possibilidades de avaliação incorretas das estratégias competitivas bem sucedidas ao mesmo tempo que maiores serão as chances das empresas estarem capacitadas para elas. (KUPFER, 1991, p. 13)

Contudo, o processo de concorrência é baseado no tempo como fator determinante e na existência de incerteza quanto ao futuro, e é nesse ambiente que as empresas devem analisar suas estratégias competitivas. Com isto, as firmas adotam estratégias competitivas de acordo com seu desempenho passado e baseando-se nas expectativas futuras principalmente sobre as estratégias adotadas por seus concorrentes. Em suma, a adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência atuante naquele mercado específico será a função da competitividade, sendo esta, portanto, um fenômeno “*ex-post*”.

A competitividade é vista como uma característica totalmente relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. Ferraz *et al* (1997) afirma que cada setor industrial apresenta seu próprio padrão de concorrência, visto que cada um deles possuem particularidades exigindo estratégias diferenciadas. Desta forma, o padrão de concorrência é, para este autor, o agrupamento das melhores estratégias empresariais adotadas de acordo com um mercado específico que tem por objetivo maximizar seus lucros através da adoção de novas tecnologias ou novos modelos de organização industrial que facilitem a participação desta empresa de forma competitiva no mercado.

## 2.3 Estruturas de mercado

Ao longo do tempo os mercados assumiram organizações diferentes. As estruturas de mercado são os modelos de como estes estão organizados. O contexto em que consumidores e produtores se encontram para “trocar” produtos determina o preço e a quantidade de certo produto. Cada estrutura de mercado baseia-se em hipóteses e características observadas na

interação entre oferta e demanda. A estrutura da indústria é a base fundamental na determinação das regras competitivas nas quais essas empresas estão inseridas. Para entender essa estrutura é necessário analisar suas particularidades, além de considerar fatores do ambiente econômico no qual está implantada.

As atividades industriais geram grande impacto sobre as estruturas de mercado, e essas atividades encontram-se em constante processo de mudança. Em grande parte, este processo de transformação dá-se em função do surgimento de novas tecnologias, novas técnicas e novos métodos como círculos de controle de qualidade, método *just-in-time*, entre outros. Estas mudanças apontam para uma nova estrutura industrial e para um novo paradigma tecnológico-industrial, que configuram um ambiente econômico externamente diferenciado, fazendo com que em função dessas mudanças tecnológicas e organizacionais, novos modelos teóricos ganhem espaço nas análises estruturais da indústria.

Pela abordagem tradicional neoclássica o mercado é caracterizado a partir de um conceito de produto muito bem definido fazendo com que aquele seja considerado como qualquer ambiente abstrato onde se encontram oferta e demanda. Desta forma o mercado seria o conjunto das empresas produtoras de determinado item. Kupfer e Hasenclever (2002) mostram-se insatisfeitos com esta abordagem, para os autores:

(...) a suposição de um processo de crescimento da empresa marcado pela crescente diferenciação de produto além de um movimento de expansão diversificante da atividade produtiva como uma estratégia fundamental, insere um alto teor de heterogeneidade de produto, ao menos no que se refere à percepção dos consumidores. Isto implica uma maior importância analítica da substituíbilidade de produtos e do foco e direcionamento dos esforços competitivos, aspectos que passam a preponderar para uma definição mais adequada de mercado e indústria. O mercado, portanto, corresponde à demanda por um grupo de produtos substitutos próximos entre si. Para uma empresa diversificada, no entanto, a idéia de mercado envolve também outros espaços concorrenciais em que pode atuar. (KUPFER & HASENCLEVER, 2002, p. 35).

Possas (1984) defende a existência de pelo menos três sentidos ao se utilizar a expressão “estrutura de mercado”. Em primeiro lugar, faz referência às características mais comuns dos mercados como produção, investimento e tecnologia, que os definem pelo número de empresas concorrentes (monopólio, oligopólio ou concorrência) e pela existência de produtos homogêneos ou diferenciados. Um segundo sentido ao termo “estrutura de mercado”, e um dos mais utilizados na literatura que trata das organizações industriais, é o que se refere ao conhecido modelo estrutura-conduta-desempenho (ECD), onde as características da estrutura do mercado como concentração do mercado, substituição de produtos, condições de entrada de concorrentes, estruturas de custos e integração vertical, adquirem função de maior importância, afetando o desempenho econômico. A terceira concepção introduz, ao conceito

anterior, algumas características que o torna mais dinâmico a partir da inclusão de movimentos retro-alimentadores entre seus componentes. Por um lado esta percepção dá destaque à evolução da estrutura perante as condições de concorrência que compreendem os fatores responsáveis pela transformação dessa estrutura, como grau de concentração do mercado, progresso técnico, mudanças nas formas de concorrência e vinculação com a economia em conjunto. Por outro lado, desconsidera o “instrumental estático que vicia a análise dos mercados nas demais teorias, mesmo as não-ortodoxas, a começar pela concepção do equilíbrio estático como o núcleo em torno do qual gravitam todas as demais peças do aparato analítico convencional” (POSSAS, 1984, p. 88).

No centro da análise da estrutura de mercado e da formação dos preços em oligopólios aparecem as barreiras à entrada. Em um mercado caracterizado pelo oligopólio a ameaça da entrada de novos concorrentes é fator decisivo na determinação do preço, já que estabelece um limite superior ao preço e conseqüentemente aos lucros, onde as empresas líderes em relação a ele sentem-se seguras em permanecerem sem induzir à entrada de outras empresas no mercado.

De acordo com Possas (1984), as estruturas de mercado apresentam características básicas como barreiras à entrada, diferenciação dos produtos, forma de concorrência, concentração técnica e forma de ampliação dos investimentos. A análise destas características, com foco nos aspectos microeconômicos – lucro e investimento –, determinará a divisão das estruturas de mercado em basicamente cinco tipos: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado ou misto, oligopólio competitivo e mercado competitivo.

Em primeiro lugar, o oligopólio concentrado caracteriza-se essencialmente pela sua natureza homogênea, ausência de diferenciação de produtos onde poucas unidades produtivas detêm maior parcela da produção do mercado e pela alta concentração técnica, fazendo com que a competição pela diferenciação do produto e pelo preço como procedimento regular seja eliminada. Neste mercado, prevalece a alta concentração da produção em função da escala técnica de produção que, juntamente com o alto investimento inicial mínimo, criam importantes barreiras à entrada.

A disputa por fatia relevante do mercado será determinada pelo comportamento dos investimentos em função do crescimento da demanda, seja pela inserção de novos processos produtivos que reduzam os custos e melhorem a qualidade do produto, ou seja pela iniciativa de ampliar a capacidade tendo em vista o crescimento futuro do mercado. No que diz respeito à inserção na estrutura produtiva, estes mercados, de modo geral, produzem insumos básicos industriais e bens de capital com baixo grau de padronização que exijam economias de escala.

Essas atividades geralmente apresentam uma relação capital/produção acima da média, assim, este tipo de oligopólio, tem nos gastos com investimentos seu suporte principal. A relação entre lucros e investimentos e os fatores que afetam a decisão de aumentar a capacidade para obter certo crescimento de mercado, assumem grande importância nas estratégias de concorrência das empresas.

Os oligopólios diferenciados têm por característica fundamental serem compostos por empresas que vêm na fabricação de produtos diferenciados a forma predominante de competição, deixando em segundo plano a concorrência em preços já que colocaria em risco a estabilidade do mercado e, conseqüentemente, a sobrevivência da empresa. Essa característica traz implicações específicas sobre a estrutura de mercado já que a diferenciação está quase sempre associada a bens de consumo duráveis e não duráveis. Seus esforços competitivos geralmente estão associados a gastos com publicidade e comercialização do produto já existente, assim como, com a contínua inovação dos seus produtos apoiada em gastos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de novas mercadorias, modelos, qualidade e preços buscando atingir diferentes faixas de consumidores. As barreiras à entrada nestes mercados se apresentam principalmente nas economias de diferenciação ligadas à persistência de hábitos ou marcas já consagradas e, conseqüentemente, ao elevado e prolongado volume de gastos necessários para conquistar uma faixa de mercado mínima que justifique o investimento. Apesar das barreiras à entrada, a estrutura do oligopólio diferenciado não permanece estável, já que esta diferenciação requer contínua renovação das tecnologias de produção e das estratégias de comercialização.

A estrutura de mercado denominada oligopólio diferenciado-concentrado, ou misto, combina os elementos dos dois modelos anteriores, ocorrendo à diferenciação dos produtos como forma básica de competição ao lado dos requisitos de escala mínima eficiente, associados à produção de bens de consumo duráveis. Geralmente, os índices de concentração desses mercados são mais altos do que os apresentados no oligopólio diferenciado, podendo equiparar-se aos apresentados nos oligopólios concentrados. As barreiras à entrada apresentam-se através das economias de escala técnica e pela economia de diferenciação. As estratégias de concorrência combinam dois aspectos: planejar o excesso de capacidade para atender às discontinuidades técnicas e acelerar o crescimento do mercado – característica do oligopólio concentrado, e ampliar a fatia de mercado pela diferenciação e inovação – característica do oligopólio diferenciado. A união de características dos dois mercados faz com que este tipo de oligopólio tenha um impacto dinâmico maior do que em outras estruturas de mercado.

A última classe de oligopólio a ser analisada é o oligopólio competitivo que se caracteriza principalmente pela alta concentração da produção, onde algumas empresas detêm participação considerável no mercado a ponto de poderem ser tratadas como oligopólio. A falta de economia de escala importante, a pouca capacidade de diferenciação dos produtos e ainda a convivência de tecnologias muito desiguais, restringe a concentração do mercado e o nível das barreiras à entrada das empresas, dificultando a obtenção de margens de lucro muito elevadas. A competição se dá basicamente através dos preços, mesmo existindo grandes oportunidades para diferenciação do produto. O comportamento dos preços segue as normas habituais de *mark-up* (indicador de quanto do preço do produto está acima do seu custo de produção e distribuição), geralmente com lideranças de preços e ajustes de demanda. Este tipo de oligopólio, pelas suas peculiaridades, torna-se menos dinâmico que as demais formas desta estrutura.

Por fim, os mercados propriamente competitivos caracterizam-se basicamente pela competição em preços, pela desconcentração ligada à ausência de barreiras à entrada e pela aceitação de uma margem de lucro mínima. Geralmente representam-se por pequenas e médias empresas que praticamente não encontram barreiras à entrada ou saída. É possível apresentarem alguma diferenciação nos produtos, mas também se aproximam da livre concorrência oferecendo muitos produtos homogêneos. Sua capacidade geralmente acompanha a expansão do mercado e após períodos de crise o investimento pode retornar mais rapidamente do que nos oligopólios.

Um dos atributos de maior importância nas definições de estruturas de mercado encontra-se na concentração, e o elemento que melhor se associa a definição de concentração está na presença de economias de escala. Para Possas (1984), estas economias de escalas

(...) podem ser reais ou pecuniárias, distinguindo-se conforme a vantagem nos custos unitários relacionada com o tamanho reflita uma economia física de recursos, ou, ao contrário, unicamente um poder diferencial de obter preços vantajosos dos próprios produtos ou dos mercados fornecedores de insumos, trabalho e capital. As economias reais podem ser melhor analisadas se decompostas em três níveis: o do produto individualizado, o da planta ou processo e o da firma, ao passo que as economias pecuniárias quase sempre se dão ao nível da firma. (POSSAS, 1984, p. 116-117).

Ainda segundo Possas (1984), o pensamento neo-schumpeteriano propõe um critério para caracterizar a eficiência de determinado mercado que pode ser denominado por “eficiência alocativa” já que supõe o mercado como um ambiente de seleção, onde sua principal função é a inovação no sentido schumpeteriano. Na visão schumpeteriana o mercado é o local central da concorrência e deve ser avaliado principalmente pela extensão e qualidade com que a

desempenha. Porém, as estruturas de mercado não devem ser consideradas como únicas ou inalteráveis. Assim como as estruturas de mercado podem condicionar condutas competitivas e estratégias empresariais, também podem ser por elas modificadas, principalmente quando estas estão incorporadas por inovações radicais que alteram o funcionamento de diversos mercados. Na sua grande maioria, as estruturas de mercado são endógenas ao processo competitivo.

## 2.4 Estratégias empresariais

O desenvolvimento de estratégias dentro das empresas pode ser considerado um dos processos que mais exige da capacidade intelectual humana, já que a formulação de estratégias está intimamente ligada ao conhecimento do negócio da empresa e aos recursos que ela dispõe, levando em consideração seu ambiente operacional e o mercado em que está inserida. As estratégias se tornam necessárias em razão da existência da competição. Para Henderson (*apud* CARVALHO; LAURINDO, 2006), a estratégia é uma busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio e, também, a colocação deste plano em prática. Portanto, a estratégia é o plano que determina as ações que serão tomadas para moldar um futuro favorável.

Os mercados estão em constante mudança, diante de competições cada vez mais agressivas. Esse cenário faz com que as empresas se tornem mais maleáveis a ponto de se adaptarem ao sistema que se transforma rapidamente. Para que uma empresa obtenha vantagens competitivas é preciso que ela supere o desempenho de suas concorrentes e consiga manter esta diferença. O objetivo da empresa é entregar valor ao seu cliente de forma diferenciada e fazer com que este valor tenha o menor custo para ela. A posição estratégica pode ser a de executar atividades diferentes de seus concorrentes ou executar as mesmas atividades de maneira diferente.

Desenvolver a estratégia é um processo de elaboração de questões, geração de alternativas e de escolhas. Estes processos envolvem esferas como em quais clientes será focada a estratégia, quais produtos a empresa irá oferecer e qual a maneira mais eficiente de realizar as atividades. A resposta a estas três questões resultará na posição estratégica da empresa.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (*apud* CARVALHO; LAURINDO, 2006), a estratégia empresarial apresenta os seguintes aspectos:

- a) A organização precisa entender a si mesma e compreender o ambiente no qual está inserida;
- b) É preciso compreender sua essência já que a elaboração de suas estratégias envolve variáveis muitas vezes conflitantes;
- c) O sucesso ou não de uma estratégia afetará todo o bem-estar da organização;
- d) A estratégia deve ser bem pensada, bem planejada e bem implementada pois envolve questões tanto de conteúdo como de processo;
- e) Não são necessariamente deliberadas, podendo resultar de fatos ou oportunidades que aparecem ao longo da atividade da empresa, sendo assim chamadas de emergentes;
- f) Existem em vários níveis podendo ser uma estratégia corporativa ou uma estratégia de negócios, por exemplo;
- g) Envolve vários processos de pensamento como conceituação, análise da situação, etc.

Dentro deste contexto, a essência da estratégia está na criação de uma posição valiosa que envolve a escolha de um arranjo de atividades que faz com que a empresa se diferencie dos seus concorrentes. Para Porter (1999), o posicionamento estratégico pode ser realizado baseando-se em três fontes distintas que não são mutuamente excludentes: a) posicionamento baseado na variedade de produtos e serviços; b) posicionamento baseado nas necessidades de um determinado grupo de consumidores e; c) posicionamento baseado no acesso de um grupo específico de consumidores.

No posicionamento baseado na variedade de produtos e serviços e não no segmento de clientes, a idéia central está em escolher o que será oferecido e desenvolver as atividades que permitam produzi-los da melhor forma possível. Este posicionamento faz sentido quando a empresa pode utilizá-lo a partir de um conjunto diferenciado de atividades.

O posicionamento baseado em atender as necessidades de determinado grupo de clientes só é vantajoso se o conjunto das atividades que permitem tal atendimento seja também diferenciado. Dentro deste posicionamento o mesmo cliente pode ter necessidades diferentes, em ocasiões diferentes e em diferentes tipos de transações.

As diferenças em termos de modalidades de acesso podem determinar um posicionamento estratégico mesmo quando as necessidades dos consumidores forem as mesmas. O acesso

pode se dar em função da geografia ou do porte do cliente. Este posicionamento é o mais incomum dos três critérios.

Independente dos critérios utilizados para definir o posicionamento estratégico de determinada empresa, o conjunto de atividades exigidas para alcançar este posicionamento deve ser sob medida, pois será sempre a diferença na oferta. Segundo Porter (1999) após definir o posicionamento estratégico se pode definir de fato o que é a estratégia que o autor define como:

(...) criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as necessidades e para ter acesso a totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho (PORTER, 1999, p. 63).

Em cada fase de sua existência uma empresa detém certo nível de capacitação e certo desempenho competitivo que, em larga escala, determina suas capacitações. As empresas concorrem através do tempo gastando recursos para financiar suas estratégias competitivas, fazendo com que essas estratégias determinem o seu grau de capacitação. Para Ferraz *et al* (1997) as empresas buscam novas capacitações permanentemente, seja porque seus recursos se tornam obsoletos em razão do surgimento contínuo de inovações, ou seja por que seus estoques se depreciam. A questão do surgimento das inovações faz com que o comportamento das empresas seja de adoção de estratégias mais agressivas que lhes proporcionem certo controle de obsolescência das capacitações de seus concorrentes. As capacitações de uma empresa determinarão o seu desempenho. As estratégias têm por objetivo alterar as capacitações para adequá-las às metas de desempenho da empresa. Ainda segundo o autor, a decisão estratégica envolve avaliações de duas ordens: a) ser realizável e; b) ser economicamente atrativa. A estratégia precisa ser factível, pois depende da capacitação acumulada pela empresa, do seu potencial financeiro, do tempo de preparação exigido por cada uma delas e das economias existentes. As estratégias competitivas não rendem resultados imediatos, portanto devem ser determinadas pelos gastos requeridos ao seu financiamento e aos riscos e retornos esperados, “a avaliação de atratividade depende de percepções do empresário quanto a um futuro que é em grande parte influenciado pelas condutas das empresas concorrentes” (FERRAZ *et al* 1997, p.6).

Uma das estratégias empresariais mais recentes é a tecnologia da informação, que exerce grande influência sobre a vantagem competitiva, tanto nos custos, como na diferenciação. A

tecnologia da informação afeta o valor das atividades e permite que as empresas conquistem vantagens por meio da exploração das mudanças no escopo da competição. Esta tecnologia produz efeito direto nos custos, alterando os vetores de custo das atividades e, assim, melhorando a posição relativa da empresa neste sentido. Já em relação à diferenciação, a nova tecnologia possibilita a personalização dos produtos fazendo com que o papel da empresa e de seus produtos na cadeia de valores do comprador sejam os principais determinantes da diferenciação.

Enfim, conclui-se que a natureza da formulação estratégica é enfrentar a competição. A escolha de uma nova posição deve ser conduzida pela habilidade de encontrar novas opções de atividades complementares em vantagens competitivas. As empresas talvez necessitem alterar suas estratégias em função de mudanças estruturais no setor, geralmente a busca por novas posições estratégicas se dá devido a mudanças setoriais. A seqüência estratégica deve tornar mais eficaz a melhoria contínua da empresa.

Na visão de Porter (1986), as empresas podem utilizar três estratégias genéricas, individualmente ou em conjunto, para alcançar uma posição bem-sucedida: a liderança no custo total, na diferenciação ou no enfoque. A liderança no custo total é alcançada a partir de um conjunto de políticas funcionais que abrangem a construção de instalações em escala eficiente, a busca de redução de custos por meio da experiência, controle rígido de custos e despesas, a não formação de contas marginais de clientes e a diminuição de custos em P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc. Os custos mais baixos garantirão à empresa uma defesa contra os concorrentes já que sua posição de custos lhe permitirá obter retornos após seus concorrentes terem consumido seus lucros na competição. Porter (1986) corrobora que a posição de baixo custo defende a empresa contra compradores e fornecedores poderosos, proporcionando barreiras de entrada em termos de economia de escala e vantagens de custos, além de colocar a empresa em posição favorável em relação a produtos substitutos de seus rivais.

A segunda estratégia genérica para Porter (1986) consiste em “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda indústria.” (PORTER, 1986, p. 51). A diferenciação pode ser alcançada por diferentes métodos como: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outros. A diferenciação torna viável a obtenção de retornos acima da média já que proporciona um nível de isolamento da concorrência em função da lealdade dos consumidores em relação à marca e também uma menor sensibilidade ao preço, além de aumentar as margens de negociação com fornecedores e compradores.

Por fim, na estratégia de enfoque, a empresa procura obter certa vantagem competitiva em um determinado grupo comprador, ou de uma linha de produtos, ou ainda em um mercado geográfico, excluindo os segmentos restantes. O ponto principal desta estratégia está em selecionar os segmentos específicos do mercado em que a concorrência encontra dificuldade em satisfazer eficientemente as necessidades do consumidor. A Figura 01 apresenta as diferenças entre as três estratégias genéricas de Porter.



Figura 01 – Três estratégias genéricas  
Fonte: Porter (1986).

As estratégias genéricas também implicam riscos à organização, seja em falhar em atingir ou manter a estratégia ou pela transformação da indústria desgastar a vantagem alcançada. A liderança de custos é vulnerável principalmente no que tange a rápida mudança tecnológica que anula investimentos anteriores, ao possível baixo custo de aprendizado por novas empresas e a incapacidade de perceber a mudança necessária no produto para atender adequadamente o mercado. O maior risco da estratégia de diferenciação está na capacidade diferencial de custos dos concorrentes que pode tornar menos atrativo ao consumidor manter a lealdade à marca.

## 2.5 Competitividade – fundamentos básicos

Quando se utiliza o termo competitividade envolve-se uma imensidão de variáveis que fazem com que seja necessário especificar o contexto no qual se está trabalhando, pode-se

estar falando de competitividade entre empresas, competitividade em determinados setores produtivos, em uma determinada nação, entre nações, no curto ou no longo prazo, *ex-ante* ou *ex-post*, etc. Enfim, a complexidade do assunto faz com que seja necessário dar um foco a análise a fim de não utilizar o termo num sentido tão genérico perdendo seu significado ou relevância.

Devido à abertura comercial, que vem cada vez mais se consolidando, e ao processo de globalização em que estão inseridas as grandes empresas das mais diversas indústrias, a competitividade tem sido abordada sob os mais diferentes enfoques como a competitividade individual das firmas, das indústrias e das nações dentro da globalização da economia.

Segundo Coutinho e Ferraz (1995) as empresas inseridas em mercados internos dinâmicos estão sempre estimuladas na busca da contínua competitividade que permitem ganhos de economia de escala e escopo que viabilizam sua maior competitividade. Da mesma forma que o crescimento do mercado estimula investimentos, as exigências dos consumidores quanto aos padrões de qualidade e desempenho estimulam a busca da eficiência produtiva por parte das empresas. Consumidores mais exigentes levam as empresas a adotarem estratégias competitivas mais ofensivas para superar suas limitações.

De acordo com Castro *et al* (1996), a competitividade pressupõe capacidade inovativa, assim, as condições específicas da indústria considerada e do ambiente econômico são fatores chave para que as empresas desenvolvam seu potencial competitivo.

Nessa perspectiva, a competitividade não se constrói pela tentativa de redução da concentração industrial, como nas antigas políticas antitruste, ou pela diluição do poder de mercado das empresas oligopolistas, na hipotética busca de aumentar a contestabilidade de sua posição, mas pela exploração em grau máximo do potencial inovativo, diferenciado, que esse poder (inclusive financeiro) confere. (CASTRO *et al*, 1996 p. 73 e 74).

A capacidade da empresa de produzir com mais eficiência que seus concorrentes é que será o indicador da sua competitividade. Assim sendo, pode-se dizer que quem define a posição competitiva de uma organização é quem escolhe as técnicas que irá utilizar na produção, considerando suas restrições quanto à capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial.

Estudos recentes costumam abordar a competitividade como um fato intimamente ligado às características de desempenho ou de eficiência. Para Ferraz *et al* (1997), apesar dos vários indicadores de competitividade, seu conceito deve estar organizado sob esses dois aspectos. A competitividade vista como desempenho está expressa na participação do mercado (*market-share*) alcançada pela empresa em um determinado período de tempo. Quando a

competitividade é vista como eficiência, a empresa traduz esta competitividade através do rendimento na relação insumo-produto. A partir desta análise o autor conceitua competitividade como sendo:

(...) a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Essa visão se diferencia de modo significativo das abordagens convencionais na medida em que busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade (FERRAZ et al, 1997, p.3).

Ferraz *et al* (1997) considera ainda que, analisar a competitividade requer um estudo aprofundado das vantagens competitivas que de modo geral estão ligadas às especificações dos produtos, processo de produção, vendas, escalas produtivas, tamanhos dos mercados, relações com fornecedores e clientes, política econômica, entre outras. Dessa forma a competitividade não deve ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou empresa, mas sim como uma característica extrínseca relacionada ao padrão de concorrência do mercado considerado. Portanto pode-se entender que o padrão de concorrência é a variável determinante e a competitividade é a variável determinada.

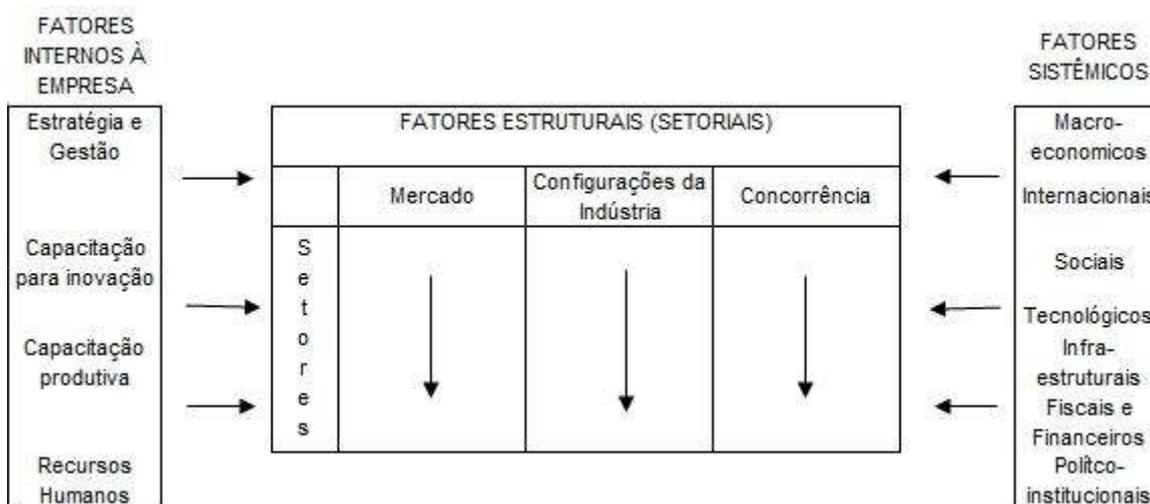
### 2.5.1 Fatores determinantes da competitividade

O comportamento competitivo de uma empresa é condicionado por um conjunto de fatores que podem ser divididos em três grupos: fatores internos à empresa, fatores de natureza estrutural e fatores sistêmicos.

Coutinho e Ferraz (1995) consideram que os fatores internos à empresa são aqueles sob os quais ela tem poder de decisão e podem ser controlados através das condutas que assumem. Pode-se citar a qualidade e a produtividade dos recursos humanos, a capacitação tecnológica e produtiva, o conhecimento do mercado no qual está inserida, a organização da produção, entre outros.

Os fatores estruturais são aqueles em que a capacidade de interferência da empresa é limitada, mas está em sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta. Integram este grupo as características do mercado, a configuração da indústria e a concorrência.

Por fim, os fatores sistêmicos são aqueles que estão fora da influência da empresa, mas constituem parâmetros do processo decisório. Podem ser: macroeconômicos, político-institucionais, regulatórios, infra-estruturais, sociais, internacionais ou referentes à dimensão regional. A Figura 02 representa de forma sucinta os fatores determinantes da competitividade.



**Figura 02 – Fatores determinantes da competitividade**  
 Fonte: Coutinho e Ferraz (1995).

### 2.5.1.1 Fatores internos à empresa

Para Ferraz *et al* (1997), as estratégias empresariais devem ser favoráveis ao seu padrão de concorrência, investindo nas capacitações necessárias para garantir seu desempenho. A empresa que obtém sucesso tem por característica a tendência da diminuição dos níveis hierárquicos envolvidos no processo decisório com maior delegação de poderes. Percebe-se também, um aumento na densidade do fluxo de informações cada vez mais complexas que circulam por mais pontos dentro da empresa. Os novos atributos da gestão competitiva alteram de forma radical suas relações com fornecedores e clientes fazendo com que se aproximem destes em termos de desenvolvimento de produtos, troca de informações tecnológicas, garantia de qualidade e estabilidade nos contratos.

O segundo fator interno à empresa é o da capacidade inovativa. As estratégias centradas no alcance desta capacidade consistem no núcleo do comportamento das empresas competitivas, é o fator de maior dedicação, principalmente no que consiste o desenvolvimento

de novos produtos já que esta é a atividade que trará maior habilidade em lidar com a incerteza quanto aos resultados e a necessidade de forte inter-relação desta com as demais atividades da empresa.

Ferraz *et al* (1997), considera que as transformações tecnológicas revelam a consagração de um novo modelo produtivo onde as alavancas básicas da competitividade passaram a ser a qualidade do produto, a flexibilidade e a rapidez na entrega, além da racionalização dos custos de produção. As inovações organizacionais que aumentam a capacidade produtiva estão centradas nos métodos de economia de tempo e de materiais, nos métodos de organização do processo de trabalho e gestão da qualidade.

Quanto à qualidade dos princípios dos recursos humanos as empresas vêm trabalhando na reformulação das relações com a força de trabalho. A incorporação da mão-de-obra à produção vem se tornando dominante nas empresas bem sucedidas. O novo padrão de relacionamento com a força de trabalho se apóia na estabilidade, participação nos processos decisórios e no compartilhamento dos ganhos do aumento da eficiência acompanhados do comprometimento da gestão empresarial em relação aos investimentos em treinamento de pessoal.

#### 2.5.1.2 Fatores estruturais

O mercado, a configuração da indústria e o regime de incentivos e regulação da concorrência constituem fatores determinantes da competitividade na mesma medida dos fatores internos à empresa. O mercado mais dinâmico caracteriza-se como um dos principais fatores indutores da competitividade. Para Ferraz *et al* (1997) as características estruturais que favorecem a competitividade indicam igualmente a presença de fatores quantitativos quanto qualitativos, este último pode ser resumido na existência de alto grau de exigência dos consumidores. A conciliação desses dois requisitos está refletida na elevação do conteúdo tecnológico dos produtos. Outro fator estrutural ainda no nível dos mercados apresenta-se na competitividade em relação à presença no mercado internacional que expõe a empresa a uma clientela mais variada e com maior índice de exigências, disputada por um maior número de concorrentes, favorecendo a ampliação da capacidade de ajustamento às transformações dos padrões de consumo.

A configuração da indústria na qual a empresa atua também é grande influenciadora da competitividade. Essa configuração abrange indicadores como o seu grau de concentração, escalas de operação, atributos dos insumos, potencialidade de alianças com fornecedores, usuários e concorrentes, grau de verticalização e diversificação setorial e ritmo, origem e direção do progresso técnico.

Ferraz *et al* (1997) aponta ainda como fator estrutural, e de igual importância, os regimes de incentivos e regulação da concorrência. A competitividade depende também de características comportamentais das empresas. Se o ambiente em que estão inseridas é de alta rivalidade interempresarial, a competitividade será estimulada já que as empresas se submeteram a maiores esforços no intuito de melhorar sua eficiência produtiva e na inovação de produtos e métodos de produção. Se o regime de regulação e incentivo em que as empresas estão inseridas for eficaz, estas se sentiram mais estimuladas a competir nos mercados. Nesse sentido as regulações buscam condicionar as condutas empresarias em direções socialmente desejáveis e os incentivos visam a aumentar a capacidade de resposta das empresas diante dos desafios impostos pela economia.

### 2.5.1.3 Fatores sistêmicos

A eficiência e os padrões de qualidade de uma determinada empresa instalada em um dado país estão condicionados às características gerais do sistema econômico, os determinantes sistêmicos da competitividade. Estes podem ser de diversos tipos conforme relacionam Coutinho e Ferraz (1995):

- a) *Macroeconômicos*: Os que dizem respeito ao regime cambial que exercem importante papel na determinação da rentabilidade do setor exportador. A estabilidade macroeconômica interna, levando em consideração o controle do processo inflacionário, pode minimizar os custos decorrentes das incertezas permitindo que as empresas adotem estratégias competitivas mais agressivas. Da mesma forma, o crescimento contínuo do PIB, o crescimento do mercado interno, a contínua renovação do parque industrial e as características do sistema de crédito da economia são fatores importantes para a competitividade industrial;

- b) *Político-institucionais*: conjunto de práticas com as quais o Estado se relaciona com o setor industrial, como políticas de comércio exterior e tarifárias, política tributária, política científica e tecnológica e as regras que definem o uso do poder de compra do Estado;
- c) *Regulatórios*: aqueles em que o Estado cumpre papel mais passivo, apenas de regulação. Os principais instrumentos regulatórios que afetam o ambiente competitivo são as políticas de proteção à propriedade intelectual e industrial, a defesa do meio ambiente, a defesa da concorrência e do consumidor e o controle do capital estrangeiro;
- d) *Infra-estruturais*: os determinantes de maior influência sobre a competitividade estão na oferta, qualidade e custos de energia, transporte, telecomunicações e serviços tecnológicos;
- e) *Sociais*: as condições sociais têm importante efeito sobre a competitividade, principalmente no que diz respeito à qualificação da mão-de-obra, educação e formação de recursos humanos, à natureza das relações trabalhistas e de seguridade social e o grau de exigência dos consumidores;
- f) *Referentes à dimensão regional*: como os aspectos relativos à distribuição espacial da produção; e
- g) *Internacionais*: referindo-se principalmente ao impacto das tendências da economia mundial, aos fluxos internacionais do capital, dos investimentos de risco e de tecnologia, dos acordos internacionais e das políticas de comércio exterior.

### **3 ESTRUTURA DA INDÚSTRIA TÊXTIL-CONFECÇÕES E OS ELEMENTOS DO PADRÃO DE CONCORRÊNCIA**

Sabe-se que o processo produtivo da indústria têxtil-confecção se caracteriza por uma cadeia em que o resultado de cada fase será o insumo da fase seguinte, ou seja, o confeccionista tem como matéria-prima o tecido fabricado na tecelagem, que por sua vez, necessita da fiação para ser produzido. Portanto, fazem parte do mesmo complexo têxtil. A indústria têxtil-confecção pertence à indústria de transformação e representa um dos segmentos mais importantes da indústria catarinense.

Diante disso, o presente capítulo visa demonstrar o processo produtivo do setor, assim como sua reestruturação recente, apresentando sua configuração sob a perspectiva mundial, nacional e, especificamente, no estado Santa Catarina, para com isto analisar a estrutura atual do setor no Brasil e no estado permitindo a identificação de pontos positivos e pontos com necessidade de aperfeiçoamento.

#### **3.1 Processo produtivo**

A indústria têxtil-confecção constitui um ramo tradicional da indústria de transformação que se caracteriza pela mudança de matérias-primas e insumos em produtos – fios e tecidos – que serão utilizados na produção de outros produtos melhor definidos. Por se tratar de um segmento de bens de consumo não duráveis é demandada por toda sociedade. O complexo têxtil-confecção é caracterizado pela descontinuidade das operações, ou seja, por uma cadeia produtiva linear onde os produtos finais de cada etapa são os principais insumos das etapas seguintes.

Por trabalhar tanto com fibras químicas quanto naturais, a cadeia têxtil faz parte de um complexo de setores de atividades tendo sua base na agricultura (com a produção de fibras naturais de algodão, linho e juta) e na pecuária (na produção de lã), passando pela indústria química produtora de fibras sintéticas e artificiais além de tintas e agentes químicos, pela indústria de bens de capital que contribui com o fornecimento de máquinas, equipamentos e

transporte, e também pelo setor terciário que é responsável pela comercialização dos produtos finais.

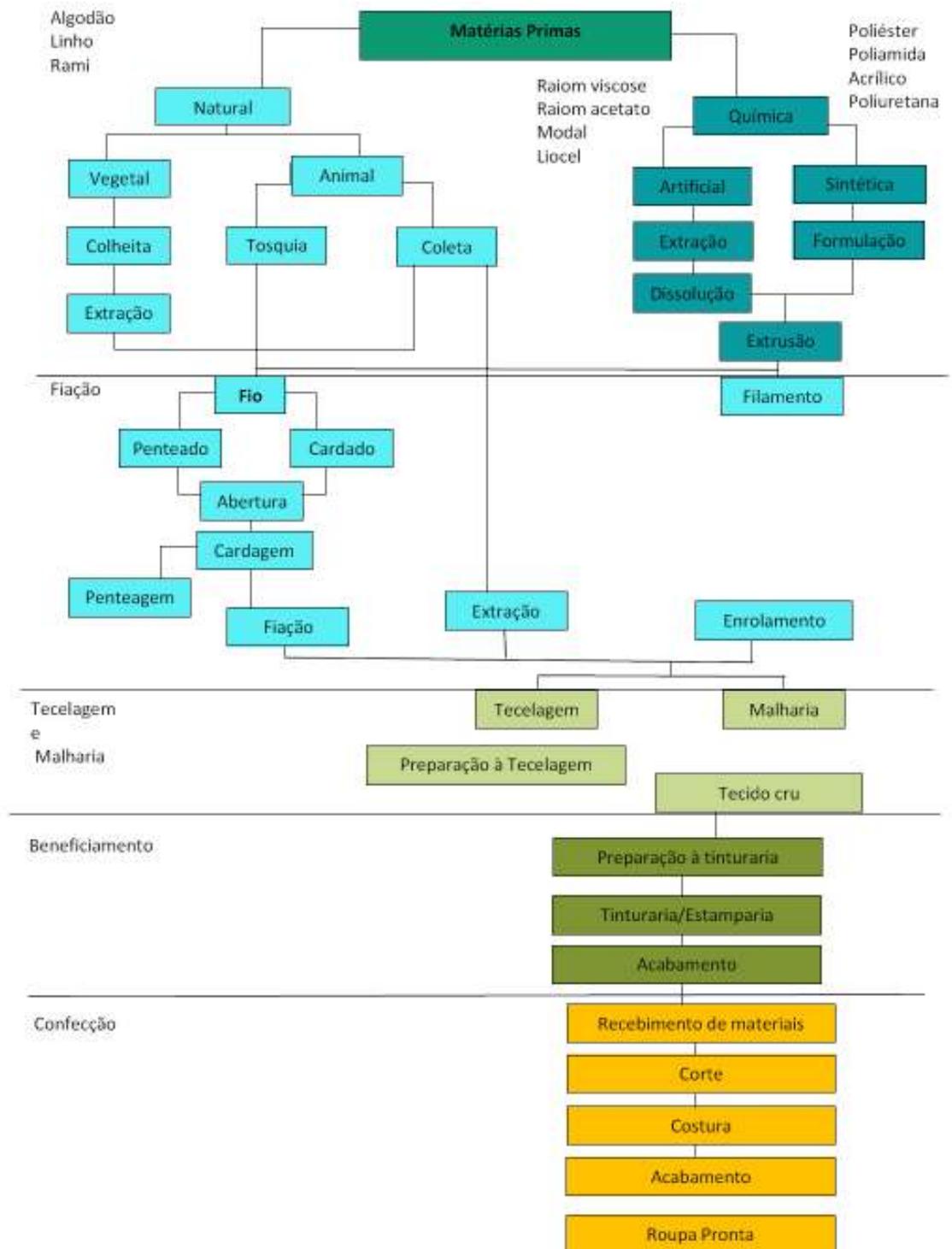
Algumas características do setor têxtil permitem que quase todos os países sejam produtores desses artigos. A divisão do trabalho fortemente presente no segmento se apresenta como facilitadora do acesso às matérias-primas, produtos intermediários e outros insumos. A tecnologia básica dos processos produtivos aparece incorporada nas máquinas e equipamentos que também não apresenta dificuldades de acesso. Em razão das descontinuidades operacionais existe a possibilidade da flexibilidade na organização da produção e a existência de empresas com diferentes escalas de produção.

Segundo Prochnick (2002) a cadeia têxtil-confecção é formada por seis elos principais: beneficiamento de fibras têxteis naturais, fiação e tecelagem de têxteis naturais, fiação e tecelagem de têxteis químicos, outras indústrias de tecelagem, malharia e vestuário. A estes se devem adicionar as etapas de acabamento de produtos e o elo do comércio final. A Figura 03 apresenta esquematicamente como estão dispostas as atividades produtivas da cadeia têxtil-confecção segundo a perspectiva do autor.

A primeira etapa da cadeia produtiva é o beneficiamento das fibras naturais, que são provenientes de animais e plantas que podem posteriormente serem misturadas às fibras químicas que podem ser artificiais ou sintéticas. As fibras artificiais são obtidas a partir da regeneração da celulosa natural e as fibras sintéticas são derivadas de subprodutos do petróleo. A mistura de fibras naturais e artificiais na fase de fiação permite uma grande variedade na produção de fios mistos que diversificam os produtos da indústria têxtil. No processo de fiação das fibras naturais estas são orientadas em uma mesma direção (paralelizadas) e torcidas de modo a prenderem-se umas às outras por atrito. A fiação das fibras artificiais ocorre pela transformação de substâncias químicas pastosas em filamentos endurecidos por meio de operações de solidificação (Mezzari, 2001). A produção de fibras químicas envolve um aprimorado processo de desenvolvimento tecnológico o que as torna o ponto tecnológico principal desta cadeia, seja por suas características estéticas, por sua praticidade ou por sua maior produtividade no processo de tecelagem.

O segmento da tecelagem configura o elo mais importante da cadeia têxtil. É na tecelagem que o fio é transformado em tecido através da atividade dos teares que entrelaçam conjuntos de fios em ângulos retos que resultam em tecidos planos. Nesta etapa do processo destacam-se o desenvolvimento de algumas tecnologias importantes ao longo do tempo como a utilização de softwares como o CAD/CAM e a mudança dos teares com lançadeiras para os sem

lançadeiras que garantem mais agilidade na produção, além de oferecer maior diferenciação ao produto.



**Figura 03 – Processo produtivo na cadeia têxtil-confeccção**  
 Fonte: Prochnik (2002).

A malharia é a etapa seguinte onde os tecidos de malha resultam de processos técnicos de laçadas de fios incompletas que se interpenetram (Mezzari, 2001). Conforme for o processamento do fio, o processo de fabricação de malhas pode se dar por trama ou urdume utilizando-se teares circulares ou retilíneos. Os chamados não-tecidos são produzidos através do processo de agrupamento de fibras unidas por fricção, costura ou colagem que saem diretamente da indústria (química) para a confecção e geralmente são produtos descartáveis como fraldas e absorventes.

A etapa de acabamento ou beneficiamento do tecido é especificada por Mezzari (2001) a partir de três fases distintas. Num primeiro momento são realizados procedimentos, como a flambagem, para a remoção de impurezas ocasionadas pelo processo de fabricação. Na fase seguinte ocorrem as atividades de tingimento e estampagem que proporcionam cores e desenhos ao produto têxtil. Na etapa final, por meio de tecnologias específicas, procura-se agregar ao produto têxtil estabilidade dimensional e algumas características específicas como brilho e suavidade ao tato.

Por fim, a etapa de confecção é composta por ramificações que variam conforme a matéria-prima empregada, o tipo de artigo confeccionado e sua utilização. O ciclo de produção nesta etapa é composto por diferentes fases: *design*, confecção dos moldes, gradeamento, elaboração do encaixe, corte e costura. A indústria da confecção apresenta grande heterogeneidade em seus produtos incluindo artigos de cama, mesa e banho, variados tipos de roupas e acessórios, produtos industriais como feltros para limpeza, filtros industriais, revestimento para móveis e veículos, entre outros. Porém, o segmento mais representativo deste elo é o do vestuário, que agrega um grande número de produtores, possui processo de produção dinâmico em função das mudanças da moda e está em constante desenvolvimento, principalmente no que tange ao *design*.

Ao longo da cadeia, as etapas são independentes, porém, guardam entre si uma lógica de produção que as tornam conexas, já que o tecido a ser fabricado requer determinado tipo de fio e condiciona as possibilidades de acabamento e confecção. Ressalta-se, neste contexto, o papel exercido pelo mercado final devido à incerteza relacionada às rápidas alterações nas preferências dos consumidores e aos custos de manutenção de estoques.

### 3.2 A reestruturação produtiva recente

Nas últimas décadas, a indústria têxtil-confecção passou por transformações que alteraram seu padrão de concorrência. Determinantes como acesso a matérias-primas, incentivos fiscais, baixos salários, etc., perderam espaço para fatores relativos ao crescimento da mão-de-obra qualificada, o aumento da relação capital-produto, a maior procura por produtos sofisticados, a proximidade com o consumidor final, etc.

As inovações tecnológicas proporcionaram ganhos de produtividade por meio da elevação da velocidade de operação das máquinas, redução do número de paradas e maior conectividade entre as fases do processo industrial. A introdução de inovações nas máquinas e equipamentos, utilizados ao longo da cadeia produtiva, possibilitou uma sensível melhora no controle da produção e no aumento da produtividade e da qualidade, além de reduzir a intensidade da utilização da mão-de-obra. Com a maior participação do capital no processo produtivo foram eliminadas algumas operações do processo aumentando o nível de utilização dos equipamentos assim como a exigência de uma maior qualificação da mão-de-obra.

Junto com as inovações tecnológicas se faz necessária a introdução de inovações organizacionais através da adoção de controles estatísticos de processo, círculos de controle de qualidade, células de produção, *just in time*, etc, que reduzem os custos operacionais e administrativos além de garantir maior controle do processo de produção. Com a incorporação dessas inovações a planta industrial reduziu e possibilitou uma maior diversificação da produção.

Esta reestruturação produtiva foi alcançada através de políticas de apoio voltadas à promover o desenvolvimento de setores produtores de tecnologia e capaz de criar condições estimulantes à demanda por produtos desta cadeia. As estratégias competitivas deste setor estão baseadas na inovação dos processos, produtos e técnicas organizacionais.

A flexibilidade da produção, resultado da adoção de novas técnicas de gestão e modernização tecnológica e o desenvolvimento em função da diferenciação dos produtos tornaram a marca um dos maiores atributos da concorrência. A partir disto a comercialização se verticalizou novamente por meio do controle de marcas e da expansão de cadeia de lojas, assumindo novas formas organizacionais como as redes de franquias. Segundo Andrade (2002), a competitividade no novo padrão de concorrência da indústria têxtil-confecção não é mais baseada em baixos salários e políticas de comércio exterior faz-se

(...) necessário um processo de melhoramento da habilidade das firmas ou de uma economia para deslocar-se para nichos econômicos mais lucrativos e/ou intensivos em “habilidades e tecnologia” ou “industrial *upgrading*”. Este *upgrading* pode dar-se no nível de firmas, através da mudança para produtos mais complexos, mais caros e pela capacidade de atender grandes pedidos. (ANDRADE, 2002, p. 40).

A difusão do conhecimento técnico e o aprofundamento da divisão do trabalho colaboraram para o surgimento de empresas especializadas em atuarem como terceirizadas ou subcontratadas que abrem espaço para a produção de séries limitadas de produtos diferenciados. A produção flexível exigiria domínio de séries curtas e melhor controle de custos e qualidade.

As novas características do padrão de concorrência da indústria têxtil-confecção implicam em uma rede de articulações interfirmas que atravessam as fronteiras nacionais dos países e possibilitam a promoção de melhoramentos de habilidades que permitem uma forma de inserção mais lucrativa no mercado. No âmbito dos grandes blocos regionais de comércio, os mercados internacionais aparecem fortemente influenciados por redes globais que causam efeitos sobre a localização da produção mundial e os fluxos de comércio, criando assim, especializações locais com diferentes graus de capacitação tecnológica segundo a forma como estão inseridas no mercado mundial.

Após a reestruturação, as empresas tornaram-se mais ágeis, tomando decisões mais rapidamente no intuito de traçar estratégias mais eficientes para um mercado sensível às variações das preferências dos consumidores.

### **3.3 A indústria têxtil-confecção no mundo**

A cadeia produtiva têxtil-confecção vem passando por profundas transformações no seu processo produtivo, principalmente no que se referem à introdução de tecnologias que alteram o padrão de produção e de comunicação reduzindo as barreiras comerciais entre os países e estimulando a busca por inovações que coloquem as empresas em condições favoráveis no mercado em relação às suas concorrentes.

A redução das barreiras comerciais transportou à cadeia têxtil uma característica muito marcante quanto a sua produção internacional. Os países mais desenvolvidos tornaram-se os detentores dos processos mais intensivos em capital e tecnologia, enquanto as etapas mais intensivas em mão-de-obra e recursos naturais ficam a cargo dos países periféricos. Desta

forma, as decisões de o que e como produzir são tomadas pelos países desenvolvidos enquanto aos países em desenvolvimento resta acatar ao padrão produtivo determinado (Fernandes, 2008). Neste contexto as empresas detentoras do padrão produtivo se especializam apenas nas atividades que mais agregam valor.

Na análise da produção internacional e dos fluxos de comércio, Prochnik (2002) ressalta a importância de se analisar a constante migração da produção e conseqüentemente as mudanças na origem dos fluxos de comércio.

Este aspecto é mais intenso no setor de confecções, mais intensivo em mão-de-obra e menos exigente em escalas de produção, mas também vale, em menor grau, para os setores de fiação e tecelagem. (...) O caráter migratório da indústria de confecções advém da relevância do pagamento de salários mais baixos para sua competitividade, treinamento relativamente simples requerido pela sua força de trabalho e poucos requisitos de infraestrutura para sua instalação. (PROCHNIK, 2002, p. 08).

Além das transformações relacionadas às mudanças tecnológicas, a cadeia têxtil vem sofrendo grandes modificações com a crescente importância do comércio intrablocos, onde se destacam: Nafta, União Européia, regiões do Norte da África e Sul da Ásia, Sudeste da Ásia e Extremo Oriente e MERCOSUL e América Latina. Com as mudanças no padrão de concorrência os mercados intrablocos e interblocos ganharam força. No Nafta, por exemplo, os Estados Unidos exportam tecidos pré-cortados e outras matérias-primas para o México e este se responsabiliza pela confecção e re-exportação para o mercado americano com condições de acesso privilegiadas (GORINI, 2000).

**Tabela 01: Principais países produtores de artigos têxteis – 2005 (em 1.000 toneladas)**

Têxtil			Confecções		
Países	Ton.(1000)	%	Países	Ton.(1000)	%
1 - China/Hong Kong	24.064	43,50	1 - China/Hong Kong	13.625	36,78
2 - Estados Unidos	5.720	10,34	2 - Índia	2.571	6,94
3 - Índia	4.184	7,56	3 - Paquistão	1.255	3,39
4 - Paquistão	3.210	5,80	4 - México	1.227	3,31
5 - Taiwan	1.865	3,37	5 - Turquia	1.215	3,28
<b>6 - Brasil</b>	<b>1.662</b>	<b>3,00</b>	<b>6 - Brasil</b>	<b>1.062</b>	<b>2,87</b>
7 - Turquia	1.330	2,40	7 - Itália	905	2,44
8 - Coréia do Sul	1.235	2,23	8 - Coréia do Sul	826	2,23
9 - Indonésia	1.169	2,11	9 - Taiwan	816	2,20
10 - Tailândia	971	1,76	10 - Indonésia	611	1,65
11 - México	888	1,61	11 - Malásia	605	1,63
12 - Itália	785	1,42	12 - Canadá	600	1,62
13 - Alemanha	524	0,95	13 - Romênia	596	1,61
14 - França	502	0,91	14 - Tailândia	588	1,59
15 - Malásia	494	0,89	15 - Estados Unidos	548	1,48
<b>Subtotal</b>	<b>48.603</b>	<b>87,85</b>	<b>Subtotal</b>	<b>27.050</b>	<b>73,02</b>
Outros	6.715	12,15	Outros	9.993	26,98
<b>Total</b>	<b>55.318</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>37.043</b>	<b>100</b>

Fonte: ITMF – International Textile Manufacturers Federation / Fiber Organon / IEMI – ABIT (2007)

Quando se observa a distribuição da produção da cadeia têxtil-confecção fica evidente a característica deste setor em empurrar as etapas menos intensivas em capital para os países em desenvolvimento. O *ranking* dos maiores produtores mundiais de artigos têxteis, disposto na Tabela 01, mostra que 9 entre os 10 maiores produtores são países em desenvolvimento. Atualmente, no mercado mundial, a China aparece como maior produtor, tanto em tecidos quanto em confecções com quase 40% da média de produção mundial desses artigos, ficando bem a frente da Índia, segunda colocada na média do *ranking* com cerca de 7% da produção de têxteis e confeccionados.

Algumas características podem explicar a grande vantagem da China em relação aos demais países como a produção de tecidos de menor valor agregado, compostos principalmente por fibras artificiais e sintéticas, além da grande oferta de mão-de-obra e a existência de parques produtivos altamente diversificados.

O Brasil aparece como único país sul-americano entre os principais países produtores mundiais de artigos têxteis, apresentando o 6º índice de fabricação mundial com cerca de 3% da produção. Para expandir a participação brasileira dentro da cadeia têxtil-confecção deve-se levar em consideração as limitações e vantagens que o país tem em relação ao maior produtor mundial do setor.

Pelo fato da China ser o maior produtor da cadeia têxtil-confecções mundial, ela aparece também como maior país exportador deste setor. Conforme a Tabela 02, apesar de estar em primeiro lugar nas exportações de têxteis é nos produtos confeccionados que está sua maior representatividade. Este fato é influenciado pelo baixo custo dos salários e existência de subsídios governamentais, entre outros.

**Tabela 02: Principais países exportadores de artigos têxteis – 2007 (em milhões US\$)**

Têxtil			Confecções		
Países	US\$	%	Países	US\$	%
1 - China	57.174	26,11	1 - China	108.681	34,95
2 - Estados Unidos	18.481	8,44	2 - Hong Kong	27.295	8,78
3 - Alemanha	18.344	8,38	3 - Itália	21.243	6,83
4 - Itália	17.205	7,86	4 - Alemanha	15.964	5,13
5 - Hong Kong	13.557	6,19	5 - Turquia	11.450	3,68
6 - Índia	11.613	5,30	6 - França	10.130	3,26
7 - Coreia do Sul	11.519	5,26	7 - Índia	9.219	2,96
8 - Taiwan	10.541	4,81	8 - Bélgica	7.909	2,54
9 - Bélgica	9.201	4,20	9 - Holanda	6.671	2,15
10 - Japão	8.073	3,69	10 - Índonesia	5.631	1,81
<b>41 - Brasil</b>	<b>2095</b>	<b>0,96</b>	<b>41 - Brasil</b>	<b>269</b>	<b>0,09</b>
<b>Subtotal</b>	<b>177.803</b>	<b>81,20</b>	<b>Subtotal</b>	<b>224.462</b>	<b>72,18</b>
Outros	41.197	18,80	Outros	86.538	27,82
<b>Total</b>	<b>219.000</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>311.000</b>	<b>100</b>

Fonte: GTIS - Global Trade Information Services - Sistema ALICEWEB/MDIC - ABIT (2008)

Verifica-se também que alguns países que não configuram o *ranking* de maiores produtores mundiais se apresentam como grandes países exportadores de produtos têxteis-confeccionados, como é o caso de Holanda, Bélgica e Japão, além de Itália, Alemanha e França em menor escala. O que se pode concluir é que os produtos destes países possuem maior valor agregado.

O Brasil apresenta uma participação muito pequena no rol dos países exportadores, principalmente se compararmos tal participação ao seu volume de produção em toneladas que configura a 6ª colocação mundial. O país aparece na 41ª colocação no *ranking* dos países exportadores, tanto em artigos têxteis como em confeccionados, o que sugere uma baixa agregação de valor ao produto nacional e uma produção direcionada quase em sua totalidade ao mercado interno.

Analisando os dados dos principais países importadores em 2007 apresentados na Tabela 03 nota-se que, com exceção dos Estados Unidos que lidera o *ranking* tanto nos produtos têxteis como nos confeccionados, o montante financeiro importado pelos países em desenvolvimento é maior para os produtos têxteis enquanto que os países desenvolvidos lideram as importações de artigos de confecção. China e Hong Kong juntos lideram as importações de têxteis com 17,9% das importações enquanto que os Estados Unidos individualmente são os maiores importadores do setor com quase 11% do montante mundial. Para os produtos de confecção, os países desenvolvidos são os destinos de mais de 60% das exportações, enquanto o Brasil recebe menos de 0,2%.

**Tabela 03: Principais países importadores de artigos têxteis – 2007 (em milhões de US\$)**

Têxtil			Confeccções		
Países	US\$	%	Países	US\$	%
Estados Unidos	23.668	10,81	Estados Unidos	75.554	24,29
China	23.566	10,76	Alemanha	29.305	9,42
Alemanha	15.502	7,08	Reino Unido	22.844	7,35
Hong Kong	13.857	6,33	Japão	22.595	7,27
Itália	11.466	5,24	França	20.089	6,46
França	8.996	4,11	Hong Kong	18.146	5,83
Reino Unido	8.819	4,03	Itália	14.854	4,78
Japão	6.755	3,08	Espanha	12.237	3,93
México	6.388	2,92	Holanda	9.241	2,97
Turquia	6.096	2,78	Bélgica	8.734	2,81
Brasil	2523	1,15	Brasil	487	0,16
<b>Subtotal</b>	<b>127.636</b>	<b>58,29</b>	<b>Subtotal</b>	<b>234.086</b>	<b>75,27</b>
Outros	91.364	41,71	Outros	76.914	24,73
<b>Total</b>	<b>219.000</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>311.000</b>	<b>100</b>

Fonte: GTIS - Global Trade Information Services - Sistema ALICEWEB/MDIC - ABIT (2008).

A nova organização da cadeia têxtil-confecções nos países desenvolvidos, que passou de um mercado vendedor para um mercado comprador, afeta a competitividade do setor já que o ponto crucial da competição se apresenta na relação com o consumidor. A grande tendência é que as grandes empresas dos países desenvolvidos abandonem a produção efetiva e mantenham a liderança tecnológica e de mercado como organizadoras da cadeia produtiva através da terceirização da produção nos países em desenvolvimento.

É válido observar que a produção têxtil-confecção vem crescendo de maneira bastante acentuada nos países asiáticos, principalmente na China que, além de ser o maior produtor mundial de algodão é o segundo maior produtor de lã utilizando-se de práticas de competitividade que a torna cada vez mais importante. Sobre tais práticas de competitividade vale à pena citar a subvalorização da moeda, os subsídios governamentais, benefícios tarifários, baixo custo de mão-de-obra, falta de implementação de medidas para preservação do meio ambiente, entre outras.

A participação marginal do Brasil no *ranking* das exportações mundiais de têxteis e confecções, apesar de encontrar-se entre os dez maiores produtores mundiais, é motivada principalmente pelo fato do país não estar inserido em nenhum dos blocos econômicos mais dinâmicos para o setor. Vale ressaltar que o setor têxtil do Brasil é bastante recente tendo se iniciado na segunda metade do século XIX.

### **3.4 Configuração atual da indústria têxtil-confecção no Brasil e em Santa Catarina**

A indústria têxtil-confecção é tradicional e de grande representatividade tanto para a economia catarinense quanto para a brasileira, tendo se evidenciado no país a partir da segunda metade do século XIX. Nos anos de 1990, quando o país passou por uma profunda reestruturação em sua base produtiva, iniciou-se a abertura do mercado afetando seriamente as empresas do setor têxtil-confecção que não se encontravam em situação competitiva favorável, principalmente em termos tecnológicos e administrativos. Nesta época, segundo Fernandes (2008), houve grande queda na produção e a falência de muitas empresas. As firmas que conseguiram permanecer no mercado tiveram que se reorganizar para resistir à

crise e incorporar o novo padrão da indústria têxtil-confecção mundial, empreendendo processos reestruturantes a fim de criar melhores condições competitivas no mercado.

A história da industrialização catarinense se confunde com a história das atividades do complexo têxtil do estado. A partir de 1880 começam a surgir em Santa Catarina as primeiras tecelagens concentradas principalmente na região do Vale do Itajaí. Fernandes (2008) destaca que a capacitação empresarial e a especialização nesta área vieram acompanhadas de alguns migrantes europeus que trouxeram consigo características fundamentais para o desenvolvimento de uma indústria têxtil-confeccionista bastante sólida. Passados os prejuízos da abertura comercial de 1990, a indústria têxtil-confecção catarinense encontra-se reestruturada, com níveis tecnológicos atualizados em relação ao padrão internacional e apresentando um processo de desverticalização da produção que expandiu a terceirização produtiva, além de estar mais preocupada com as etapas que criam maior valor agregado aos seus produtos.

Diante disto, julga-se importante mapear a distribuição regional e nacional do setor para possibilitar uma real análise da situação desta indústria no estado e no país.

### 3.4.1 Caracterização dos estabelecimentos e trabalhadores ocupados

Entre os anos de 2003 e 2007 observa-se um constante crescimento do número de estabelecimentos e, conseqüentemente, de trabalhadores ocupados na indústria têxtil-confecção do Brasil. Pode-se citar São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná e Rio de Janeiro como os principais estados empregadores do setor no país, onde é fácil notar o incremento que o complexo têxtil tem apresentado para a economia. A Tabela 04 mostra o desenvolvimento nos últimos cinco anos no setor nos estados mais desenvolvidos neste segmento.

O Brasil apresenta um aumento relativo ano a ano do número de estabelecimentos do setor, da mesma forma que o estado de Santa Catarina, que apresentou desempenho bastante expressivo. Uma das explicações para o excelente desempenho do setor no estado é o surgimento de várias empresas de confecções após o processo de desverticalização iniciado na década de 1990. No caso do crescimento da mão-de-obra empregada, pode-se constatar que fatores como a colonização e as adequações aos novos padrões produtivos fizeram de Santa

Catarina um dos estados mais importantes na indústria têxtil-confecção nacional. É importante ressaltar que estado de São Paulo, maior parque fabril do Brasil, é de suma importância na indústria já que possui mais que o dobro da quantidade de estabelecimentos e trabalhadores ocupados em relação ao restante dos estados mais importantes.

**Tabela 04 – Número de estabelecimentos empregadores e trabalhadores ocupados no setor têxtil-confecções nas principais UFs empregadoras – 2003 a 2007.**

Período	Minas Gerais		Paraná		Rio de Janeiro		Santa Catarina		São Paulo		Brasil	
	Estab.	Trab.	Estab.	Trab.	Estab.	Trab.	Estab.	Trab.	Estab.	Trab.	Estab.	Trab.
2003	7.265	89.416	4.039	59.108	3.178	49.432	6.277	114.847	14.716	228.409	49.303	729.697
2004	7.362	100.056	4.345	67.426	3.198	50.633	6.447	124.100	15.121	249.634	50.633	796.482
2005	7.593	105.533	4.513	68.909	3.242	52.843	6.854	131.136	15.719	260.422	52.843	833.365
2006	8.719	107.639	4.646	72.510	3.424	56.884	7.034	139.754	18.388	274.007	61.966	872.522
2007	8.942	110.528	4.834	80.667	3.529	57.081	7.562	150.953	18.723	285.455	64.011	926.307

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS do Ministério Público do Trabalho e Emprego

Segundo Fernandes (2008), as atividades econômicas relacionadas à fabricação de produtos têxteis, obtiveram crescimento com menor impacto tanto no número de estabelecimento como no de trabalhadores ocupados. Isso se deve ao fato de que nestas empresas a adoção de equipamentos poupadores de mão-de-obra teve grande repercussão a partir da reestruturação, diferente do que aconteceu nas empresas confeccionistas que cresce em número de empresas e em número de trabalhadores. O destaque nas atividades têxteis vai para a terceirização de acabamentos em fios, tecidos e artigos têxteis que cresce acima das outras atividades correlatas. Já nas atividades confeccionistas o maior crescimento se deu na atividade de confecção de peças do vestuário exceto roupas íntimas.

**Tabela 05 – Estabelecimentos empregadores por porte do setor têxtil-confecções no BR e em SC – 2000, 2005 e 2007.**

BRASIL												
Atividades Econômicas	2000				2005				2007			
	Micro	Peq.	Méd.	Grd.	Micro	Peq.	Méd.	Grd.	Micro	Peq.	Méd.	Grd.
Fabricação de produtos têxteis	6.759	1.344	423	96	7.650	1.542	468	90	8.269	1.757	511	98
Confec. artigos do vest. e aces.	26.806	4.032	449	35	32.055	5.449	575	32	34.902	6.093	657	41
<b>Total por tamanho</b>	<b>33.565</b>	<b>5.376</b>	<b>872</b>	<b>131</b>	<b>39.705</b>	<b>6.991</b>	<b>1.043</b>	<b>122</b>	<b>43.171</b>	<b>7.850</b>	<b>1.168</b>	<b>139</b>
SANTA CATARINA												
Atividades Econômicas	2000				2005				2007			
	Micro	Peq.	Méd.	Grd.	Micro	Peq.	Méd.	Grd.	Micro	Peq.	Méd.	Grd.
Fabricação de produtos têxteis	704	179	51	16	967	241	62	19	1.240	310	88	23
Confec. artigos do vest. e aces.	3.168	515	81	10	4.112	725	92	12	4.530	777	102	12
<b>Total por tamanho</b>	<b>3.872</b>	<b>694</b>	<b>132</b>	<b>26</b>	<b>5.079</b>	<b>966</b>	<b>154</b>	<b>31</b>	<b>5.770</b>	<b>1.087</b>	<b>190</b>	<b>35</b>
<b>Participação SC no mercado nacional</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>25%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>	<b>25%</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS do Ministério Público do Trabalho e Emprego

Referente à distribuição das empresas do setor têxtil-confecções por porte<sup>1</sup> verifica-se na Tabela 05, que entre 2000 e 2007, no total do período, registrou-se um crescimento no número de empresas tanto no âmbito nacional como estadual. Em Santa Catarina houve um pequeno crescimento entre as empresas de grande porte entre os anos 2000 e 2005, porém em 2007 este crescimento estagnou, enquanto que as empresas de micro, pequeno e médio porte apresentaram acentuado desenvolvimento. Este fato pode ser explicado pela constante desverticalização das empresas do setor, que produziu desdobramentos sobre empresas de micro e pequeno porte.

Apesar das indústrias de grande porte do setor têxtil-confecções de Santa Catarina não terem aumentado consideravelmente seu número no último período, diferente do que é apresentado no cenário nacional, o estado continua representando 25% do setor no país, o que reflete a presença de empresas de grande importância instaladas nas regiões catarinenses como Hering, Karsten, Buettner, Teka, Marisol, Malwee, entre outras.

O grau de instrução da mão-de-obra, segundo Fernandes (2008), fornece importante indicador da adoção de melhores práticas produtivas, assim como a utilização de máquinas e equipamentos mais atualizados tecnologicamente. Os dados relativos ao Brasil, apresentados na Tabela 06, demonstram um considerável crescimento dos trabalhadores com ensino médio incompleto e completo e trabalhadores com nível superior, o que representa uma evolução na qualificação da mão-de-obra no segmento têxtil e de confecções. Essa modificação no grau de instrução dos trabalhadores do setor pode ser explicada pela adoção de novas técnicas e equipamentos utilizados na produção que exige do funcionário um nível mais alto de conhecimento para operá-los.

**Tabela 06 – Trabalhadores conforme o grau de instrução no setor têxtil-confecções no Brasil – anos de 2000, 2003, 2005 e 2007.**

Grau de Instrução	2000		2003		2005		2007	
	Têxtil	Confecção	Têxtil	Confecção	Têxtil	Confecção	Têxtil	Confecção
Analfabeto	2.605	3.410	1.676	2.785	928	1.862	1.224	2.781
Ensino fundamental incompleto	129.956	161.110	135.760	203.141	92.857	135.597	116.944	192.487
Ensino fundamental completo	65.556	120.841	89.355	198.534	70.337	142.148	100.184	227.533
Ensino médio incompleto	32.841	56.508	47.806	103.506	40.172	81.628	67.769	140.502
Ensino médio completo	46.763	61.033	87.081	145.241	89.098	146.997	157.840	306.312
Ensino superior incompleto	4.588	4.098	7.031	8.779	6.463	7.626	10.254	15.793
Ensino superior completo	7.479	4.272	11.056	7.604	9.281	6.859	13.460	13.470
<b>Total</b>	<b>289.788</b>	<b>411.272</b>	<b>379.765</b>	<b>669.590</b>	<b>309.136</b>	<b>522.717</b>	<b>467.675</b>	<b>898.878</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS do Ministério Público do Trabalho e Emprego

<sup>1</sup> Como critério de classificação por porte, foram caracterizadas micro empresas aquelas com até 19 empregados, pequenas empresas aquelas na faixa de 20 a 99 empregados, empresas de médio porte aquelas na faixa de 100 a 499 empregados e empresas de grande porte as que empregam mais de 500 trabalhadores.

Em conformidade com o que acontece em nível nacional, a Tabela 07 demonstra que as empresas catarinenses também apresentaram um aumento no grau de escolaridade da sua mão-de-obra empregada no setor têxtil-confecção. O maior destaque, acompanhando a tendência nacional, fica por conta do significativo aumento dos trabalhadores com ensino médio completo e incompleto.

**Tabela 07 – Trabalhadores conforme o grau de instrução no setor têxtil-confecções em Santa Catarina – anos de 2000, 2003, 2005 e 2007.**

Grau de Instrução	2000		2003		2005		2007	
	Têxtil	Confecção	Têxtil	Confecção	Têxtil	Confecção	Têxtil	Confecção
Analfabeto	195	254	164	235	154	212	148	378
Ensino fundamental incompleto	20.216	22.820	22.111	33.431	13.562	22.091	22.787	31.035
Ensino fundamental completo	12.657	18.629	18.270	31.150	13.134	23.237	23.444	38.564
Ensino médio incompleto	5.239	7.077	8.890	14.892	6.721	12.715	14.244	21.907
Ensino médio completo	6.551	6.401	13.654	18.765	12.446	20.362	27.005	42.975
Ensino superior incompleto	908	643	1.915	2.103	1.615	2.154	2.896	3.923
Ensino superior completo	1.156	560	1.889	1.166	1.452	1.392	2.572	2.454
<b>Total</b>	<b>46.922</b>	<b>56.384</b>	<b>66.893</b>	<b>101.742</b>	<b>49.084</b>	<b>82.163</b>	<b>93.096</b>	<b>141.236</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS do Ministério Público do Trabalho e Emprego

Quando se analisa a evolução da renda dos trabalhadores da indústria têxtil-confecções, percebe-se que esta não acompanhou a elevação do nível de escolaridade destes trabalhadores. A Tabela 08 apresenta a evolução das faixas de rendimentos da mão-de-obra empregada no setor no Brasil. Observa-se que o número de empregados que recebem até 2 salários mínimos vem crescendo notadamente, enquanto que nos demais extratos há redução do número de trabalhadores ao longo do período. Segundo Fernandes (2008), esta redução pode ser causa do aumento do poder de compra do salário mínimo nos últimos anos, porém sem que os salários praticados pelas empresas tenham acompanhado essa elevação.

**Tabela 08 – Distribuição dos trabalhadores formalmente ocupados por faixa salarial no setor têxtil-confeccionista do Brasil – anos 2000, 2003, 2005 e 2007.**

Faixa Salarial	2.000		2.003		2005		2007	
	Têxtil	Confecções	Têxtil	Confecções	Têxtil	Confecções	Têxtil	Confecções
Até 1 salário mínimo	4.752	12.768	8.771	28.346	10.147	33.195	11.981	39.644
De 1 a 2 salários mínimos	89.410	226.427	96.692	284.906	126.671	358.401	163.267	429.926
De 2 a 4 salários mínimos	127.917	142.397	114.229	119.789	115.415	115.880	112.013	107.435
De 4 a 7 salários mínimos	44.438	19.873	38.695	18.483	36.341	16.124	29.576	14.541
De 7 a 10 salários mínimos	11.223	4.699	10.184	4.213	8.990	3.865	7.167	3.493
De 10 a 15 salários mínimos	6.143	2.301	5.240	2.079	4.732	1.752	3.527	1.449
De 15 a 20 salários mínimos	2.096	795	1.851	727	1.671	564	1.278	490
Mais de 20 salários mínimos	2.759	892	2.743	1.038	2.246	760	1.811	602
<b>Total</b>	<b>288.738</b>	<b>410.152</b>	<b>278.405</b>	<b>459.581</b>	<b>306.213</b>	<b>530.541</b>	<b>330.620</b>	<b>597.580</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS do Ministério Público do Trabalho e Emprego

Uma característica que pode ser observada quando se analisa o segmento têxtil em relação ao de confecções é que os trabalhadores deste segmento encontram-se concentrados em maior número nas faixas salariais mais elevadas do que os trabalhadores do segmento de confecções onde há grande concentração proporcional de mão-de-obra nas faixas salariais até dois salários mínimos.

**Tabela 09 - Distribuição dos trabalhadores formalmente ocupados por faixa salarial no setor têxtil-confeccionista em Santa Catarina – anos 2000, 2003, 2005 e 2007.**

Faixa Salarial	2.000		2.003		2005		2007	
	Têxtil	Confecções	Têxtil	Confecções	Têxtil	Confecções	Têxtil	Confecções
Até1 salário mínimo	467	1.725	512	1.740	634	2.789	1.032	2.747
De 1 a 2 salários mínimos	6.434	22.032	9.679	34.949	13.210	42.428	20.135	52.728
De 2 a 4 salários mínimos	23.160	26.288	26.510	24.242	28.427	25.369	32.464	25.841
De 4 a 7 salários mínimos	11.591	4.049	8.927	4.151	8.524	3.810	7.085	3.524
De 7 a 10 salários mínimos	2.675	1.008	1.970	793	1.753	843	1.433	835
De 10 a 15 salários mínimos	1.344	461	942	385	797	353	590	310
De 15 a 20 salários mínimos	445	221	300	118	274	100	183	89
Mais de 20 salários mínimos	544	324	447	193	392	133	303	113
<b>Total</b>	<b>46.660</b>	<b>56.108</b>	<b>49.287</b>	<b>66.571</b>	<b>54.011</b>	<b>75.825</b>	<b>63.225</b>	<b>86.187</b>

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da RAIS do Ministério Público do Trabalho e Emprego**

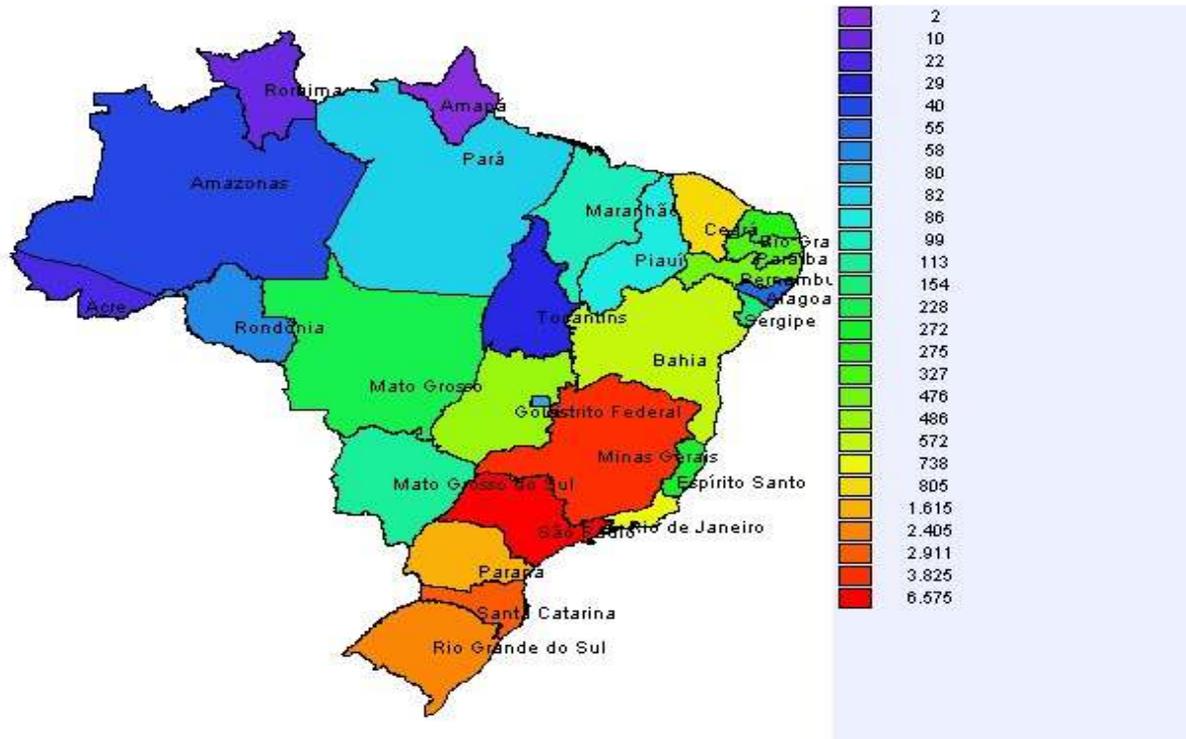
A partir da Tabela 09, observa-se que os trabalhadores ocupados no segmento têxtil do estado de Santa Catarina são mais bem remunerados do que a média nacional, já que enquanto os trabalhadores deste segmento estão mais concentrados na faixa de dois a quatro salários mínimos, em nível nacional há maior concentração na faixa de um a dois salários mínimos.

### 3.4.2 Localização dos estabelecimentos têxtil-confecções

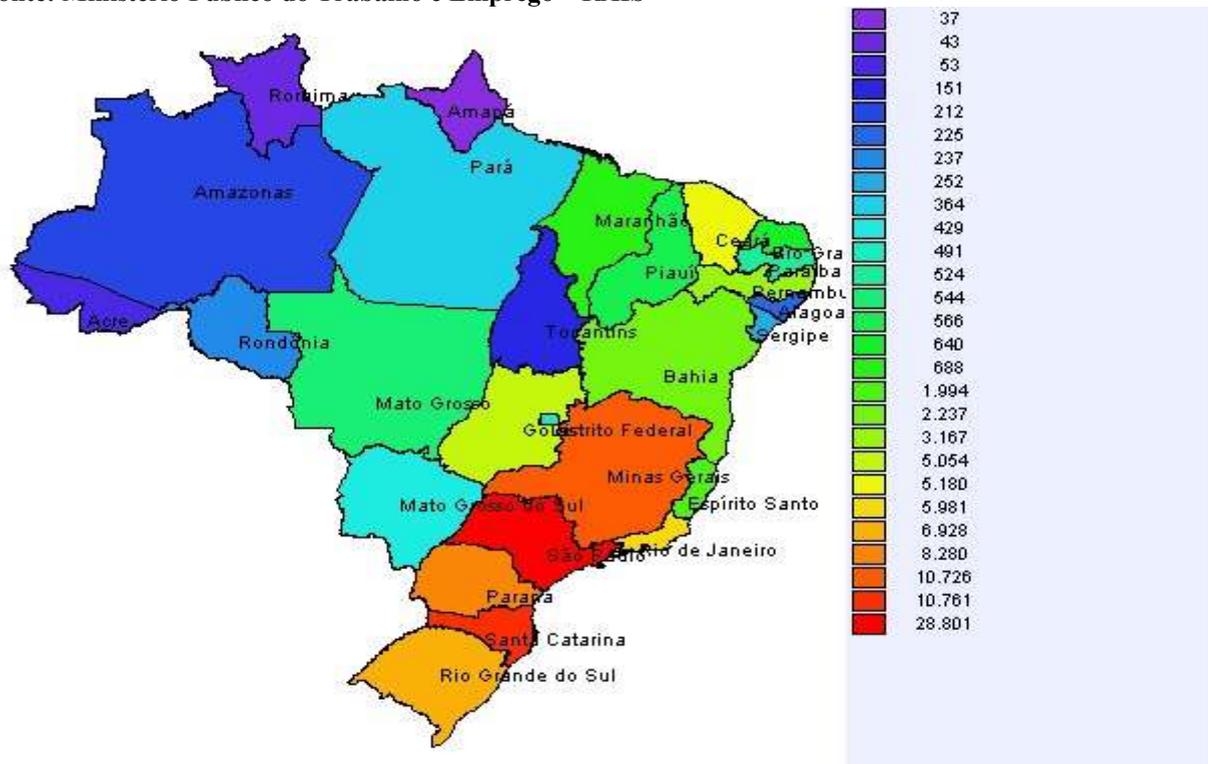
A fabricação de produtos têxtil-confecções do Brasil está fortemente concentrada nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina, conforme se verifica nas Figuras 04 e 05. Essa concentração é de aproximadamente 60% do total das empresas têxteis e 53% para as empresas de confecções.

O Sudeste do Brasil tem sua especialidade na produção de artificiais e sintéticos, desde os grandes produtores de matérias-primas (viscose, poliéster, náilon, elastano, entre outros) até as pequenas e médias tecelagens, malharias e confecções, apresentando algum destaque também no estado do Rio de Janeiro.

Segundo dados da ABIT (2009), 66% do consumo de vestuário do Brasil está concentrado nas regiões Sul e Sudeste do país, o que justificaria a maior concentração da produção nestas regiões já que são grandes centros de distribuição da produção do setor. Segundo esta análise, o Nordeste seria o segundo maior mercado do país.

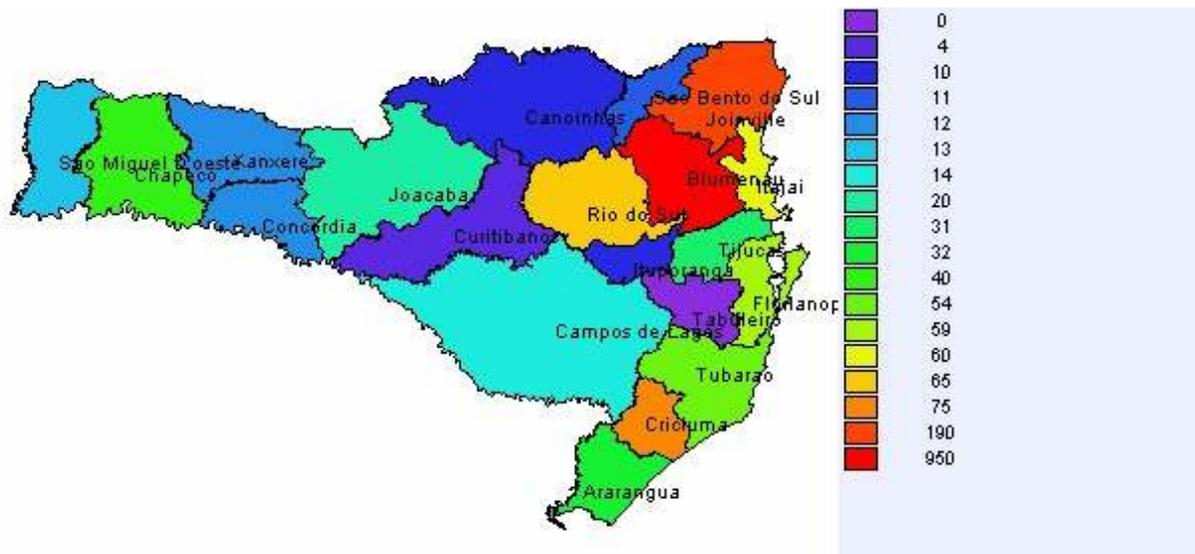


**Figura 04 – Distribuição de estabelecimentos têxteis dos estados brasileiros - 2007**  
 Fonte: Ministério Público do Trabalho e Emprego – RAIS

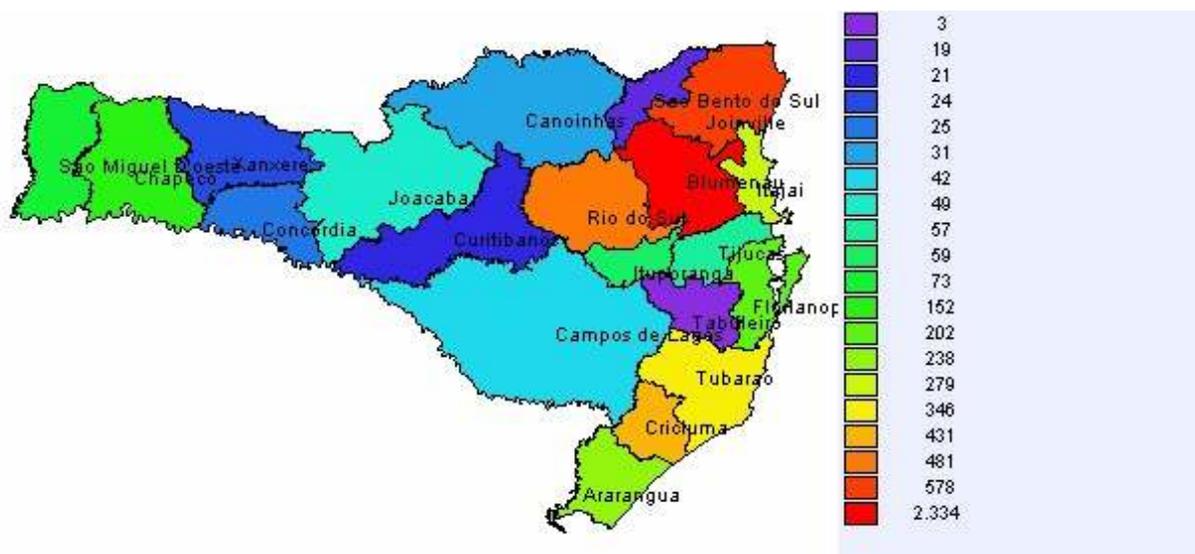


**Figura 05 – Distribuição de estabelecimentos confeccionistas dos estados brasileiros – 2007**  
 Fonte: Ministério Público do Trabalho e Emprego – RAIS

Na localização dos estabelecimentos têxteis-confecções do estado de Santa Catarina, observa-se uma grande concentração das empresas nas microrregiões de Blumenau e Joinville que, de acordo com as Figuras 06 e 07 representam cerca de 69% do total de empresas têxteis e 54% para as empresas de confecções. A elevada concentração das empresas do setor nestas regiões pode ser explicada pelo tipo de colonização ocorrida nestas regiões, pela interação desenvolvida entre as empresas locais e também pela entrada destas localidades nas cadeias globais de valor do setor têxtil.



**Figura 06 – Distribuição de estabelecimentos têxteis por microrregiões do IBGE em SC – 2007**  
 Fonte: Ministério Público do Trabalho e Emprego – RAIS



**Figura 07 – Distribuição de estabelecimentos confeccionistas por microrregiões do IBGE em SC - 2007**  
 Fonte: Ministério Público do Trabalho e Emprego – RAIS

Pelo fato das empresas de confecções serem basicamente de micro ou pequeno porte, enquanto que as empresas têxteis são em sua maioria médias e grandes, o número de

indústrias confeccionistas é maior em relação às indústrias de produtos têxteis. Em 2007 o número era de 5.421 empresas de confecções contra 1.661 empresas têxteis. A microrregião de Rio do Sul, que também apresenta significativo número de empresas do setor está situada próxima das microrregiões de Blumenau e Joinville, sugerindo a ocorrência de uma expansão das atividades a partir das microrregiões principais.

Um segundo agrupamento espacial da atividade têxtil-confeccionista está configurado na região Sul do estado, mais especificamente nas microrregiões de Criciúma e Tubarão, assim como a microrregião de Florianópolis, já possui mais de duas centenas de estabelecimentos da indústria de confecção e vem aumentando sua representatividade no setor.

### 3.4.3 Características da produção

A abertura comercial iniciada na década de 1990 afetou expressivamente a indústria têxtil nacional já que esta era representada por um setor que se desenvolveu por meio da internalização das atividades produtivas, amparadas por um mercado altamente protegido contra as importações, com baixos índices de produtividade e baixos investimentos em tecnologia de ponta. Porém, o fechamento de empresas e a redução do número de trabalhadores no setor neste período não resultaram em perda da produção que continuou crescendo.

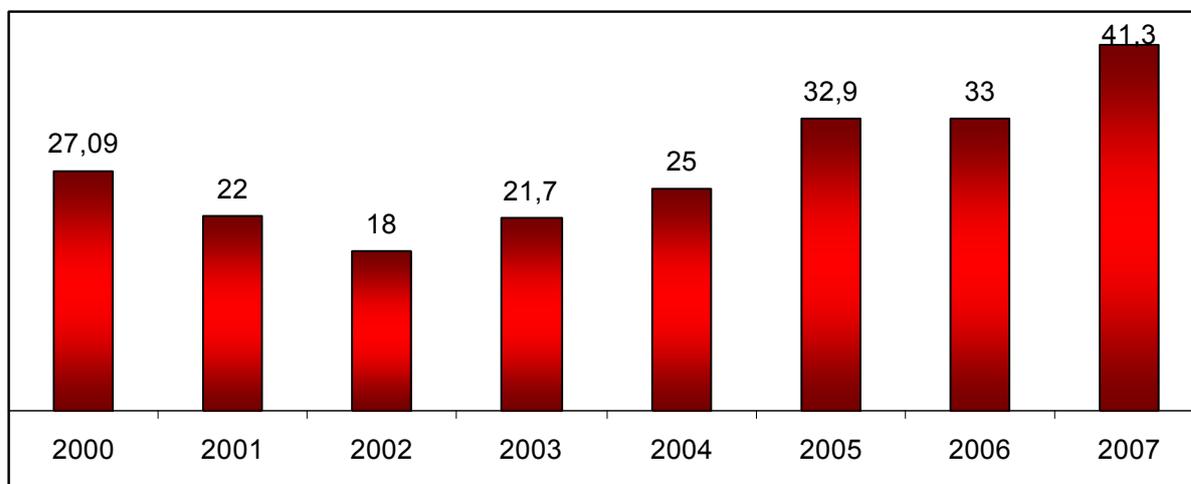
**Tabela 10 – Produção por segmento do setor têxtil-confecção no Brasil – 2005, 2006 e 2007 (em toneladas).**

Segmento	2005	2006	2007	Crescimento 2007/2005	Crescimento 2007/2006
<b>Têxtil</b>	<b>2.608.471</b>	<b>2.714.790</b>	<b>2.726.492</b>		
Fiação	1.294.159	1.345.408	1.364.110	5,40%	1,40%
Tecelagem	1.314.312	1.369.382	1.362.382	3,70%	-0,50%
<b>Confeccionados</b>	<b>2.327.314</b>	<b>2.395.236</b>	<b>2.605.315</b>		
Malharia	554.229	609.485	678.966	22,50%	11,40%
Confecção	1.773.085	1.785.751	1.926.349	8,60%	7,90%

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IEMI – 2007**

Observa-se, na Tabela 10, que na produção por segmentos da cadeia produtiva, o setor têxtil apresentou crescimento modesto quando comparado ao segmento confeccionista que se tornou bastante representativo em produção, com altos índices de crescimento nos períodos analisados. Em 2006 todos os segmentos apresentaram evolução positiva, já em 2007, o setor

de tecelagem reduziu sua produção, enquanto que as fiações, malharias e confecções mantiveram o crescimento dos volumes produzidos.



**Gráfico 01 – Faturamento nacional do setor têxtil-confecção – em US\$ Bilhões.**  
**Fonte: ABIT com base nos dados do IEMI (2008).**

Segundo dados da ABIT (2008), a produção nacional de têxteis-confecções alcançou a marca de 6,2 bilhões de peças em 2007. As vendas da indústria somaram US\$ 31,6 bilhões ao ano com este desempenho, o equivalente a 6,3% de toda indústria de transformação do Brasil. O Gráfico 01 mostra o comportamento do faturamento nacional do setor dos anos 2000 a 2007 em US\$ bilhões.

O consumo per capita de têxteis cresceu 8,6% ao ano, nos últimos dois anos, enquanto que a produção cresceu cerca de 0,8% ao ano, o que significa que parte desta demanda foi suprida por importações. A Tabela 11 resume a produção e o consumo por habitante no país nos últimos três anos.

**Tabela 11 – Produção e consumo per capita do setor têxtil-confecção no Brasil – 2005, 2006 e 2007.**

Ano	Produção/ habitante/ano	Consumo/ habitante/ano
2005	9,186 kg	9,800 kg
2006	9,276 kg	10,694 kg
2007	9,342 kg	11,554 kg
Crescimento 2007/2005	1,70%	17,90%
Crescimento 2007/2006	0,70%	8,00%

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do IEMI – 2007**

Como mostra o Gráfico 02, no ano de 2007 a maior parcela da população nacional pertencia a classe C, isso levando em consideração o poder de compra no Critério Brasil que estima o poder de compra dos indivíduos e famílias com base no levantamento sócio-econômico do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística – IBOPE, classificando-os

por classes econômicas. As classes B e C somaram neste ano 70% do consumo de artigos do vestuário, enquanto que a classe A representou a terceira maior fatia de consumo. A ABIT (2008) ainda ressalta que, nos últimos dez anos a população do Brasil cresceu em cerca de 23 milhões de habitantes com uma renda per capita real 18% superior. O resultado disto é um maior número de consumidores no mercado com uma renda mais elevada. Para o consumo de confeccionados, como mostra o Gráfico 03, cerca de 61% se concentra nas 150 maiores cidades do território brasileiro.

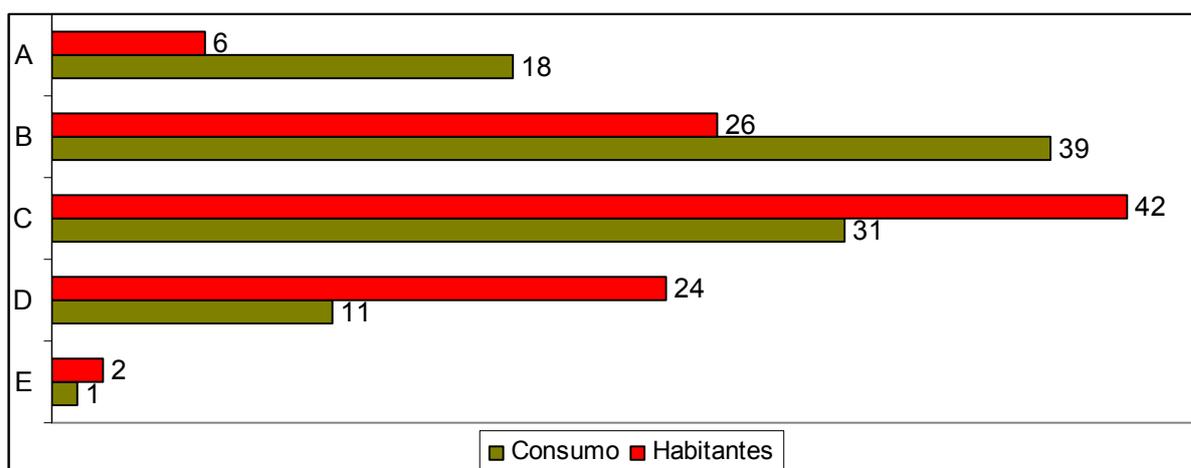


Gráfico 02 – Relação entre a população e o consumo do vestuário em 2007

Fonte: ABIT com base nos dados do IEMI

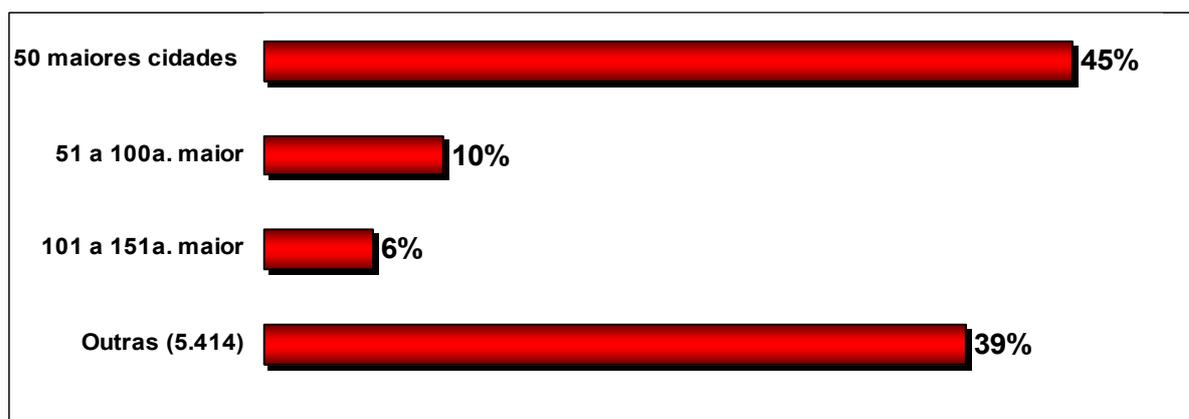


Gráfico 03 – Relação entre a população e o consumo do vestuário em 2007

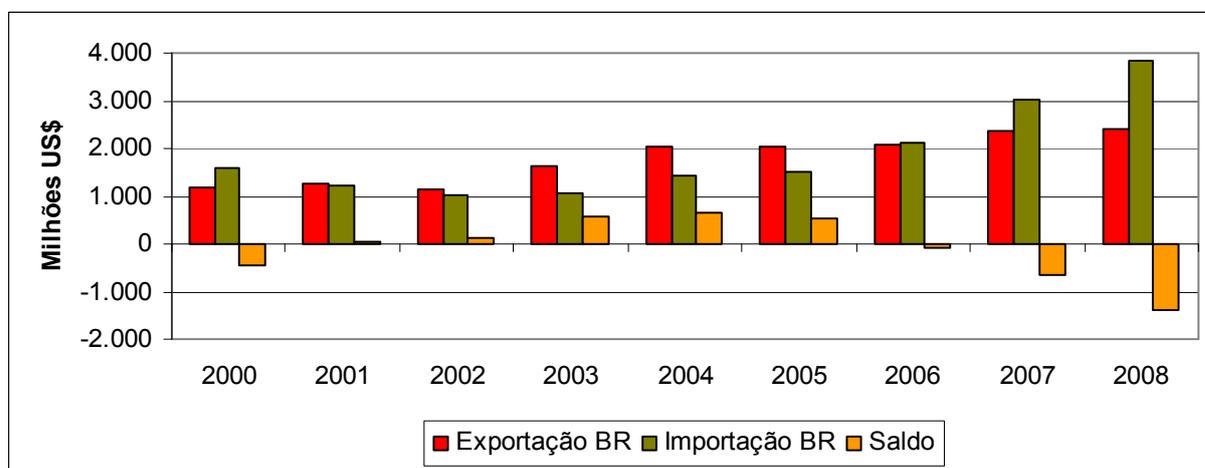
Fonte: ABIT com base nos dados do IEMI

De acordo com Fernandes (2008), os constantes desenvolvimentos das atividades relacionadas à confecção representam importante fator de crescimento para o setor têxtil-confeccionista do Brasil e, principalmente, para o estado de Santa Catarina à medida que as empresas ligadas a esta atividade consigam agregar à produção a sua própria marca acrescentando maior valor agregado a seus produtos. No atual padrão produtivo do setor, fatores como *design* e marca, formam grande fonte de agregação de valor e de possibilidades

de inserção no mercado internacional. O número de empresas e o volume de produção do segmento confeccionista em Santa Catarina vêm crescendo ano a ano, portanto espera-se que estas empresas através da capacitação tecnológica e da inserção de inovações nos produtos, possam cada vez mais criar maiores condições de êxito para o setor neste estado.

### 3.4.4 Comércio externo

Para se avaliar o desempenho do comércio exterior no setor têxtil-confecções do Brasil no período de 2000 a 2008 é importante mencionar a grande interferência da acentuada desvalorização cambial em função da eliminação do sistema de bandas nos anos de 2002 e 2003. Vale ressaltar também, que os anos de 2000 a 2005 ainda sofriam grande influência do processo de desarticulação do acordo multifibras que estava em andamento desde 1995. Tal acordo tinha por objetivo controlar o fluxo das exportações de têxteis e confeccionados através da imposição de cotas e tarifas, por meio de acordos bilaterais.



**Gráfico 04 – Exportações, importações e saldo comercial do setor têxtil-confecção no Brasil entre 2000 e 2008**

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados do MDIC – base Alice-Web.

No ano 2000, como mostra o Gráfico 04, as exportações de produtos têxteis-confeccionados apresentavam certa desvantagem em relação às importações ocasionando um saldo negativo da balança comercial. Porém, no ano seguinte, as exportações passam a apresentar alguma reação, enquanto as importações esboçam um lento recuo fazendo com que

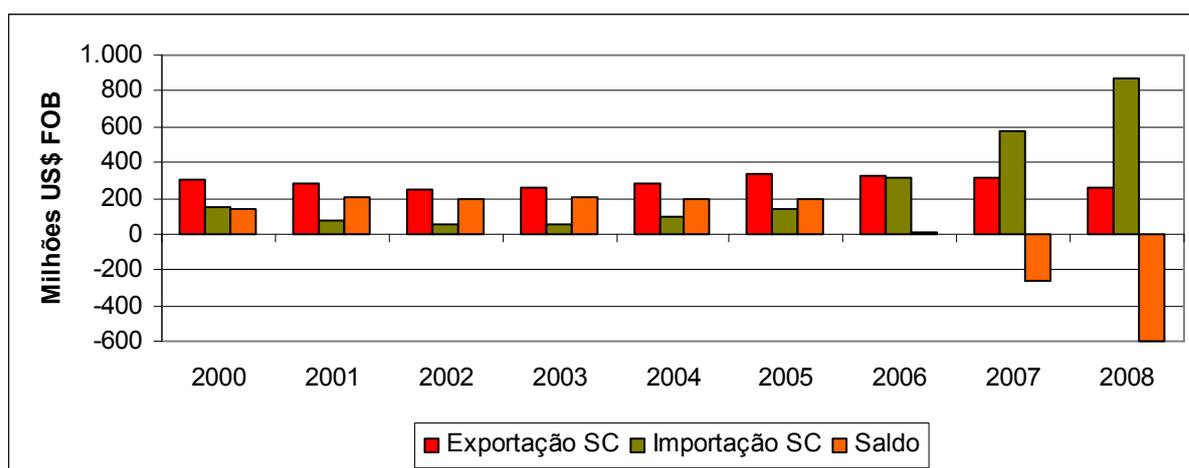
o saldo volte a ser ligeiramente positivo. A partir de 2004 as importações voltam a aumentar, levando em 2006 a um novo saldo negativo na balança comercial do setor.

Diferente do restante do país, o estado de Santa Catarina apresentou um desempenho exportador no período de 2000 a 2008, bastante regular como pode ser observado na Tabela 12. Um dos fatores que merece destaque para tal comportamento, esta no fato de que os principais produtos fabricados no estado utilizam matéria-prima de origem natural, principalmente o algodão. Como a tendência dos produtos naturais é de sofrer menor concorrência dos produtos vindos dos países asiáticos, a produção do estado ficou protegida de tais importações.

**Tabela 12: Exportações, importações e saldo do setor têxtil-confecções no Brasil e em Santa Catarina entre os anos 2000 e 2008 – em milhões de US\$ - FOB.**

Ano	Brasil			Santa Catarina		
	Exportação	Importação	Saldo	Exportação	Importação	Saldo
2000	1.173	1.603	-430	301	156	145
2001	1.268	1.229	39	285	78	207
2002	1.151	1.032	119	249	58	191
2003	1.634	1.059	575	258	51	207
2004	2.060	1.420	640	287	97	190
2005	2.060	1.512	548	331	139	192
2006	2.066	2.142	-76	321	316	5
2007	2.364	3.010	-646	314	573	-259
2008	2.425	3.832	-1.407	263	867	-604

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do MDIC – base Alice-Web.



**Gráfico 05 – Exportações, importações e saldo comercial do setor têxtil-confeccionista em SC entre 2000 e 2008**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do MDIC – base Alice-Web.

Conforme ressalta Fernandes (2008), as indústrias de Santa Catarina, mesmo antes da abertura econômica da década de 1990, já desenvolviam estratégias de inserção no mercado internacional promovendo maior capacitação tecnológica que resultaram em vantagens em

relação à concorrência externa. Este, entre outros, foi fator decisivo para que a indústria têxtil-confecções do estado apresentasse resultado tão favorável no comércio externo.

Pode-se notar, no Gráfico 05, que os anos de 2001 a 2003 são os que apresentam melhor desempenho do saldo comercial do setor têxtil-confecções. Já no ano de 2004 nota-se uma ligeira redução das interações do estado com o exterior, principalmente em relação às importações. Os anos de 2005 e 2006 são os anos do período em que se observa o maior índice de exportações, porém com igual crescimento das importações em 2006 reduzindo muito o saldo comercial do estado até este se apresentar negativo nos anos de 2007 e 2008 quando as exportações se mantêm na média dos períodos anteriores, enquanto que as importações demonstram um salto gigantesco.

Entre os dez principais países de destino das exportações brasileiras, nota-se, conforme a Tabela 13, que no período analisado a Argentina e os Estados Unidos são os maiores mercados compradores dos produtos têxtil-confecionados do Brasil. Em relação à Argentina a abrupta redução no volume importado por este país no ano de 2002 é facilmente justificada pela crise que este país enfrentou, mostrando recuperação já nos anos seguintes.

**Tabela 13: Principais países receptores das exportações do setor têxtil-confecções do Brasil entre 2000 e 2008 – em milhões de US\$ FOB.**

<b>País</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Argentina	343	295	117	338	377	447	493	529	520
Estados Unidos	267	273	375	463	508	514	466	457	372
Chile	58	56	62	59	72	79	74	74	66
Paquistão	0	7	2	6	40	87	70	95	151
México	16	23	33	36	44	55	68	90	90
Colômbia	59	63	59	59	61	54	59	60	57
Indonésia	2	17	8	20	64	55	54	101	121
Uruguai	44	49	34	37	45	49	53	52	55
China	1	1	15	40	32	110	51	58	54
Paraguai	52	36	19	28	37	46	47	51	66
Outros	382	490	466	580	815	725	674	797	873
<b>TOTAL</b>	<b>1.224</b>	<b>1.310</b>	<b>1.190</b>	<b>1.666</b>	<b>2.095</b>	<b>2.221</b>	<b>2.109</b>	<b>2.364</b>	<b>2.425</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do MDIC – base Alice-Web.

Merece destaque, entre os principais países de destino das exportações, Paquistão, Indonésia e México que apresentam sensível crescimento no período analisado. Outro destaque interessante é a China que no ano de 2005 importou mais de três vezes o volume do ano anterior e no ano seguinte voltou ao patamar de crescimento do período antecedente ao grande salto.

Sobre os destinos das exportações brasileiras do segmento têxtil-confecções por blocos econômicos, nota-se, a partir da Tabela 14, que o MERCOSUL é o principal receptor dos

produtos brasileiros, com exceção do ano de 2002 quando apresentou grande queda, em função da crise da Argentina neste ano, seguido pela ALCA e União Européia. Porém, vale ressaltar que nos últimos anos as exportações destinadas à ALCA cresceram consideravelmente. Tal crescimento pode ser explicado pelo aumento no volume de produtos têxteis-confeccionados importados pelo México.

**Tabela 14: Principais blocos econômicos receptores das exportações do setor têxtil-confeccões do Brasil entre 2000 e 2008 – em milhões de US\$ FOB.**

<b>Blocos</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Alca	310	246	435	531	428	594	552	568	473
Mercosul	439	306	170	403	332	541	592	633	641
União Européia	166	151	212	264	235	281	234	221	190
Outros	308	532	372	468	939	805	731	942	1121
<b>TOTAL</b>	<b>1.224</b>	<b>1.310</b>	<b>1.190</b>	<b>1.666</b>	<b>2.095</b>	<b>2.221</b>	<b>2.109</b>	<b>2.364</b>	<b>2.425</b>

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do MDIC – base Alice-Web.**

Quando se verifica os países receptores das exportações de Santa Catarina no segmento têxtil-confeccões, nota-se, a partir da Tabela 15, que no período analisado as exportações se concentraram nos Estados Unidos. Em relação às exportações para a Argentina observa-se um grande impacto negativo a partir do ano 2002 em virtude da crise econômica vivenciada por este país neste período. Nos anos posteriores à crise o comércio com a Argentina voltou pouco a pouco ao nível anterior à crise.

**Tabela 15: Principais países receptores das exportações do setor têxtil-confeccões de Santa Catarina entre 2000 e 2008 – em milhões de US\$ FOB.**

<b>País</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Estados Unidos	82	79	111	132	126	116	81	83	46
Argentina	52	49	5	17	29	34	38	69	69
Alemanha	25	24	27	27	26	20	11	8	5
Chile	11	8	9	9	10	11	13	10	8
Itália	2	2	3	4	5	5	6	5	4
Paraguai	8	8	4	4	5	7	13	16	19
Outros	121	115	90	65	86	138	159	123	112
<b>TOTAL</b>	<b>301</b>	<b>285</b>	<b>249</b>	<b>258</b>	<b>287</b>	<b>331</b>	<b>321</b>	<b>314</b>	<b>263</b>

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do MDIC – base Alice-Web.**

No que tange ao destino das exportações têxtil-confeccões do estado de Santa Catarina por blocos econômicos, quando se observa a Tabela 16, verifica-se que no início do período analisado o Nafta aparece como o maior destino das exportações catarinenses, principalmente no período de 2002 a 2005, quando este absorveu grande parte do volume que deixou de ser exportado para o MERCOSUL. Porém, o volume exportado no último ano analisado ficou bastante abaixo da média do período. Segundo Fernandes (2008), uma das explicações para a

redução das exportações deste segmento em Santa Catarina é a redução da competitividade dos produtos em função do câmbio.

**Tabela 16: Principais blocos econômicos receptores das exportações do setor têxtil-confecções de Santa Catarina entre 2000 e 2008 – em milhões de US\$ FOB.**

Blocos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nafta	111	104	136	136	130	137	116	110	68
Mercosul	89	88	23	28	46	80	85	97	100
União Européia	60	56	65	69	83	80	70	55	45
Outros	41	37	25	25	28	34	50	52	50
<b>TOTAL</b>	<b>301</b>	<b>285</b>	<b>249</b>	<b>258</b>	<b>287</b>	<b>331</b>	<b>321</b>	<b>314</b>	<b>263</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do MDIC – base Alice-Web

Quando se passa a analisar o comércio externo do campo das importações brasileiras no segmento têxtil-confecções, observa-se que entre os anos 2000 e 2008 os países asiáticos ganharam espaço entre os países que exportam tecidos e confecções para o Brasil. Entre eles merecem especial destaque China, que no ano 2000 exportava US\$ 60 milhões e em 2008 exportou US\$ 1.404 milhões, além da Índia, que no mesmo período passou de US\$ 24 milhões para US\$ 442 milhões e a Indonésia que passou de US\$ 39 milhões para US\$ 270 milhões no período.

**Tabela 17: Principais países de origem das importações de produtos têxtil-confecção do Brasil entre 2000 e 2008 – em milhões de US\$ FOB.**

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
China	60	91	93	152	250	356	608	992	1.404
Índia	24	19	27	28	49	81	129	215	442
Indonésia	39	47	68	75	98	138	227	288	270
Estados Unidos	254	138	112	166	221	129	190	208	211
Argentina	218	170	114	91	127	138	142	160	196
Coréia do Sul	145	153	138	73	92	96	106	139	147
Taiwan	145	114	115	105	122	90	112	136	147
Itália	71	64	40	41	54	56	70	84	86
Alemanha	27	27	29	30	40	39	45	49	77
Tailândia	11	8	8	8	16	31	44	91	100
Outros	609	398	288	290	351	358	469	648	752
<b>TOTAL</b>	<b>1.603</b>	<b>1.229</b>	<b>1.032</b>	<b>1.059</b>	<b>1.420</b>	<b>1.512</b>	<b>2.142</b>	<b>3.010</b>	<b>3.832</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do MDIC – base Alice-Web

Entre os países que perderam participação nas exportações de artigos têxteis e de confecção para o Brasil destacam-se os Estados Unidos que, no ano 2000 exportou US\$ 254 milhões e em 2008 alcançou a marca de apenas US\$ 211 milhões e a Argentina, que exportava US\$ 218 milhões em 2000 exportou US\$ 196 milhões no ano de 2008, conforme pode ser observado na Tabela 17.

Em relação à origem das importações do setor por blocos econômicos, verificam-se muitas variações no período. A partir dos dados apresentados na Tabela 18, nota-se que

ALCA, MERCOSUL e União Européia apresentaram queda no volume de artigos têxtil-confecionados exportados para o Brasil até o ano de 2003, voltando a elevar este número a partir do ano seguinte. Em relação ao MERCOSUL, é possível observar ainda uma inconstância no volume importado com quedas e recuperações ano a ano. Esta redução da entrada de produtos dos principais blocos no mercado brasileiro pode ser explicada em grande medida pela entrada dos produtos asiáticos, como pode ser notado no aumento progressivo do volume dos outros blocos, que passou de US\$ 332 milhões no ano 2000, ara US\$ 2.609 milhões em 2008.

**Tabela: 18: Principais blocos econômicos de origem das importações de produtos têxtil-confecção do Brasil entre 2000 e 2008 – em milhões de US\$ FOB.**

Blocos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Alca	677	426	306	345	467	358	440	516	573
Mercosul	347	232	157	142	196	177	194	238	265
União Européia	247	213	166	171	210	225	260	319	385
Outros	332	358	404	401	547	752	1.248	1.937	2.609
<b>TOTAL</b>	<b>1.603</b>	<b>1.229</b>	<b>1.032</b>	<b>1.059</b>	<b>1.420</b>	<b>1.512</b>	<b>2.142</b>	<b>3.010</b>	<b>3.832</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do MDIC – base Alice-Web

Quando se analisa especificamente as importações dos produtos têxtil-confecções realizadas pelo estado de Santa Catarina, nota-se, com base na Tabela 19, que o volume adquirido da China foi o que mais cresceu no período em questão. O volume importado da China quadruplicou do ano de 2005, quando importou cerca de US\$ 15 milhões, para o de 2006 quando atingiu o volume de US\$ 68 milhões, chegando a alcançar a marca dos US\$ 243 milhões no ano de 2008. O considerável crescimento do volume importado nos últimos anos da série aponta para a influência do câmbio e do fim do acordo multifibras para as importações catarinenses neste setor.

**Tabela: 19: Principais países de origem das importações de produtos têxtil-confecção de Santa Catarina entre 2000 e 2008 – em milhões de US\$ FOB.**

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
China	0	1	3	2	4	15	68	152	243
Índia	7	4	2	2	7	14	33	69	223
Indonésia	12	13	15	14	25	33	79	142	139
Argentina	17	6	3	2	8	15	14	8	16
Outros	103	54	34	30	52	62	122	201	246
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>78</b>	<b>57</b>	<b>50</b>	<b>96</b>	<b>139</b>	<b>316</b>	<b>572</b>	<b>867</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do MDIC – base Alice-Web

O que se pode concluir a partir da análise dos dados do comércio exterior do setor têxtil-confecções do Brasil e do estado de Santa Catarina é que existe uma grande relação entre o desempenho do setor e a variação cambial. Com a desvalorização do câmbio, as exportações

crecem e passam a tornar positivos os saldos dos balanços, porém com a valorização do Real frente ao Dólar observada nos últimos anos, volta a ser observada a tendência de saldos negativos. Neste contexto, observa-se a crescente invasão dos produtos chineses no mercado interno. Apesar da posição alcançada pela indústria têxtil-confecções do estado de Santa Catarina, através da realização de investimentos em melhorias tecnológicas no setor, ainda não foi possível impulsionar a forte inclusão do setor nos mercados internacionais.

## **4 CARACTERÍSTICAS PRODUTIVAS E TECNOLÓGICAS DA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Como se pode verificar no capítulo anterior, a indústria têxtil-confecção tem papel fundamental na economia do Brasil e de Santa Catarina. As características empresarias do complexo têxtil são essenciais para o estudo do atual padrão de concorrência e das relações inter-firmas estabelecidas entre as empresas e instituições de apoio. Apesar do grande pólo industrial têxtil-confeccionista de Santa Catarina estar localizado no Vale do Itajaí, nos últimos anos, a região da grande Florianópolis tem se destacado.

O presente capítulo tem por objetivo verificar, a partir da análise dos dados recolhidos na pesquisa de campo, qual a capacitação e as estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas de confecção da Grande Florianópolis. Além de caracterizar de forma geral a indústria da região estudada, este capítulo fará um levantamento de sua capacidade de produção e estratégias para melhorar os níveis da produção, analisando a estrutura da mão-de-obra, as condições do mercado, a relação com a concorrência e a capacitação tecnológica, entre outros fatores determinantes para a competitividade das empresas pesquisadas.

### **4.1 Características gerais**

O complexo têxtil-confeccionista caracteriza-se pela presença de empresas de diferentes portes. O foco do presente estudo são as MPEs da região da Grande Florianópolis que é formada por 22 municípios: Águas Mornas, Alfredo Wagner, Angelina, Anitápolis, Antônio Carlos, Biguaçu, Canelinha, Florianópolis, Garopaba, Governador Celso Ramos, Leoberto Leal, Major Gercino, Nova Trento, Palhoça, Paulo Lopes, Rancho Queimado, Santo Amaro da Imperatriz, São Bonifácio, São João Batista, São José, São Pedro de Alcântara e Tijucas.

De um total de 71 empresas, conforme informações obtidas na Fiesc, no Sitifitvest e na Assinvest, 44 são micro empresas, 24 são empresas de pequeno porte e 03 médias empresas

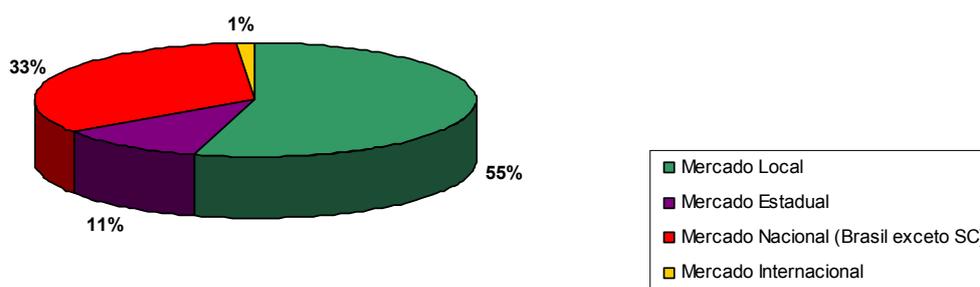
que estão distribuídas na região conforme mostra a Tabela 20. Nenhuma empresa de grande porte foi identificada na região de estudo.

**Tabela 20 – Distribuição das indústrias de confecção da Grande Florianópolis (SC), de acordo com a localização e porte – 2009.**

Municípios	Indústria de Confecções				Total de empresas	Amostra das empresas
	Micro	Pequena	Média	Grande		
Canelinha	0	1	0	0	1	-
Florianópolis	17	3	0	0	20	3
Garopaba	2	0	1	0	3	-
Gov. Celso Ramos	0	1	0	0	1	-
Nova Trento	4	1	2	0	7	-
Palhoça	3	4	0	0	7	3
São João Batista	2	1	0	0	3	-
São José	15	13	0	0	28	8
Sto Amaro da Imperatriz	1	0	0	0	1	-
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>71</b>	<b>14</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da FIESC, Sitifitvest e Assinvest

Foram entrevistadas 14 empresas, selecionadas aleatoriamente, que representam cerca de 20% do universo de pesquisa. Das empresas pesquisadas, 05, cerca de 36%, são de micro porte e 09, 64%, são empresas de pequeno porte. Como critério de classificação por porte foi utilizado o considerado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) apresentado anteriormente. As empresas selecionadas estão distribuídas nas cidades de Florianópolis, São José e Palhoça.

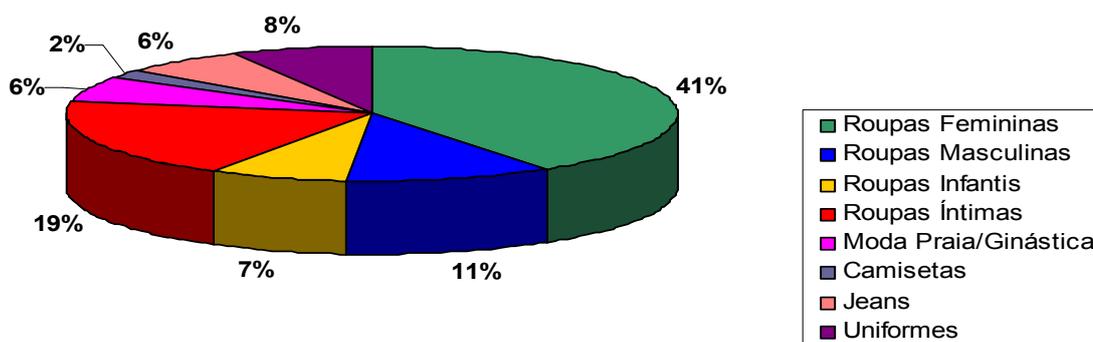


**Gráfico 06 – Mercados alcançados pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

Fonte: Pesquisa de campo (2009)

Das empresas pesquisadas, 100% são de capital nacional e administração familiar. Essas empresas atuam em diversos mercados, porém mais de 50% da produção é voltada para o mercado local como pode ser observado no Gráfico 06. Apesar disto, uma pequena parte do que é produzido na região já é destinado ao mercado internacional, o que mostra o crescimento do setor na região que passa a considerar novas possibilidades no mercado externo começando a direcionar sua produção para este mercado.

A linha de produtos comercializados pelas empresas apresenta grande diversificação, onde se destacam a produção de roupas femininas, masculinas, roupas íntimas, infantis, uniformes, moda praia e camisetas, cuja representatividade está expressa no Gráfico 07.

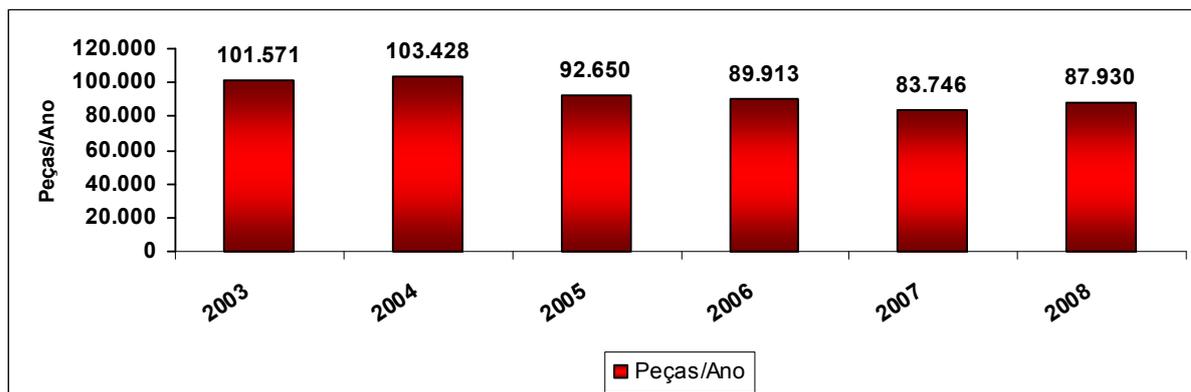


**Gráfico 07 – Linha de produtos comercializados pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**  
 Fonte: Pesquisa de Campo (2009).

A principal linha de produto comercializado são as roupas femininas, que aparecem em primeiro lugar com 41% do total, seguidas pelas roupas íntimas com 19%, as roupas masculinas com 11%, uniformes 8% e roupas infantis 7%. Artigos como camisetas, moda praia e artigos em jeans representam juntos um total de 14%.

## 4.2 Processo produtivo e capacidade de produção

A capacidade instalada de produção, expressa pela relação produção de peças por ano, é bastante variável entre as empresas, principalmente no que tange ao tamanho, a terceirização ou não de etapas da produção, ao tipo de produto fabricado e se há abrangência em maior ou menor escala de especialização produtiva. O Gráfico 08 mostra a média de produção das empresas pesquisadas. Porém, essas empresas analisadas separadamente não apresentam grandes semelhanças entre si na produção, especialmente em função do produto comercializado e do porte. Observou-se empresas com nível elevado de produção – entre 240.000 e 360.000 peças/ano – e outras apresentando níveis menores – entre 2.000 e 4.000 peças/ano.



**Gráfico 08 – Produção média de peças/ano das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2009).

Nas micro empresas pesquisadas, o que se percebe é um contínuo aumento na produção ao longo dos anos. Porém, quando se analisa a produção das pequenas empresas esta situação se inverte, notando-se uma diminuição no volume produzido, contudo esta diminuição se dá em decorrência da fabricação de produtos com maior valor agregado e, portanto, mais competitivos no mercado. Este fato contribui de forma expressiva para a queda na média de produção anual das micro e pequenas empresas do setor na região da Grande Florianópolis.

Em seu processo produtivo as empresas da indústria de confecção utilizam máquinas e equipamentos básicos muito divulgados como a máquina de costura e a de corte. A procedência desses equipamentos é bastante variada conforme indica a Tabela 21. A grande maioria das máquinas de costura e corte originam-se de outras regiões do país, o que mostra que a região não apresenta considerável oferta dessas máquinas a ponto de atender as necessidades das empresas. Os outros equipamentos apontados na tabela se referem a prensas, enfestadeiras e programas de criação que têm suas origens bem distribuídas, inclusive sendo provenientes do exterior.

**Tabela 21 – Origem dos equipamentos e insumos utilizados pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

ORIGEM	Equipamento			Insumos		
	Máq. Costura	Máq. Corte	Outros	Tecidos	Aviamentos	Acabamento
Local	21%	22%	20%	0%	14%	20%
Estadual	29%	0%	30%	57%	50%	0%
Nacional	50%	78%	30%	43%	36%	80%
Internacional	0%	0%	20%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de Campo (2009).

Quanto aos insumos e matérias-primas observa-se que a maioria dos tecidos e aviamentos utilizados pelas indústrias de confecções da região tem sua origem no próprio estado de Santa

Catarina, isto vem a reforçar a posição de destaque que o estado apresenta na produção de têxteis, conforme visto anteriormente. Os tecidos e aviamentos de origem nacional são originários, em sua grande maioria, de São Paulo, maior estado produtor nacional do setor.

Todas as empresas selecionadas adotam medidas para melhorar a eficiência da produção. Dentre essas medidas, que constam na Tabela 22, as que mais se destacam são: treinamento de pessoal, apontada por 71% das empresas como uma medida de alta importância, seguida pela utilização de novas matérias-primas, o melhoramento do *lay-out* da fábrica e o investimento em planejamento e controle da produção, todas apontadas por 50% das empresas. Fatores também considerados muito importantes para o aumento da eficiência produtiva são o aumento da produtividade através da racionalização de tarefas com 38% e a diminuição dos custos com insumos e a flexibilização da produção para novos produtos, ambos apontados por 36% das empresas.

**Tabela 22 – Medidas adotadas para aumentar a eficiência na produção das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

CRITÉRIOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA*				
	1	2	3	4	5
Diminuir os custos dos insumos	0%	0%	0%	64%	36%
Tercerizar otimizando a produção	14%	7%	29%	29%	21%
Modernizar instalações, processo e tecnologia	0%	9%	18%	45%	27%
Treinar pessoal	0%	0%	0%	29%	71%
Utilizar novas matérias-primas	0%	7%	14%	29%	50%
Flexibilizar a produção para novos produtos	7%	7%	36%	14%	36%
Melhorar o <i>lay-out</i> da fábrica	0%	7%	14%	29%	50%
Investir em planejamento e controle de produção	0%	7%	7%	36%	50%
Otimizar o uso das máquinas/mix de produção	7%	7%	21%	43%	21%
Manter capacidade ociosa para pedidos urgentes	38%	8%	0%	54%	0%
Aumentar a produtividade, racionalizando tarefas	15%	8%	8%	31%	38%
Atender aos requisitos das séries ISO 9000 : 14000	9%	45%	27%	18%	0%

**Fonte: Pesquisa de Campo (2009).**

\*Critérios: 1= não se aplica; 2= nenhuma importância; 3= pouco importante; 4= importante; 5= muito importantes

Por sua vez, as empresas confeccionistas selecionadas consideram, em sua maioria (45%), que atender aos requisitos das normas ISO9000 e ISO14000 não têm nenhuma importância para o aumento da eficiência na produção apesar de reconhecerem a utilidade destas normas internacionais, conforme informações, levando em consideração que a ISO9000 estabelece um modelo de gestão de qualidade que lhes confere maior organização, produtividade e credibilidade aumentando a sua competitividade nos mercados nacional e internacional, enquanto que a ISO14000 estabelece parâmetros e diretrizes sobre a área de gestão ambiental dentro da empresa.

Com relação à área de recursos humanos nota-se, em conformidade com a Tabela 23, que o grau de escolaridade onde existe maior concentração de mão-de-obra empregada é o de segundo grau completo, com 34% da totalidade dos funcionários das empresas selecionadas. Ao longo dos anos a indústria têxtil-confecção tem apresentado um aumento nos níveis escolares de seus empregados, isto se deve ao novo paradigma técnico-econômico que destaca a necessidade de um conhecimento mínimo para acompanhar as mudanças tecnológicas do setor e rapidamente adequar-se aos novos requisitos impostos pelas máquinas e equipamentos.

**Tabela 23 – Grau de escolaridade dos funcionários das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

<b>GRAU INSTRUÇÃO</b>	<b>Nº DE EMPREGADOS</b>	<b>%</b>
Analfabeto	01	0%
Primeiro grau incompleto	33	9%
Primeiro grau completo	55	14%
Segundo grau incompleto	87	23%
Segundo grau completo	131	34%
Superior incompleto	33	9%
Superior completo	36	9%
Pós-graduação	05	1%
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Como medidas na área de gestão de pessoas, todas as empresas selecionadas afirmaram investir na qualificação da mão-de-obra sendo que 50% das empresas treinam seu pessoal somente na empresa e 14% somente em instituições locais como SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e SESI (Serviço Social da Indústria), 36% apontaram ambas as formas de treinamento de seus funcionários. Foi possível verificar em conversa com os entrevistados, que é unânime a constatação de que não há disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região que possa atender às demandas das empresas fazendo-se necessário uma maior oferta de cursos na área de qualidade, corte/costura e atendimento ao cliente.

A produção confeccionista divide-se basicamente em cinco etapas: criação, corte, costura, acabamento e distribuição. Em geral, as empresas de micro e pequeno porte da região da Grande Florianópolis executam a maioria das etapas do processo dentro da própria empresa, como mostra a Tabela 24, porém apresentando algum grau de terceirização.

Das fases mais importantes do processo produtivo confeccionista 79% das empresas selecionadas realizam a etapa de costura, 86% desempenham a própria criação dos produtos e 100% realizam a etapa de corte dentro da empresa. Porém, mesmo as empresas realizando grande parte das etapas produtivas, essas mesmas fases apresentam terceirização, como

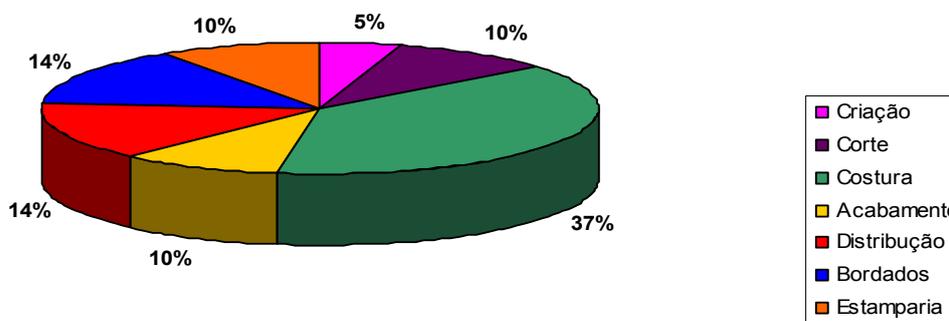
mostra o Gráfico 09. Mais de 70% das empresas entrevistadas afirmaram terceirizar etapas da produção, sendo todas elas terceirizadas em algum montante.

**Tabela 24 – Etapas da produção realizadas dentro das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

ETAPAS DA PRODUÇÃO	PERCENTUAL DE EMPRESAS
Criação	86%
Corte	100%
Costura	79%
Acabamento	93%
Distribuição	79%

Fonte: Pesquisa de Campo (2009).

Segundo Andrade (2002), a criação de cooperativas de costureiras e a subcontratação de ex-funcionários, proporcionaram a terceirização com menores custos e qualidade garantida, além de evitar gargalos de produção. Além das atividades diretas da produção, são terceirizadas também a manutenção de máquinas e equipamentos, serviços de informática e serviços administrativos, como a contabilidade, além de etapas com maior grau de especialização, porém essenciais para a qualidade final do produto, como bordados e estamparias. A terceirização é um dos fatores mais importantes na redução das despesas e na superação de obstáculos produtivos.

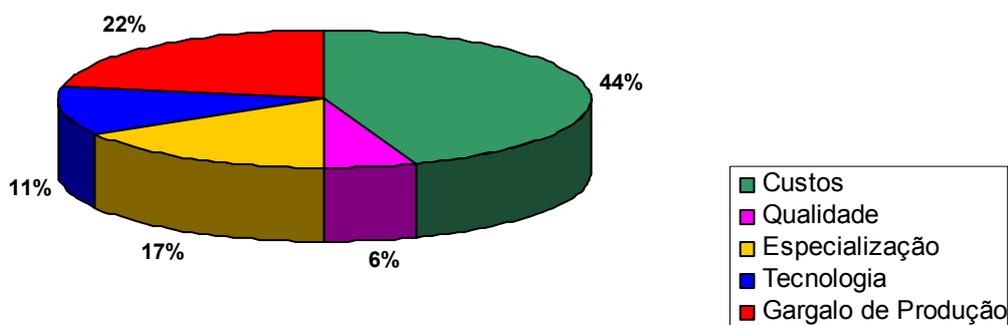


**Gráfico 09 – Etapas terceirizadas pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2009).

A principal razão que leva as empresas a passarem parte da produção para outras empresas é, para 44%, a diminuição de custos, como mostra o Gráfico 10. Ao transferir parte da produção para outras empresas, ocorre a redução de estoques e de gastos com salários e encargos salariais já que há a redução do número de empregados. A segunda maior razão para a terceirização, com 22%, se encontra nos gargalos de produção, assim, com a transferência, a

empresa adquirir maior agilidade na sua produção podendo atender maiores pedidos. Etapas que exigem técnicas especializadas somam 17% das razões de terceirização



**Gráfico 10 – Motivos da terceirizadas pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2009).

Das 14 empresas selecionadas para este estudo, apenas uma manifestou não utilizar nenhum tipo de sistema ou teste de controle de qualidade. A grande maioria considera de alta importância a implantação de sistemas de gestão da qualidade já que este colabora para o contínuo melhoramento dos níveis de satisfação dos clientes da empresa, atendendo suas expectativas e necessidades. A Tabela 25 esclarece as sistemáticas para controle de qualidade utilizada pelas empresas estudadas.

**Tabela 25 – Sistemática para controle de qualidade utilizada pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

SISTEMÁTICA PARA CONTROLE DE QUALIDADE	Nº EMPRESAS	% SOBRE TOTAL EMPRESAS
Inspeção de matéria prima	11	85%
Inspeção de processo	08	62%
Inspeção no produto acabado	13	100%
Manutenção preventiva das máquinas	09	69%
Registro de especificações técnicas na fábrica	04	31%
Especificações que acompanham o processo produtivo	02	15%
Especificações técnicas na compra de matéria-prima	03	23%
Registros de controle de qualidade	01	08%
Treinamento para monitoramento do processo	03	23%
Requisitos ISO9000 estão implantados	00	00%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Considerando as empresas que apontaram a utilização de algum tipo de controle de qualidade, 100% delas se preocupam em inspecionar o produto acabado que chegará às mãos do seu cliente. Além disto, 85% consideram importante a inspeção da matéria-prima, 69% apontam a manutenção preventiva das máquinas e 62% indicam a inspeção do processo

produtivo. É interessante notar que nenhuma das empresas tem implantados, em sua sistemática para controle de qualidade, os requisitos da ISO9000 que deve estar presente em todos os processos de qualquer empresa.

A escolha de fornecedores de qualidade é considerada fundamental para a competitividade no setor têxtil-confecção. Entre os critérios utilizados pelas MPEs confeccionistas da Grande Florianópolis para a escolha dos fornecedores, conforme a Tabela 26, os mais importantes para as empresas são: garantia de prazos de entrega e garantia de qualidade que para 93% das empresas selecionadas foram considerados de alta importância e a facilidade de negociação para pagamento com 64% das indicações, o que demonstra a preocupação das empresas em cumprir os prazos estabelecidos e assegurar a qualidade de seus produtos.

**Tabela 26 – Principais critérios para a escolha de fornecedores por parte das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

CRITÉRIOS DE ESCOLHA	GRAU DE IMPORTÂNCIA*				
	1	2	3	4	5
Preço baixo	0%	0%	21%	57%	21%
Facilidade nas negociações para pagamento	0%	0%	0%	36%	64%
Garantia de prazos de entrega	0%	0%	0%	7%	93%
Cumprimento das especificações técnicas	8%	0%	8%	54%	31%
Conteúdo tecnológico dos insumos	0%	0%	25%	50%	25%
Garantia de qualidade	0%	0%	0%	7%	93%
Busca de relações de longo prazo	8%	0%	0%	62%	31%
Busca de condições vantajosas momentâneas	23%	0%	31%	31%	15%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

\*Critérios: 1= não se aplica; 2= nenhuma importância; 3= pouco importante; 4= importante; 5= muito importantes

Vale notar que o critério de menor preço, apesar de não ser apontado como de muita importância é considerado por 57% das empresas como importante na escolha do fornecedor. Os critérios que menos importam são: busca de condição vantajosa momentânea com 23% das indicações de não aplicação na escolha. De acordo com Andrade (2002), pelo fato de as MPEs entenderem que os fornecedores detêm a responsabilidade de entregarem produtos de qualidade no prazo determinado, indica que estes não podem criar obstáculos ao processo produtivo. A entrega dos produtos no tempo estipulado é considerado fator de extrema importância nos determinantes da competitividade empresarial.

As MPEs de confecções selecionadas necessitam de financiamentos recorrentes para atender o ritmo de crescimento. Para atender esta demanda as empresas utilizam principalmente recursos próprios como fonte de financiamento, sendo o mais utilizado por 100% das empresas pesquisadas, conforme Tabela 27. Os bancos privados, apesar das suas altas taxas de contratação, aparecem como a segunda opção mais utilizada pelos empresários,

com 50% das utilizações em um segundo grau de importância. Os bancos nacionais de desenvolvimento, os recursos externos e a abertura comercial não são usualmente utilizados pelas empresas selecionadas, principalmente por seu alto custo.

**Tabela 27 – Principais fontes de recursos utilizadas pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

FONTES DE RECURSO	GRAU DE UTILIZAÇÃO*			
	1	2	3	4
Recursos próprios	0%	0%	0%	100%
Banco oficial de desenvolvimento	86%	7%	7%	0%
Bancos privados	43%	0%	50%	7%
Recursos externos	79%	14%	7%	0%
Abertura de capital	100%	0%	0%	0%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

\*Utilização: 1 = não utiliza; 2 = utiliza pouco; 3 = utiliza; 4 = utiliza muito.

### 4.3 Gestão e capacitação tecnológica

Por tratar-se de um segmento onde a produção está intimamente ligada à sazonalidade, à influencia da moda, às tendências de estilo e às preferências dos consumidores, a indústria de confecções necessita de esforços constantes de inovação em produtos e processos para se manterem no mercado. Para a maioria das empresas de confecções ainda se verifica certa resistência à inovação.

**Tabela 28 – Tecnologias de gestão utilizadas pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

TECNOLOGIA DE GESTÃO	% DAS EMPRESAS	MÉDIA EM ANOS DA IMPLANTAÇÃO
Círculo de controle de qualidade - CQC	39	07
Controle estatístico de processo	23	04
Células de produção	46	05
Grupo de trabalho	46	05
Mini fábrica	15	03
Just in time interno	38	06
Just in time externo	31	05
Kanban	00	-
Robótica	00	-
CAD	15	03
CAM	08	03

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Algumas tecnologias de gestão integrada utilizadas na indústria de confecção estão apresentadas na Tabela 28. As mais disseminadas entre as empresas selecionadas são: células de produção e grupo de trabalho, ambas apontadas por 46% das empresas com média de 05 anos de implantação no processo produtivo, seguidas pelo círculo de controle de qualidade,

assinalada por 39% das empresas, mas já com média de implantação de 07 anos. Verifica-se que sistemas como *kanban* e robótica, que apresentam maior valor tecnológico, ainda não foram implantados na indústria de confecção da região.

Das empresas pesquisadas, 86% realizam seus gastos em P&D através de verbas aleatórias conforme, a necessidade da empresa. Percebe-se que pouquíssimas empresas, apenas 14%, possuem estrutura própria e exclusiva para pesquisa e desenvolvimento o que influencia na falta de investimento na área em relação ao faturamento. O destaque de verbas aleatórias sugere que os gastos em P&D são circunstanciais e momentâneos, não se estabelecendo um padrão definido em termos de comportamento decisório das empresas.

Apesar das dificuldades na inserção de inovações nas indústrias de confecções, essas empresas praticaram nos últimos dois anos (2007 e 2008) algumas ações no intuito de introduzir novas tecnologias no seu processo produtivo, como mostra a Tabela 29.

**Tabela 29 – Ações introdutórias de tecnologia no biênio 2007-2008 realizadas pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

DESCRIÇÃO	% EMPRESAS
Produto novo para a sua empresa, mas já existente no mercado	75%
Produto novo para o mercado nacional	25%
Produto novo para o mercado internacional	0%
Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existentes no setor	83%
Processos tecnológicos novos para o setor de atuação	25%
Realização de mudanças organizacionais (Inovações Organizacionais)	92%
Implementação de técnicas avançadas de gestão	33%
Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional	50%
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização	42%
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de marketing	42%
Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação	0%

**Fonte: Pesquisa de campo (2009).**

Entre as ações introdutórias de tecnologia as que mais se destacam são: realização de mudanças organizacionais, apontada por 92% das empresas como ação principal, seguida por introdução de processos tecnológicos já existentes no setor, porém novo para a empresa, apontada por 83% das empresas e introdução de produto novo para a empresa, mas já existente no mercado com 75% das indicações. Essa particularidade da introdução na empresa de produtos e processos já existentes no mercado afirma a característica de empresas basicamente imitativas no setor da Grande Florianópolis.

Apesar da constante busca por inovações as empresas em estudo não utilizam frequentemente fontes de informação para que isso se realize. Destacou-se por ordem de importância a relação com os clientes com 91% de indicações das empresas e o aprendizado dentro da área de produção da própria fábrica, apontada por 82% das empresas, mostrando

que é muito importante o aprendizado interno para inovar, seguidas pelas feiras do setor e os concorrentes, ambas com 60% das indicações das empresas, conforme Tabela 30.

**Tabela 30 – Fontes de informação para aprendizado utilizadas pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

FONTES DE INFORMAÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA*				
	1	2	3	4	5
Departamento de P&D	38%	25%	13%	0%	25%
Área de produção	9%	0%	0%	9%	82%
Área de vendas e marketing, serviços de atendimento ao cliente	14%	0%	14%	43%	29%
Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais)	0%	11%	0%	67%	22%
Clientes	0%	0%	0%	9%	91%
Concorrentes	0%	0%	20%	20%	60%
Outras empresas do setor	0%	0%	22%	33%	44%
Empresas de consultoria	56%	0%	22%	22%	0%
Instituto de Pesquisa	50%	0%	25%	25%	0%
Centros de capacitação, profissional, assistência técnica e de manut.	0%	25%	25%	50%	0%
Instituição de testes, ensaios e certificações	38%	25%	13%	25%	0%
Licenças, patentes e <i>Know-how</i>	25%	0%	38%	25%	13%
Conferências, seminários, cursos e publicações especializadas	0%	0%	18%	27%	55%
Feiras, exposições e lojas	0%	0%	0%	40%	60%
Encontros SOCIAIS (clubes, restaurantes)	33%	17%	17%	17%	17%

**Fonte: Pesquisa de campo (2009).**

\*Critérios: 1= não se aplica; 2= nenhuma importância; 3= pouco importante; 4= importante; 5= muito importantes

Este contexto expressa que as MPEs selecionadas utilizam-se de fontes de informações provenientes de adaptações e desenvolvimentos internos e que externamente buscam informações de terceiros na cooperação com fornecedores e a presença em feiras. Por sua vez, as empresas procuram realizar processos inovativos de forma isolada sem correspondente cooperação de institutos de pesquisas e universidades.

**Tabela 31 – Obstáculos para o avanço da capacidade tecnológica das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

OBSTACULOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA*				
	1	2	3	4	5
Disponibilidade financeira	7%	0%	0%	29%	64%
Dificuldade de acesso às informações tecnológicas	7%	7%	50%	21%	14%
Falta de recursos humanos qualificados	8%	0%	8%	33%	50%
Laboratórios e P&D inadequados	8%	38%	0%	38%	15%
Falta de estratégia cooperativa de desenvolvimento tecnológico	7%	14%	14%	29%	36%
Instabilidade do mercado	8%	8%	46%	23%	15%
Falta de incentivos fiscais e financeiros	7%	0%	0%	36%	57%

**Fonte: Pesquisa de campo (2009).**

\*Critérios: 1= não se aplica; 2= nenhuma importância; 3= pouco importante; 4= importante; 5= muito importantes

Em relação aos obstáculos encontrados pelas empresas confeccionistas selecionadas para avançarem tecnologicamente, o fator mais relevante, conforme Tabela 31, está na falta de

disponibilidade financeira apontada por 64% das empresas como principal obstáculo, seguida pela falta de incentivos fiscais e financeiros e pela falta de recursos humanos qualificados com 57% e 50%, respectivamente.

Observa-se que a implantação da gestão tecnológica através de soluções personalizadas e focadas nos processos de produção do setor e da empresa, integrando seus sistemas corporativos, pode trazer novas perspectivas para as micro e pequenas empresas confeccionistas da região estudada que operam com escassos recursos humanos qualificados, materiais e financeiros.

#### **4.4 Mercado e Concorrência**

Apesar da grande maioria das empresas selecionadas utilizarem outros agentes para comercialização de seus produtos, tais empresas realizam pesquisa de mercado para identificar novos produtos, tendências do setor, hábitos dos consumidores, satisfação quanto ao produto e ao atendimento. A preocupação em manter a qualidade existe em função de esta garantir sua permanência no mercado.

O percentual de empresas que alegam realizar pesquisa de mercado chega a 62% do total pesquisado, tendo potencial de crescimento já que cada vez mais as empresas estão utilizando este mecanismo como forma de alavancar vendas num mercado cada vez mais competitivo. As empresas realizam pesquisa de mercado por diversas podendo-se citar como as principais a identificação de tendências do setor e futuras demandas, apontada por 80% das empresas como razão mais importante das pesquisas, seguida pela identificação de novos mercados e a satisfação do cliente quanto ao grau de qualidade do produto, ambas apontadas por 50% das empresas selecionadas. O conhecimento dos hábitos dos consumidores e do nível de satisfação no atendimento também são questões apontadas como importantes para as empresas quando fazem pesquisa de mercado.

Apesar da valorização da tradição das empresas o consumidor tende a se atrair por pontos relevantes como a qualidade do produto, a garantia de devolução em caso de produtos com defeito e no atendimento diferenciado. Conforme a Tabela 32, entre os atributos que justificam a participação das empresas confeccionistas no mercado, se destacam: apontada por 100% das empresas entrevistadas está a qualidade do produto como fator fundamental da

participação da empresa no mercado, seguida pela estética do produto, apontada por 86% das empresas, isto em razão da confecção ter papel importante na apresentação do indivíduo, e o atendimento diferenciado e o prazo de entrega com 77% e 71%, respectivamente.

**Tabela 32 – Atributos que justificam a participação no mercado pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

ATRIBUTOS DOS PRODUTOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA*				
	1	2	3	4	5
Baixo preço	0%	14%	7%	57%	21%
Inovação de produto	0%	7%	14%	29%	50%
Estética do produto	0%	0%	7%	7%	86%
Produtos de vanguarda	21%	14%	36%	29%	0%
Conformidade com especificações técnicas	29%	7%	7%	36%	21%
Sofisticações tecnológicas	29%	14%	36%	14%	7%
Prazo de garantia oferecido	14%	7%	7%	21%	50%
Prazo de entrega	0%	7%	0%	21%	71%
Atendimento diferenciado	8%	8%	0%	8%	77%
Forma de apresentação/embalagem	7%	7%	14%	36%	36%
Qualidade do produto	0%	0%	0%	0%	100%
Publicidade	7%	7%	21%	50%	14%
Informação ao consumidor	7%	7%	14%	43%	29%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

\*Critérios: 1= não se aplica; 2= nenhuma importância; 3= pouco importante; 4= importante; 5= muito importantes

Como atributos de pouca importância para a participação no mercado foram citados os produtos de vanguarda, por 14% das empresas como sendo de nenhuma importância e 21% como não se aplicando à produção da empresa. Nota-se que a questão do baixo preço também não representa fator de grande importância sendo superado por quesitos como informação ao cliente, forma de apresentação ou embalagem, prazo de garantia e inovação do produto.

Juntamente com os atributos que justificam a participação das empresas no mercado devem ser analisadas as características valorizadas pelos consumidores, que a Tabela 33 mostra como sendo a mais importante o atendimento aos padrões de qualidade apontada por 55% das empresas, o que acompanha o atributo da qualidade do produto ser o mais importante para as empresas. Em seguida está a garantia da devolução em caso de defeito no produto com 50%. A lealdade à marca e a valorização da tradição da empresa aparece empatadas sendo apontadas por 42% das empresas selecionadas. É curioso notar que a preocupação com o prazo da entrega foi apontado por 45% das empresas como sendo muito valorizada pelos consumidores ao mesmo tempo em que 36% das empresas apontaram com este fator não ter nenhuma relevância para a preferência do consumidor. Isto se deve provavelmente pelo fato de algumas empresas venderem direto ao consumidor enquanto que outras atendem estabelecimentos varejistas.

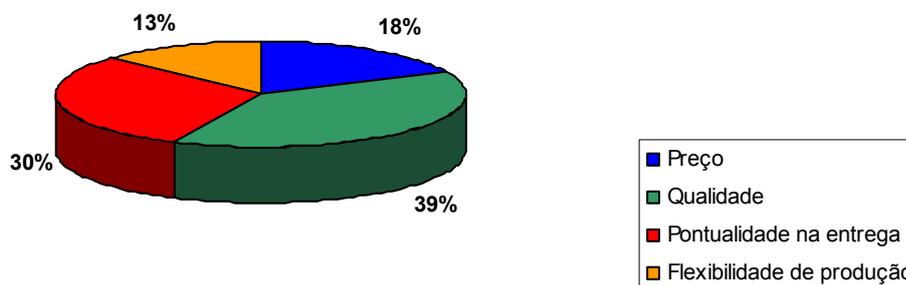
Na competição com os concorrentes, as empresas selecionadas apontaram com principais fatores de competitividade a qualidade, com 39%, a pontualidade na entrega, com 30% das indicações, seguida pelo preço com 18% e pela flexibilidade da produção apontada por 13% das empresas como mostra o Gráfico 11.

**Tabela 33 – Características valorizadas pelos consumidores das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

CARACTERÍSTICAS	GRAU DE IMPORTÂNCIA*			
	1	2	3	4
Lealdade à marca	8%	17%	33%	42%
Valorização da tradição da empresa	8%	25%	25%	42%
Garantia de devolução dos produtos em caso de defeito	8%	0%	42%	50%
Obtenção de prazo de pagamento	8%	0%	67%	25%
Preocupação com prazo de entrega	36%	0%	18%	45%
Atendimento dos padrões de qualidade	18%	9%	18%	55%
Preocupação com as questões ambientais	27%	36%	27%	9%
Preocupação com padrões e normas técnicas	36%	0%	55%	9%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

\*Critérios: 1= nenhuma importância; 2= pouco importante; 3= importante; 4= muito importantes



**Gráfico 11 – Fatores de maior relevância para a competitividade, apontados pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Dentro desses fatores relevantes, alguns são determinantes para manter a capacidade competitiva da empresa. Esses fatores foram apontados pelas empresas selecionadas segundo seu grau de importância conforme a Tabela 34. A qualidade da matéria-prima e da mão-de-obra são apontadas por 86% das empresas como fatores de grande importância na manutenção da competitividade, mais importantes que os custos dessas, seguidas pelas inovações no desenho e no estilo dos produtos e na capacidade de atendimento (volume/prazo), ambas com 64% de indicações das empresas. O nível tecnológico dos equipamentos, os custos de mão-de-obra e matéria-prima e as estratégias de comercialização, representam importância secundária para manter a capacidade competitiva das empresas no mercado.

**Tabela 34 – Fatores determinantes para manter a capacidade competitiva das empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

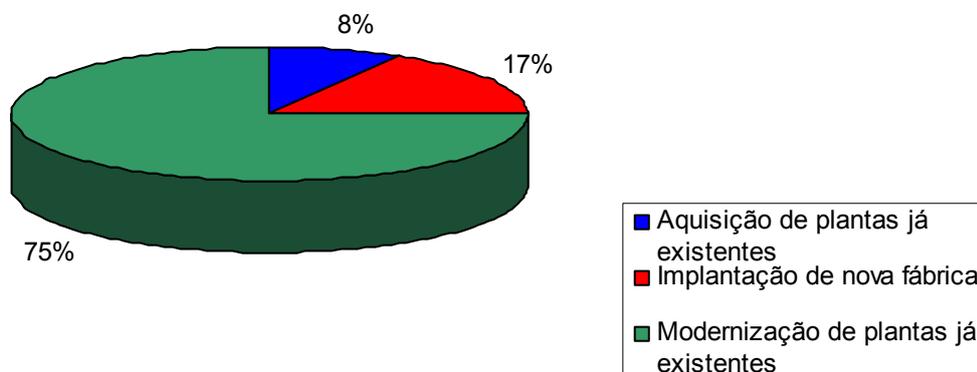
FATORES DETERMINANTES	GRAU DE IMPORTÂNCIA*			
	1	2	3	4
Qualidade da matéria-prima	0%	0%	14%	86%
Custo da matéria-prima	0%	0%	64%	36%
Qualidade da mão-de-obra	0%	0%	14%	86%
Custo da mão-de-obra	0%	0%	57%	43%
Nível tecnológico dos equipamentos	7%	29%	43%	21%
Inovações no desenho e estilo dos produtos	14%	0%	21%	64%
Novas estratégias de comercialização	14%	0%	50%	36%
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	0%	0%	36%	64%

**Fonte: Pesquisa de campo (2009).**

**\*Critérios: 1= nenhuma importância; 2= pouco importante; 3= importante; 4= muito importantes**

Nas MPEs do setor de confecção da Grande Florianópolis verificou-se a quase total ausência de relações de cooperação entre as empresas concorrentes, centros tecnológicos e universidades. Mais de 70% das empresas entrevistadas alegaram não estabelecer nenhum tipo de relação de cooperação com empresas ou instituições locais ou externas. Segundo Andrade (2002), a cooperação permite o desenvolvimento de ações coletivas em favor de interesses comuns entre empresas e instituições, que se traduzem em ganhos competitivos para os participantes. A não cooperação é um fator culturalmente presente neste setor, os concorrentes se vêem apenas como rivais e nunca como parceiros, seja para obter uma melhor negociação com fornecedores, realizar feiras e eventos ou criar consórcios diversos.

Quando questionadas sobre a perspectiva de investimentos futuros, apenas 50% das empresas selecionadas manifestaram ter algum planejamento para realização deste. O Gráfico 12 apresenta a perspectiva de forma para este investimento onde se destaca a modernização da fábrica já existente, apontada como método para 75% das empresas. Apenas 8% delas manifestaram intenção de investir na aquisição de nova fábrica. A Tabela 35 aponta os objetivos dos investimentos. O que se pode observar é a grande preocupação que as empresas têm em treinar pessoal, sendo apontado por 100% das empresas como área com grande necessidade e intenção de investimento. Em seguida os investimentos têm maior foco na melhoria de máquinas e equipamentos, apontada por 92% das empresas listadas, a diversificação da produção, com 67%, e a melhoria da qualidade do produto e a modernização do parque fabril, ambas com 58% de indicações. Pode-se observar também que a preocupação com o controle ambiental é uma das últimas necessidades de investimento apontada pelas empresas com apenas 33% das indicações.



**Gráfico 12 – Expectativas de investimentos futuros conforme a forma, apontadas pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

**Tabela 35 – Objetivos dos investimentos futuros apontados pelas empresas selecionadas da indústria de confecção da Grande Florianópolis (SC), 2009.**

OBJETIVOS DOS INVESTIMENTOS	% EMPRESAS
Melhoria da qualidade do produto para o mercado interno	58%
Diversificação da produção	67%
Controle ambiental	33%
Aquisição de novas tecnologias	42%
Máquinas e equipamentos	92%
Modernização do parque fabril	58%
Treinamento de pessoal	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

As empresas confeccionistas da região da Grande Florianópolis são iniciantes no processo de solidificação de vantagens competitivas. As empresas ainda estão muito voltadas para aspectos internos, deixando de lado aspectos externos voltados ao cliente como publicidade, tendências de mercado, etc. Nota-se uma estrutura de produção bastante desverticalizada com alto índice de terceirização o que impulsiona a economia local. O nível de especialização não é alto, apresentando um considerável número de produtos fabricados. A dinâmica competitiva é bastante limitada principalmente em função das poucas estratégias competitivas e do baixo grau de empreendedorismo.

## 5 CONCLUSÃO

A indústria têxtil-confecção, apesar de ser referência da 1ª revolução tecnológica mundial, tem-se caracterizado por mudanças constantes, desde seu processo produtivo até as estruturas de mercado nas quais estão inseridas suas empresas. Dentre as transformações que se processam ressaltam-se as inovações tecnológicas cuja ocorrência são frequentes no cotidiano. A introdução da micro informática, as mudanças nas preferências da população e os investimentos diretos no setor alteram a estrutura do segmento fazendo com que este esteja em permanente transformação.

Acompanhando este processo, nas últimas décadas o padrão de concorrência da indústria têxtil-confecção mundial sofreu importantes alterações. O que antes constituía fator determinante de competitividade como acesso facilitado à matéria-prima, disponibilidade de mão-de-obra de baixo custo ou prolongados incentivos fiscais, deram lugar a fatores mais dinâmicos como a mão-de-obra qualificada, a flexibilização da produção, a fabricação de produtos com maior valor agregado e mais sofisticados, o aumento da relação capital-produto, etc.

A indústria têxtil-confecção nacional acompanhou este processo de mudanças no padrão de concorrência e adquiriu novos parâmetros a partir da abertura comercial iniciada na década de 1990. Antes disso, a indústria brasileira estava acostumada com um mercado protegido contra as importações. Com a falta de mecanismos de proteção para a indústria interna, após a abertura do mercado fez-se necessária a introdução de novos fatores de competitividade que atendessem às necessidades impostas pelo mercado. Acompanhando a abertura comercial, a indústria nacional perdeu espaço em função da forte expansão das indústrias de artigos têxteis asiáticas que adentraram o mercado internacional com produtos de baixo preço questionando a posição das empresas nacionais deste setor. As empresas domésticas tiveram que reestruturar o parque produtivo e adotar novas posturas no mercado, cada vez mais competitivo. Assim, fatores como qualidade e *design* passaram a ser fundamentais para a manutenção da indústria têxtil-confecção brasileira no mercado interno e externo.

O estado de Santa Catarina é um dos maiores pólos têxteis do país iniciado no século XIX com a imigração européia, principalmente alemã, que chegou a região de Blumenau consolidando o sistema industrial através do conhecimento técnico e da capacidade empreendedora que trouxeram na bagagem que agregou competitividade à indústria

catarinense. Atualmente a região do Vale do Itajaí concentra a maior parcela deste setor no estado com empresas que apontam números muito positivos de produção e produtividade.

O presente trabalho teve como foco conhecer o setor têxtil-confecção na região da Grande Florianópolis, onde o segmento é recente, porém com um considerável número de empresas principalmente no ramo confeccionista. Além da capital do estado a região abrange outros 21 municípios que concentram um total de 71 empresas deste segmento conforme informações da Fiesc, Sitifitvest e Assinvest. Diante deste cenário foi aplicado questionário de pesquisa de campo numa amostra aleatória de 14 micro e pequenas empresas a fim de identificar os níveis de competitividade do segmento de confecção da região.

Por meio das empresas selecionadas identificou-se que, nessas empresas, 100% do capital é de origem nacional e a administração se dá de forma familiar. A linha de produtos destas empresas é muito variada abrangendo desde roupas íntimas até jeans e uniformes mostrando que a indústria local é bastante dinâmica se adaptando às demandas do mercado que em sua maioria é local atingindo também boa parcela do mercado estadual e nacional. Característica marcante é o fato da capacidade de produção anual das empresas ser muito variável conforme o tamanho da empresa, o grau de automatização e o tipo de produto trabalhado, variando entre os patamares de 2.000 a 360.000 peças por ano.

A eficiência produtiva é influenciada por diversos fatores, sendo os mais relevantes o treinamento da mão-de-obra, a utilização de novas matérias-primas, o melhoramento do *layout* da fábrica e o investimento em planejamento e controle da produção. Fator marcante nas empresas selecionadas é o alto índice de terceirização de etapas do processo produtivo sendo utilizada por mais de 70% delas. Todas as etapas da produção são terceirizadas, em maior ou menor grau, sejam por razões como diminuição de custos, gargalos de produção ou níveis de especialização.

As empresas entrevistadas admitem a importância da inovação devido a necessidade de lançamento de novas coleções e produtos já que o setor está intimamente ligado a sazonalidade e a influência da moda, para tanto é preciso incluir novas máquinas no processo produtivo trazendo maior qualidade, novos *designs* e diminuição no tempo de produção o que aumenta a capacidade produtiva da empresa. Porém, o processo inovativo ocorre em grande escala em função das experiências internas, decorrentes de aprendizados adquiridos empiricamente no processo produtivo ou na relação com os clientes diretos. Em segundo plano ficam as informações de terceiros decorrentes da relação com fornecedores ou da participação em feiras, conferências, cursos, publicações especializadas e eventos de moda.

As empresas confeccionistas da região procuram realizar processos inovativos de forma isolada sem a cooperação de institutos de pesquisas e universidades.

Com o advento das inovações tecnológicas, as indústrias de confecções necessitam cada vez mais que seus funcionários apresentem um nível de qualificação maior com capacidade de acompanhar as mudanças tecnológicas do setor e rapidamente adequar-se aos requisitos impostos por máquinas e equipamentos. Do que se pode concluir, a região não dispõe de mão-de-obra qualificada para o setor, nem há cursos profissionalizantes que atendam à demanda deste, especialmente para a produção. Segundo as empresas entrevistadas faz-se necessário um maior incentivo do governo e de órgãos competentes no intuito de disponibilizar cursos na área de qualidade, corte e costura e atendimento ao cliente.

Percebeu-se uma grande preocupação na escolha dos fornecedores a fim de garantir qualidade aos seus produtos finais. Dentre os principais itens analisados na escolha dos fornecedores estão a garantia de qualidade e dos prazos de entrega demonstrando a preocupação das empresas no cumprimento dos prazos estabelecidos. A grande maioria das empresas manifestou utilizar sistemas de controle de qualidade principalmente no que tange a inspeção do produto acabado, da matéria-prima, a manutenção de máquinas e equipamentos e a inspeção do processo produtivo.

Em relação às ações introdutórias de tecnologia as empresas se empenham principalmente em realizar mudanças organizacionais e introduzir processos tecnológicos que em geral já existem no setor, porém são novos para a empresa o que aponta uma característica imitativa do setor na região.

As empresas do setor atuam dentro dos princípios do mercado competitivo onde a competitividade é pautada nos parâmetros do desempenho e para tanto, adotam medidas para aumentar a eficiência produtiva, diminuindo custos, flexibilizando e otimizando a produção. De forma geral as micro e pequenas empresas confeccionistas da região da Grande Florianópolis procuram aumentar sua competitividade por meio do aumento das vantagens competitivas centradas no aprendizado, qualificação, terceirização e flexibilização, apesar das poucas relações cooperativas que poderiam proporcionar um maior desenvolvimento. As relações de cooperação entre as empresas, seus fornecedores e as instituições de apoio são muito restritas onde os concorrentes se vêem como rivais e não como prováveis parceiros no intuito de melhorar sua participação no mercado, na negociação com fornecedores, realização de feiras e eventos, etc.

Em resumo, existem características positivas e negativas no setor confeccionista da Grande Florianópolis. Entre os positivos pode-se destacar: a) a flexibilidade da produção com

a presença de diversos produtos no mercado; b) elevada capacidade de produção; c) disponibilidade de equipamento e insumos em localidades próximas; c) produtos de qualidade reconhecida. Entre as características negativas pode-se citar: a) baixo grau de cooperação entre concorrentes e instituições de pesquisa e apoio; b) pouco investimento na qualificação de mão-de-obra; c) baixo índice de implantação de técnicas de gestão e inovações.

Desta forma, considera-se que as micro e pequenas empresas têxtil-confecções da região da Grande Florianópolis estão estabelecendo condições competitivas a fim de ocuparem posição relevante no contexto da indústria têxtil do estado. Apesar de apresentarem algumas carências competitivas, essas empresas possuem as condições de aumentarem suas posições no mercado. Neste contexto, as empresas se valem de recorrência à terceirização, variedade de produtos comercializados, preocupação com a qualidade do produto final, realização de pesquisa de mercado e garantias de cumprimento de prazos são determinantes neste processo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT. **Dados têxteis e de Confecção do Brasil**. Brasília, 2008.

ANDRADE, Guilherme de Araújo. **Dinâmica competitiva das micro e pequenas empresas no cluster industrial têxtil-vestuário do Vale do Itajaí - SC**. 2002. 158 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Econômicas, UFSC, Florianópolis, 2002.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2º ed. São Paulo: Atlas S.a., 2006.

CASTRO, Antônio Barros de; POSSAS, Mario Luiz; PROENÇA, Adriano. **Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.

COUTINHO, Luciano Galvão; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3ª ed Campinas: Papyrus, 1995.

FERNANDES, Ricardo Lopes. **Capacitação e estratégias tecnológicas das empresas líderes da indústria têxtil-confecções no estado de Santa Catarina**. 2008. 263 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Econômicas, UFSC, Florianópolis, 2008.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no Mundo: reestruturação e perspectivas**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, nº 12, set. 2000.

KUPFER, David. **Padrões de Concorrência e competitividade: Textos para discussão**. UFRJ. Rio de Janeiro: IEI, 1991.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MEZZARI, Lino João. **Capacitação tecnológica através da relação com fornecedores de fibras sintéticas** : estudo de caso de uma empresa têxtil de SC. 2001. 142 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Ciências Econômicas, UFSC, Florianópolis, 2001.

PORTER, Michael E.. **Competição = On competition**: Estratégias competitivas essenciais. 2ª ed Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POSSAS, Mario Luiz. **Dinâmica e concorrência capitalista**: Uma interpretação a partir de Marx. São Paulo: Hucitec, 1984.

POSSAS, Mario Luiz. **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1984.

POSSAS, Silvia. **Concorrência e competitividade**: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

PROCHNIK, Victor. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil**: impactos das zonas de livre comércio. Campinas: Unicamp Eccib, 2002.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S; COOK, Stuart Welldford. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2 ed. São Paulo: Ed. da USP, 1987.

# ANEXO I

## QUESTIONÁRIO

### AValiação DAS Condições Competitivas DAS Micro E Pequenas Empresas DE Confeções DA Grande Florianópolis – SC

#### A – INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

1. Nome do informante: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

2. Razão Social: \_\_\_\_\_ CNPJ: \_\_\_\_\_

3. Data de Fundação da Empresa: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

4. Localização (município): \_\_\_\_\_

5. Composição acionária e de capital:

( ) Limitada

Familiar: \_\_\_\_\_ %

( ) Sociedade Anônima

Nacional: \_\_\_\_\_ %

Multinacional: \_\_\_\_\_ %

Outros Sócios: \_\_\_\_\_ %

6. Identifique os principais produtos comercializados pela empresa como percentual do volume total de produção:

PRODUTOS	VOLUME PRODUÇÃO %
Roupas Femininas	
Roupas Masculinas	
Roupas Infantis	
Roupas Íntimas	
Moda Praia/Ginástica	
Camisetas	
Jeans	
Uniformes	
Linha lar	
Outros (especificar):	

7. Qual o destino da produção da empresa como percentual do volume de produção?

PRODUTOS	VOLUME PRODUÇÃO %
Mercado local (Região da Grande Florianópolis)	
Mercado Estadual	
Mercado Nacional (Brasil exceto Santa Catarina)	
Mercado Internacional	

**B – PROCESSO PRODUTIVO, PRODUTO E QUALIDADE**

8. Indique a capacidade anual instalada da empresa em volume de produção (em peças/ano).

ANO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PEÇAS/ANO						

9. Aponte as etapas produtivas desenvolvidas pela própria empresa:

- ( ) Criação/Design  
 ( ) Corte  
 ( ) Costura  
 ( ) Acabamento  
 ( ) Distribuição  
 ( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_

10. Existe terceirização da produção?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

Em caso de resposta afirmativa, quais são as etapas produtivas terceirizadas?

\_\_\_\_\_

11. Qual a principal razão da terceirização?

- ( ) Custos  
 ( ) Qualidade  
 ( ) Especialização  
 ( ) Tecnologia  
 ( ) Gargalo de produção  
 ( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_

12. Cite e identifique a origem dos principais equipamentos utilizados no processo produtivo:

*Atribua: 1- local/regional; 2-estadual; 3-nacional (exceto SC); 4-exterior.*

EQUIPAMENTO	ORIGEM				% TOTAL DE USO
	1	2	3	4	

13. Cite e identifique a origem dos principais insumos e matérias primas utilizadas no processo de produção:

*Atribua: 1- local/regional; 2-estadual; 3-nacional (exceto SC); 4-exterior.*

INSUMO/MATÉRIA-PRIMA	ORIGEM				% TOTAL DE USO
	1	2	3	4	

14. Classifique os principais fatores de redução de custos na atividade produtiva, segundo o grau de importância:

*Atribua: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-nenhuma importância; 5-não se aplica.*

FATORES	CLASSIFICAÇÃO
Aquisição de nova tecnologia produtiva	
Implementação de gestão de qualidade	
Redução ou eliminação de linha de produtos	
Diferenciação de produtos	
Implementação de ISO	
Outros (especificar)	

15. Classifique os principais atributos dos produtos de sua empresa que justificam sua participação no mercado?

*Atribua: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-nenhuma importância; 5-não se aplica.*

ATRIBUTOS	CLASSIFICAÇÃO
Baixo Preço	
Inovação de produto	
Estética do Produto	
Produtos de Vanguarda	
Conformidade com especificações técnicas	
Sofisticações tecnológicas	
Prazo de Garantia oferecido	
Prazo de Entrega	
Atendimento diferenciado	
Forma de apresentação/Embalagem	
Qualidade do Produto	
Publicidade	
Informação ao consumidor	
Outros (especificar)	

16. Classifique as principais medidas adotadas na empresa para aumentar a eficiência da produção, segundo o grau de importância.

*Atribua: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-nenhuma importância; 5-não se aplica.*

CRITÉRIOS	CLASSIFICAÇÃO
Diminuir os custos dos insumos	
Tercerizar otimizando a produção	
Modernizar instalações, processo e tecnologia	
Treinar pessoal	
Utilizar novas matérias-primas	
Flexibilizar a produção para novos produtos	
Melhorar o <i>lay-out</i> da fábrica	
Investir em planejamento e controle de produção	
Otimizar o uso das máquinas/mix de produção	
Manter capacidade ociosa para pedidos urgentes	
Aumentar a produtividade, racionalizando tarefas	
Atender aos requisitos das séries ISO 9000 e ISO 14000	

17. A empresa utiliza sistemas e testes de controle de qualidade da produção?

( ) Sim

( ) Não

Em caso de resposta afirmativa, quais das sistemáticas abaixo são utilizadas para o controle de qualidade na sua empresa?

( ) Inspeção de matéria-prima

( ) Inspeção de processo

( ) Inspeção no produto acabado

( ) Manutenção preventiva das máquinas

( ) Registros de especificação técnica na fábrica

( ) Especificações que acompanham o processo produtivo

( ) Especificação técnica na compra de matéria-prima

( ) Registros de controle de qualidade

( ) Treinamento para monitoramento do processo

( ) Os requisitos ISO 9000 estão implantados

### C – ESTRUTURA DA MÃO-DE-OBRA

18. Número de empregos gerados pela empresa:

[        ] Diretos

[        ] Indiretos

19. Qual o número de funcionários da empresa, segundo o grau de escolaridade:

GRAU DE INSTRUÇÃO	Nº DE EMPREGADOS
Analfabeto	
Primeiro grau incompleto	
Primeiro grau completo	
Segundo grau incompleto	
Segundo grau completo	
Superior incompleto	
Superior completo	
Pós-graduação	

20. A empresa investe na qualificação da mão-de-obra?

( ) Sim

( ) Não

Em caso de resposta afirmativa, quais os locais de treinamento da mão-de-obra:

( ) Na empresa

( ) Instituições locais

( ) Instituições nacionais

( ) Instituições internacionais

( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_

### D – MERCADO E CONCORRÊNCIA

21. A empresa realiza pesquisas de mercado?

( ) Sim

( ) Não

22. Quais os principais objetivos da empresa quando pesquisa o cliente/mercado?

*Atribua: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-nenhuma importância; 5-não se aplica*

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
Identificar novos mercados	
Identificar tendências do setor e futuras demandas	
Conhecer os hábitos dos consumidores	
Identificar a satisfação quanto ao grau de qualidade do produto	
Conhecer o nível de satisfação no atendimento	
Outros (especificar)	

23. Classifique as características valorizadas pelos consumidores, segundo o grau de importância:

*Atribua: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-nenhuma importância; 5-não se aplica*

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
Lealdade à marca	
Valorização da tradição da empresa	
Garantia de devolução dos produtos em caso de defeito	
Obtenção de prazo de pagamento	
Preocupação com prazo de entrega	
Atendimento dos padrões de qualidade	
Preocupação com as questões ambientais	
Preocupação com padrões e normas técnicas	
Outras (especificar)	

## **E – GESTÃO E CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA**

24. Indique se a empresa utiliza alguma das seguintes formas de tecnologia de gestão e a quanto tempo ocorreu a implantação:

<b>TIPO DE TECNOLOGIA DE GESTÃO</b>	<b>UTILIZA (SIM/NÃO)</b>	<b>TEMPO DE IMPLANTAÇÃO (ANOS)</b>
Círculo de controle de qualidade - CCQ		
Controle estatístico de processo		
Células de produção		
Grupo de trabalho		
Mini fábrica		
Just in time interno		
Just in time externo		
Kanban		
Robótica		
CAD		
CAM		
CIM		

25. Qual a ação da sua empresa no biênio 2007-2008, quanto à introdução de inovações? Informe as principais características conforme listado abaixo.

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO
Produto novo para a sua empresa, mas já existente no mercado?		
Produto novo para o mercado nacional?		
Produto novo para o mercado internacional?		
Processos tecnológicos novos para a sua empresa, mas já existentes no setor?		
Processos tecnológicos novos para o setor de atuação?		
Realização de mudanças organizacionais (Inovações Organizacionais)		
Implementação de técnicas avançadas de gestão?		
Implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional?		
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de comercialização?		
Mudanças significativas nos conceitos e/ou práticas de marketing?		
Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO 9000, ISO 14000)?		

26. A empresa possui estrutura própria – laboratório - para pesquisa e desenvolvimento (P&D) de produtos e processos?

( ) Sim

( ) Não

27. Como são estabelecidos os gastos com P&D?

( ) \_\_\_\_\_ % das vendas anuais

( ) Verba fixa anual, em função do plano mercadológico

( ) Verbas aleatórias

( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_

28. Classifique os principais obstáculos para o avanço da capacitação tecnológica, segundo o grau de importância:

*Atribua: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-nenhuma importância; 5-não se aplica*

OBSTÁCULOS	CLASSIFICAÇÃO
Disponibilidade financeira	
Dificuldade de acesso às informações tecnológicas	
Falta de recursos humanos qualificados	
Laboratórios e P&D inadequados	
Falta de estratégia cooperativa de desenvolvimento tecnológico	
Instabilidade do mercado	
Falta de incentivos fiscais e financeiros	
Outros (especificar):	

29. Quais dos seguintes itens desempenharam um papel importante como fonte de informação para o aprendizado, durante os últimos dois anos, de 2007 a 2008?

*Atribua: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-nenhuma importância; 5-não se aplica*

DESCRIÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
<b>Fontes Internas</b>	<b>XXX</b>
Departamento de P&D	
Área de produção	
Área de vendas e marketing, serviços de atendimento ao cliente	
Outros (especifique)	
<b>Fontes externas</b>	<b>XXX</b>
Outras empresas dentro do grupo	
Empresas associadas (joint venture)	
Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais)	
Clientes	
Concorrentes	
Outras empresas do setor	
Empresas de consultoria	
<b>Universidades e Outros institutos de pesquisa</b>	<b>XXX</b>
Universidades	
Instituto de Pesquisa	
Centros de capacitação, profissional, de assistência técnica e de manutenção	
Instituição de testes, ensaios e certificações	
<b>Outras fontes de informação</b>	<b>XXX</b>
Licenças, patentes e Know-how	
Conferências, seminários, cursos e publicações especializadas	
Feiras, exposições e lojas	
Encontros de lazer (clubes, restaurantes)	

## G – FATORES DE COMPETITIVIDADE

30. Na competição com os concorrentes, quais os fatores de maior relevância:

*Atribua: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-nenhuma importância; 5-não se aplica*

FATORES	CLASSIFICAÇÃO
Preço	
Qualidade	
Pontualidade na entrega	
Flexibilidade de produção	
Outros (especificar):	

31. Indique a importância dos fatores determinantes para manter a capacidade competitiva da empresa na principal linha de produção:

*Atribua: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-nenhuma importância; 5-não se aplica*

FATORES	CLASSIFICAÇÃO
Qualidade da matéria-prima	
Custo da matéria-prima	
Qualidade da mão-de-obra	
Custo da mão-de-obra	
Nível tecnológico dos equipamentos	

Inovações no desenho e estilo dos produtos	
Novas estratégias de comercialização	
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	
Outros (especificar):	

32. Indique os fatores determinantes do sucesso competitivo da sua empresa com relação a suas concorrentes:

- ( ) Ser empresa de grande porte  
 ( ) Manter boas relações comerciais com os principais fornecedores  
 ( ) Manter boas relações comerciais com os principais clientes  
 ( ) Qualidade da matéria-prima  
 ( ) Custo da matéria-prima  
 ( ) Qualidade da mão-de-obra  
 ( ) Custo da mão-de-obra  
 ( ) Qualidade do produto  
 ( ) Nível tecnológico dos equipamentos  
 ( ) Sofisticações tecnológicas  
 ( ) Produtos de vanguarda  
 ( ) Conformidade com especificações técnicas  
 ( ) Novas estratégias de comercialização  
 ( ) Capacidade de atendimento (volume e prazo)  
 ( ) Rapidez e prazo na entrega  
 ( ) Informação ao consumidor  
 ( ) Prazo de garantia e assistência técnica oferecida  
 ( ) Inovações de produtos e processos  
 ( ) Forma de apresentação e estética do produto  
 ( ) Publicidade  
 ( ) Baixo preço  
 ( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_

## H – RELACIONAMENTO EXTRA-FIRMA

33. Classifique os critérios adotados pela empresa na escolha dos fornecedores, segundo o grau de importância:

*Atribua: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-nenhuma importância; 5-não se aplica*

CRITÉRIOS	CLASSIFICAÇÃO
Preço baixo	
Facilidade nas negociações para pagamento	
Garantia de prazos de entrega	
Cumprimento das especificações técnicas	
Conteúdo tecnológico dos insumos	
Garantia de qualidade	
Busca de relações de longo prazo	
Busca de condições vantajosas momentâneas	
Outros (especificar):	

34. A empresa estabelece alguma relação de cooperação com empresas ou instituições locais ou externas à região?

Sim

Não

Em caso de resposta afirmativa, com quem são essas relações?

Empresas clientes

Empresas concorrentes

Empresas fornecedoras

Centros tecnológicos

Universidades

Sindicatos

Órgãos públicos

Outros (especificar): \_\_\_\_\_

Qual o tipo de cooperação mais freqüente?

Uso de equipamentos ou laboratórios

Desenvolvimento tecnológico

Desenvolvimento conjunto de projetos

Desenvolvimento de programas de P&D

Troca de informações sobre o desempenho do produto

Atualização de informações tecnológicas

Ações conjuntas para a capacitação de recursos humanos

Assistência técnica no processo produtivo

Outros (especificar): \_\_\_\_\_

35. Mostre quais são as formas de interação que a empresa costuma manter com centros de pesquisa, universidades e instituições de ensino:

*Atribua para origem: 1- local; 2-nacional; 3-internacional - Atribua para freqüência: 1- mensal; 2-anual; 3- rara; 4-inexistente*

FORMA	ORIGEM	FREQUENCIA
Desenvolvimento de novos produtos		
Desenvolvimento de novos processos		
Testes e certificações		
Treinamento de pessoal		
Aproveitamento de resíduos industriais		
Caracterização e seleção de matéria-prima		
Outros (especificar):		

36. Se não desenvolve interação, quais os motivos?

Não há, nas instituições locais, infra-estrutura e qualificação para as necessidades de P&D da empresa.

A empresa possui uma infra-estrutura própria voltada para as atividades de P&D

A empresa conta com fornecedores externos de informações tecnológicas

Outros (especificar): \_\_\_\_\_

## I – FINANCIAMENTOS E INVESTIMENTOS

37. Classifique as principais fontes de recursos utilizadas pela empresa, segundo o grau de utilização:

*Atribua: 1-utiliza muito; 2-utiliza; 3-utiliza pouco; 4-não utiliza*

<b>FONTE</b>	<b>UTILIZAÇÃO</b>
Recursos próprios	
Banco oficial de desenvolvimento	
Bancos privados	
Recursos externos	
Abertura de capital	
Outros (especificar):	

38. Quais as estimativas de investimentos para os próximos anos?

<b>ANO</b>	<b>ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO (% sobre o faturamento)</b>
<b>2009</b>	
<b>2010</b>	
<b>2011</b>	

39. Quais as expectativas e objetivos para os investimentos da empresa nos próximos 5 anos

QUANTO Á FORMA

( ) Aquisição de plantas já existentes

( ) Implantação de nova fábrica

( ) Modernização de plantas já existentes

( ) Outras (especificar): \_\_\_\_\_

QUANTO AO OBJETIVO

( ) Melhoria da qualidade do produto para o mercado interno

( ) Adequação às exigências do mercado internacional

( ) Diversificação da produção

( ) Controle ambiental

( ) Aquisição de novas tecnologias

( ) Máquinas e equipamentos

( ) Modernização do parque fabril

( ) Treinamento de pessoal

( ) Outros (especificar): \_\_\_\_\_

## ANEXO II

**Tabela 36 – Fatores determinantes do sucesso competitivo em relação aos concorrentes apontados pelas empresas selecionadas da indústria de confecções da região da Grande Florianópolis, 2009.**

DETERMINANTES DE SUCESSO	% EMPRESAS
Ser empresa de grande porte	7%
Manter boas relações comerciais com os principais fornecedores	79%
Manter boas relações comerciais com os principais clientes	79%
Qualidade da matéria-prima	93%
Custo da matéria-prima	64%
Qualidade da mão-de-obra	86%
Custo da mão-de-obra	36%
Qualidade do produto	100%
Nível tecnológico dos equipamentos	21%
Sofisticações tecnológicas	21%
Produtos de vanguarda	21%
Conformidade com especificações técnicas	14%
Novas estratégias de comercialização	36%
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	93%
Rapidez e prazo na entrega	64%
Informação ao consumidor	36%
Prazo de garantia e assistência técnica oferecida	50%
Inovações de produtos e processos	29%
Forma de apresentação e estética do produto	64%
Publicidade	36%
Baixo preço	43%

**Fonte: Pesquisa de campo (2009).**

## ANEXO III

### LISTA DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

Lilian Heining Zimmermann ME .....	Florianópolis
Malandrus Ind. e Com. Confec. LTDA .....	Florianópolis
Tropipa Ind. e Com. Confec. LTDA .....	Florianópolis
Areia Bronze Ind. e Com Confec .....	Palhoça
Cecília de Castro Leal ME .....	Palhoça
Ravol Ind. e Com. Repres. do Vestuário .....	Palhoça
Alexandre Padilha EPP .....	São José
Hadassa Ind. e Com. LTDA .....	São José
Ind. e Com. de Confec. Ramos Perin Ltda .....	São José
Joy Company LTDA .....	São José
Rodrigues Pereira Ind. e Com. de Confec. LTDA .....	São José
Rosana Luciana Souza de Pinho EPP .....	São José
Silcharf Ind. e Com. de Confec. LTDA .....	São José
Célia de Oliveira Medeiros LTDA .....	São José