

## **Uma breve análise acerca do segmento industrial têxtil e de confecção brasileiro pós década de 80 e a competitividade do setor no mercado de Juiz de Fora, MG**

*A brief analysis about the industrial textile and apparel products after the Brazilian 80's and competitiveness in the market sector of Juiz de Fora, MG*

**Aline de Aquino Firjam**

Aluna de Mestrado em Sistemas de Gestão da UFF/LATEC

**Fernando Toledo Ferraz**

Professor, D.Sc., Departamento de Engenharia de Produção - Núcleo de Estudos em Inovação, Conhecimento e Trabalho - NEICT/UFF. Professor Orientador

---

### **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo discutir fatos que impactaram o microcomplexo têxtil no Brasil, tendo como foco da análise a cadeia produtiva têxtil-confecção e a competitividade deste segmento. Apresenta os indicadores de competitividade e avalia os resultados de uma pesquisa acerca do setor para o mercado de Juiz de Fora em Minas Gerais. Os resultados revelam baixas competitividade e organização das empresas da região. Este artigo é parte integrante da dissertação de mestrado profissionalizante em Sistemas de Gestão, pela Universidade Federal Fluminense (UFF), defendida pela autora e aprovada em 30/03/2010.

**Palavras-chave:** Competitividade. Setor têxtil. Confecções. Cadeia produtiva têxtil.

### **Abstract**

*This article aims to discuss recent events that impacted the textile Microcomplex in Brazil, focusing on central analysis of the textile manufacturing supply chain and assessing the competitiveness of this segment. Presents indicators of competitiveness and assesses the results of a survey on the sector to the market of the Juiz de Fora city in Minas Gerais. The results reveal low competitiveness of enterprises and organization of the region. This article is part of the Author's Master's thesis in Management Systems, UFF, defended and approved on March 30, 2010.*

**Keywords:** Competitiveness. Textile sector. Clothes. Textile production chain.

## 1 Introdução

O presente artigo é resultado de um estudo sobre o segmento têxtil industrial no Brasil pós década de 80 e apresenta os resultados de uma pesquisa de campo acerca da competitividade no mercado de Juiz de Fora, MG. Aborda o segmento industrial têxtil e de confecção brasileiro e avalia os impactos do processo de abertura iniciado na década de 80 no país, a representação da cadeia produtiva têxtil-confecção e os fatores de competitividade, sendo parte integrante da dissertação de mestrado profissionalizante em Sistemas de Gestão, pela Universidade Federal Fluminense (UFF), defendida pela autora e aprovada em 30/03/2010.

## 2 O segmento industrial têxtil e de confecção brasileiro

Desde a década de 1980, uma onda de abertura comercial se iniciou em diversos países em desenvolvimento. Por trás desta tendência, estava a convicção dos formuladores de políticas (*policy makers*) de que o livre comércio poderia garantir a melhoria da qualidade, o bem-estar, o desenvolvimento e crescimento dos negócios (KELLER, 2004).

Neste panorama, destacava-se a ausência de políticas industriais para o setor têxtil. A realidade no meio das empresas do setor têxtil brasileiro foi de mudanças drásticas, gerando uma crise entre os diversos elos da cadeia, com a busca de soluções empresariais muitas vezes individualizadas, reforçando o conflito do setor.

Diversas características próprias da cadeia têxtil brasileira conduzem à confrontação entre os elos, como a grande heterogeneidade das empresas que compõem este setor, o que dificulta a integração e a convergência de um interesse organizado conjunto para gerar maior poder de barganha junto ao governo; também o fato de os órgãos estratégicos setoriais do governo se posicionarem nos processos de barganha pela regulação do Estado, pois a atuação governamental pode criar um antagonismo potencial dentro da cadeia têxtil.

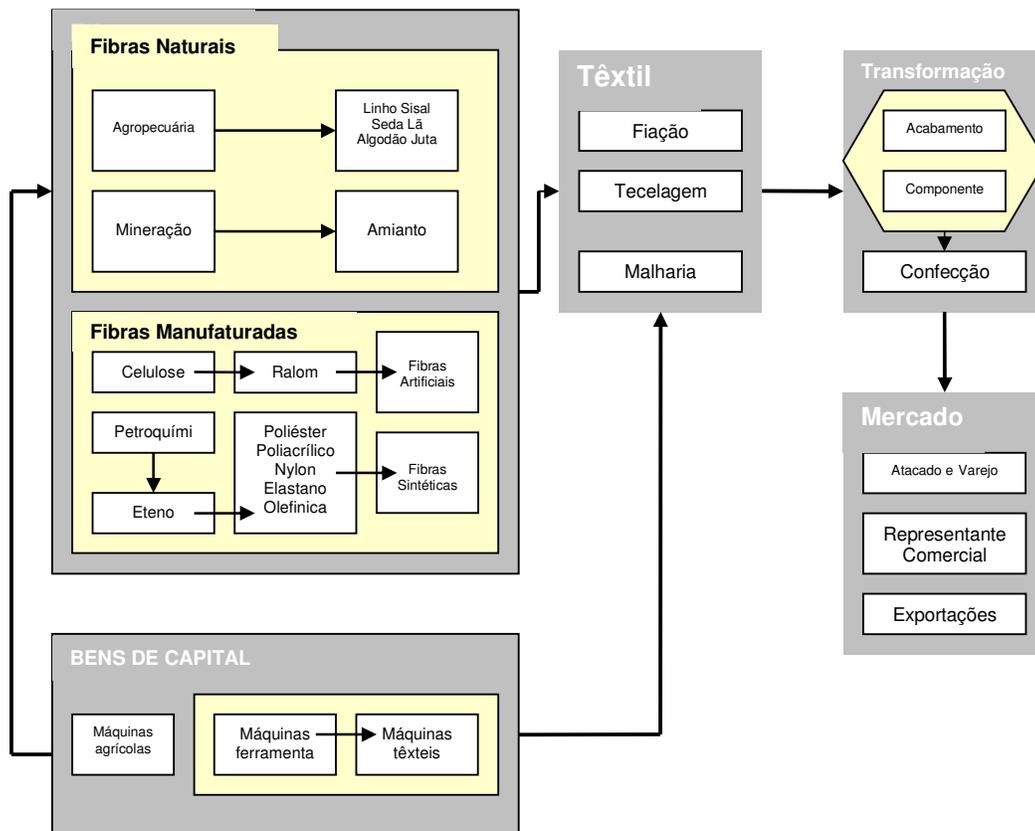
Outra característica é ausência de mecanismos comerciais dinâmicos que promovam a defesa diante dos concorrentes comerciais desleais ou protejam a concorrência do país, frente às importações com *dumping* e/ou subsidiadas. A falta destes mecanismos de defesa comercial poderia trazer divergências, gerando um processo de conflito, na medida em que toda a cadeia seria afetada na sua competitividade, se um elo entrasse em crise (KELLER, 2004).

Desta forma, a indústria têxtil pode ser considerada um dos setores mais atingidos pelo processo de abertura comercial, sofrendo momentos de extrema crise, em função do grande aumento das importações, especialmente no segmento de fios e tecidos artificiais e sintéticos provenientes, principalmente, dos tigres asiáticos (MENDES, 2003).

## 2.1 Cadeia produtiva têxtil-confeccção

As indústrias têxteis e de vestuário constituem, juntas, a quarta maior atividade econômica mundial (RECH, 2006). "Em valores monetários, a cadeia têxtil-vestuário brasileira produziu, em 2005, 32,7 bilhões de dólares, o que equivale a 4,1% do PIB total brasileiro e a 17,2 % do PIB da indústria de transformação" (IEMI, 2006, p.24).

O microcomplexo têxtil vestuário é representado por uma cadeia de atividades em sequência linear, desde o processo de beneficiamento e fiação de fibras naturais e/ou químicas, passando pela tecelagem, até o processo de confecção final (Figura 01).



**Figura 01 – Microcomplexo têxtil**

Fonte: IEMI (2006)

Do fornecimento de fibras até a tecelagem, é comum a integração vertical em uma mesma unidade produtiva ou em unidades produtivas próximas de um mesmo grupo. Estima-se que 64% das empresas sejam verticalizadas, sendo as integrações mais comuns entre fiação, tecelagem e beneficiamento ou fiação, malharia e confecção (HAGUENAUER et al, 2001).

No segmento de tecelagem ainda predominavam equipamentos obsoletos: em 1996, 79% dos teares brasileiros eram equipados com lançadeira, contra 12% na Itália e 11% na Malásia, por exemplo. Com a abertura comercial, entretanto, ocorreu a busca de modernização: na tecelagem plana, os teares a jato de água aumentaram 145% e os a

jato de ar, 226%, entre 1990 e 1996; na malharia, os teares Malino aumentaram 185%, enquanto os Kettenstul, 150% (HAGUENAUER et al, 2001).

No segmento de vestuário, a grande necessidade esteve centrada na gestão empresarial para a otimização de estoques (eliminando perdas por deterioração ou defasagem em relação à moda) e no uso de tecnologias, métodos e técnicas organizacionais modernas. Em resumo, o microcomplexo têxtil/vestuário era pouco competitivo no Brasil.

No ramo de vestuário, apesar de haver muitas pequenas e microempresas, um pequeno número delas representava 75% da produção. Assim, as maiores empresas eram as mais modernas e desenvolvidas quanto ao processo de produção e, pela reduzida difusão de novos equipamentos e maquinários, conseguiam grande parcela de mercado por causa do emprego de capital e técnicas mais avançadas. Nos momentos de crescimento reduzido ou paralisação, a heterogeneidade se agravava, com as empresas maiores ocupando o espaço das menores, que normalmente eram mais frágeis financeiramente (HAGUENAUER et al, 2001).

Os principais gargalos para a exportação brasileira de têxteis, apontados por Gorini (2000), eram: baixa informatização das empresas, pouca flexibilidade produtiva, investimento insuficiente em desenvolvimento de produtos e design, deficiências na comercialização e ampla informalidade do setor de confecção. As exportações têxteis nacionais não alcançavam o patamar de 1% do comércio mundial desse setor, não obstante o Brasil apresentasse algumas vantagens relacionadas a custo, em especial mão-de-obra e energia – em relação a grandes exportadores, como Itália e Alemanha (GORINI E MARTINS, 1998).

Em síntese, dada a abertura comercial a partir de fins da década de 80, a estratégia empresarial predominante no setor têxtil foi a fusão entre empresas, na busca de escalas técnicas e econômicas, além da atualização de máquinas e equipamentos; no setor de vestuário, a principal e representativa estratégia foi a implementação de terceirização de algumas etapas do processo produtivo (HAGUENAUER et al, 2001).

A indústria têxtil e de confecção brasileira, atualmente moderna e competitiva, pode ser comparada aos grandes produtores mundiais, está em 8º lugar entre os países produtores têxteis e em 7º na produção de produtos confeccionados (IEMI, 2006). Sendo sua produção quase que integralmente voltada para o mercado interno, a participação do Brasil no comércio internacional ainda é muito pequena. “Nas exportações mundiais, o Brasil ocupa a 41ª colocação e, nas importações mundiais, o 43º lugar, dentre os países que se destacam no comércio externo têxtil” (IEMI, 2006, p. 25). A quantidade de empresas em cada elo da cadeia produtiva têxtil aumenta, enquanto o porte médio das empresas diminui à medida que se caminha na direção dos bens acabados (LA ROVERE, TIGRE E ALEXIM, 2006).

Em 2005, os empregos oriundos da cadeia têxtil, somaram 1.532 mil, ou seja, cerca de 1,7% da população economicamente ativa. De acordo com estimativas do Instituto de

Estudos e Marketing Industrial - IEMI, aproximadamente 17,2% do total destes empregos são originados na indústria de transformação.

O termo cadeia produtiva da moda expressa o sistema têxtil e de confecção que se configura como uma *filière*,

(termo de origem francesa e significa fileira, ou seja, uma sequência de atividades empresariais que conduzem a uma sucessiva transformação de bens, do estado bruto ao acabado, ou designado ao consumo), governada pelo comprador e caracterizada por elevado grau de complementaridade, da qual depende boa parte do sucesso que o produto obtém no mercado (RECH, 2006, p. 21).

Na cadeia produtiva da moda, o elo confecção caracteriza-se pelo último setor dessa fileira, responsável por transformar matéria-prima (tecido) em produtos de setores de cama, mesa, banho e moda. A confecção é responsável pela fase de execução de peças do vestuário e abrange a criação, o enfiado, o corte, a costura e o beneficiamento do produto de moda.

Analisando a cadeia produtiva da moda, percebe-se que existe uma estreita ligação entre o tamanho da empresa e a sua capacidade produtiva. Isto porque os melhores índices de inovação de tecnologia, de produtividade e de desempenho comercial aparecem nas indústrias de grande porte, com marcas estabelecidas no mercado (MIRANDA, 2001).

Segundo RECH (2006, p. 134)

Mundialmente, a característica estrutural da indústria de confecção é a fragmentação e a heterogeneidade das unidades produtivas em termos de tamanho, escala de produção e padrão tecnológico. Estes fatores influenciam, decisivamente, os níveis de preço, a dualidade, a produtividade e a inserção competitiva das empresas nos diversos mercados consumidores. A Associação Brasileira do Vestuário – ABRAVEST - classifica o setor em 21 segmentos, incluindo artigos de cama, mesa e banho, além de diferentes estilos de roupas e acessórios, que empregam matérias-primas e processos produtivos distintos, bem como modelos de concorrência e estratégias empresariais (RECH, 2006, p. 134).

O segmento inicial da cadeia de moda, a montante, constitui-se em uma das operações mais intensivas em capital. Já a etapa da confecção, a jusante da cadeia, tem como característica típica ser intensiva em trabalho, já que necessita de mão-de-obra abundante (MENDES, 2003).

Com a velocidade de transformação da moda, a cadeia produtiva está se desenvolvendo de jusante a montante, do consumidor final à produção de matéria-prima (RECH, 2006).

Dentro da cadeia de moda, a confecção é considerada segmento de gargalo, já que é difícil a automatização, pois "a relação imediata máquina de costura - operador ainda é predominante no processo produtivo, o que torna o trabalho intensivo uma característica do setor [...]" (LIMA, 1999, p. 26).

A cadeia produtiva de confecção, além de ser segmentada, pode ser "terceirizada". A matriz da empresa pode permanecer localizada em um país, ou região mais desenvolvida, enquanto a produção é realizada por fornecedores ou facionistas, que, na

grande maioria, são empresas de micro e pequeno porte. Também tendem à informalidade e se encontram estabelecidas nos países em desenvolvimento ou em estados propícios, como no caso do Nordeste brasileiro, que dispõe de mão-de-obra barata e atrativos fiscais (MENDES, 2003; GORINI, 2000).

Comprovando essa tendência à informalidade de muitas subcontratadas, Lima (1999, p. 2) afirma que:

A flexibilidade da produção – em termos de dimensão, heterogeneidade de peças, e baixo custo, possibilita a abertura, com pouco capital, de pequenas unidades produtivas, às vezes compostas de um único trabalhador ou com membros da família, reunidos na própria casa, a partir da compra de máquinas de segunda mão que possibilitam o início do negócio (LIMA, 1999, p. 2).

Segundo Gorini e Martins (1998), no ramo da confecção, mesmo com o aprimoramento das máquinas, o trabalho ainda guardou características artesanais, estando a qualidade do produto muito associada à habilidade do trabalhador. A tendência à flexibilização dos processos de produção nos artigos que envolvem moda e *design* incentivou a permanência dos pequenos produtores, que podiam atuar como subcontratados de empresas maiores, na fabricação de pequenos lotes, ou realizando apenas serviços específicos, como costura ou bordados, que envolvem grande participação de mão-de-obra.

Esta característica de rápida transformação do setor de confecção torna-o importante como absorvedor de mão-de-obra, particularmente para os países em desenvolvimento. Para as indústrias dos países avançados, a fase de costura, por ser ainda grande absorvedora de mão-de-obra, tornou-se a etapa produtiva mais adequada para o processo de subcontratação internacional com a estratégia de deslocar etapas do processo produtivo para países com mão-de-obra barata (KELLER, 2004, p. 6).

Este processo de terceirização ou subcontratação de serviços foi uma estratégia usada para a desverticalização do setor de confecções, objetivando baixar os custos com a redução dos encargos empregatícios e, também, agilizar a produção (RECH, 2006).

Contudo, a contratação de terceirização ou subcontratação, muitas vezes, representa uma produção que não segue os mesmos padrões de qualidade realizados internamente dentro da própria confecção (TREPTOW, 2003).

O elo confecção é responsável pela fabricação do produto de moda. Este produto final é a soma das etapas de criação (tendo destaque a figura do *designer* de moda), pesquisa de tendências de moda, tecidos e cores, qualidade, conforto, ergonomia, visual e preço. A moda como vestimenta é, na verdade, tradução das aspirações, dos desejos do mercado consumidor (TREPTOW, 2003).

No mundo globalizado, o *designer* ou estilista de moda passou a ser considerado uma ferramenta fundamental na confecção, pois representa a figura diferenciadora na competitividade e no constante crescimento das micro e pequenas indústrias. Isto porque os empresários de moda têm acesso a equipamentos e tecnologias muito similares,

fazendo com que a criatividade e competência do designer sejam o fator de diferenciação para a venda do produto (JONES, 2005).

Como ferramenta de competitividade, nos países industrializados, o processo do desenvolvimento empresarial na cadeia produtiva da moda tem como premissa a adoção dos conceitos de moda e estilo, em oposição aos produtos massificados e padronizados pelos grandes mercados (RECH, 2006).

## **2.2 Competitividade na cadeia produtiva têxtil**

Esta seção apresenta os conceitos clássicos acerca da competitividade, fatores de competitividade e sua análise na cadeia produtiva têxtil. Apresenta os resultados de uma pesquisa realizada no mercado de Juiz de Fora sobre competitividade das empresas que atuam no ramo de confecções.

### **2.2.1 Competitividade**

Segundo Porter (1992), a concorrência está ligada diretamente ao sucesso ou ao fracasso das empresas, conjugando a soma de diversas atividades que podem ser responsáveis pelo seu desempenho, como inovações, cultura homogênea ou bons investimentos.

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria (PORTER, 1992, p. 1).

Porter (1986, p. 22) apresenta as técnicas para análise da indústria e concorrência, avaliando como as forças externas influenciam a empresa. Para o autor, a atratividade de uma indústria depende de cinco forças do ambiente externo, a saber: 1. Rivalidade entre atuais concorrentes; 2. Possibilidade de novos entrantes; 3. Ameaça de produtos substitutos; 4. e 5. Poder de barganha de clientes e fornecedores, sendo que “a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em profundidade e analisar as fontes de cada força”.

Em uma empresa, a concorrência tem seu alicerce na sua própria estrutura econômica, e não no comportamento de seus concorrentes. Segundo o autor, uma indústria está pronta para a competição em virtude de cinco forças competitivas (Modelo de 5 forças competitivas), quais sejam: Possibilidade de novos concorrentes; Poder de negociação dos fornecedores; Poder de negociação dos compradores; Ameaças de produtos ou serviços substitutivos; Rivalidade entre empresas existentes.

A estrutura da indústria é regulada pelas cinco forças competitivas que, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apresentam diferenças, devido a peculiaridades e ao grau de intensidade com que são utilizadas pelas firmas.

Porter (2004) avalia que a **ameaça dos fornecedores** pode influenciar a organização, em virtude de seu poder de negociação para elevação de preços e oferta de insumos, o que pode afetar a rentabilidade do negócio.

Em relação à **ameaça dos compradores**, o autor avalia que este tipo de pressão pode forçar a organização a reduzir os preços finais, ou ainda em relação aos atributos do produto diante da oferta da concorrência. O autor alerta que este tipo de ameaça depende do grau de concentração ou volume adquirido no mercado.

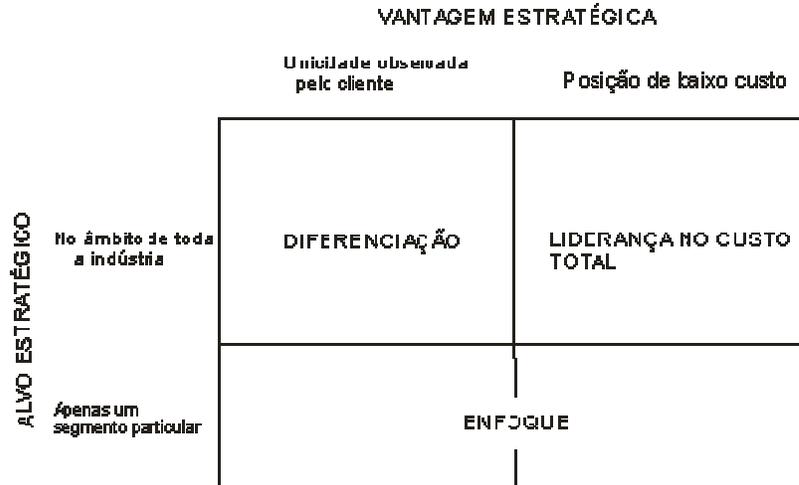
O grau de **rivalidade dos concorrentes** existentes no mercado altera a estrutura industrial, na medida em que buscam uma posição mais privilegiada no mercado, que dependerá do equilíbrio de forças e oportunidades.

A **ameaça de novos entrantes ou concorrentes potenciais** modifica a estrutura, pois pode alterar a formação de preços diante da oferta de produtos e serviços para o mercado. Entretanto, o autor destaca que este efeito depende do grau de concentração das firmas, portanto da estrutura de mercado e das barreiras de entrada existentes. Avalia que os entrantes estarão diante de firmas que já dispõem de escala, marcas estabelecidas, e, além de questões relacionadas a licenças, patentes, *know-how*, acesso a fornecedores, bens de capital e outras *expertises*.

Porter (2004) avalia que a **ameaça de produtos substitutos** influencia a indústria, na medida em que oferece uma alternativa de preço ou desempenho capaz de afetar o nível de lucratividade das firmas estabelecidas no mercado.

O modelo de 5 forças de Porter é reconhecido por avaliar as forças internas e externas à organização, que devem ser analisadas visando ao desenvolvimento de competências no negócio (*core competências*).

De acordo com Porter (1991), visando à superação das outras empresas, existem ainda três abordagens estratégicas genéricas, que são potencialmente bem sucedidas, ao enfrentar as cinco forças competitivas (figura 02).



**Figura 02 - Três Estratégias Genéricas**

Fonte: PORTER (1991, p. 53)

Porter (2004) ressalta que a firma deve apresentar vantagens competitivas frente à concorrência, sendo necessário que estabeleça um posicionamento adequado resultante da estratégia baseada em **custos, diferenciação e enfoque**.

Para o autor, ao adotar a estratégia baseada em custos, a firma terá como objetivo minimizar seus custos em relação à escala de produção, por meio de um rígido controle de custos e despesas.

A estratégia de diferenciação busca alterar a oferta do produto ou serviço, transformando-o em único, fora dos padrões atuais e estabelecidos pela concorrência, podendo estar presente na marca, tecnologia, serviços personalizados, rede de fornecedores e etc., casos em que a firma aumenta a percepção de valor para o cliente.

Na estratégia de enfoque, a firma opta por atuar num nicho de mercado específico, selecionando um ambiente dentro da demanda, como o tipo de cliente, linha de produtos ou região.

### 2.2.2 Fatores de Competitividade

Para analisar o grau de competitividade, foram selecionados alguns indicadores por abrangência e área de atuação ao ambiente interno e externo conforme quadro 01.

ABRANGÊNCIA	ÁREA DE ATUAÇÃO	FATORES DE COMPETITIVIDADE
Interna	Gestão	Grau de profissionalização da gestão
		Marketing e vendas
		Custos
		Preços
		Inovação no modelo de gestão
	Estrutura e processos	Inovação no processo
		Inovação no produto
	Recursos Humanos	Qualificação dos funcionários
		Treinamento
		Receptividade dos funcionários ao treinamento
		Rotatividade
Externa	Configuração da indústria	Relacionamento com fornecedores
		Relacionamento com clientes
		Grau de rivalidade entre os concorrentes
		Grau de sofisticação do setor
		Grau de verticalização das empresas
		Preço da matéria-prima
	Mercado consumidor	Tamanho do mercado consumidor
		Sazonalidade da demanda
		Poder de compra do cliente
		Grau de sofisticação
		Dinamismo do mercado
	Infra-estrutura	Disponibilidade, qualidade e custo da eletricidade
		Serviços de comunicação
		Assistência tecnológica (consultoria)
		Vias de acesso
		Transporte público urbano
		Segurança pública
	Institucional	Tributação
		Acesso ao crédito
		Políticas salariais e encargos
		Leis de proteção ao consumidor
		Leis de regulação do mercado
		Grau de exposição e divulgação da cidade
	Social	Escolas de qualificação de mão-de-obra

**Quadro 1. Fatores de competitividade por abrangência de área de atuação.**

Fonte: Adaptado de PORTER (1986, 1991, 1992, 1998, 2004), MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000); PRAHALAD; HAMEL (1995); ROCKART (1979); ROCKART; EARL; ROSS (1996), ROCKART; SCOTT (1984) E BARBIERI; SIMANTOB (2007).

As **análises internas e externas** são os processos pelos quais se identificam as ameaças e oportunidades ambientais e suas forças e fraquezas organizacionais, visando ao posicionamento estratégico.

A **análise do ambiente geral** consiste em avaliar as tendências amplas do contexto em que a firma opera, discriminados em seis elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais (BARNEY, HESTERLY, 2007).

As **mudanças tecnológicas** podem criar oportunidades e ameaças, dependendo de como a firma explorar sua utilização. As **tendências demográficas** informam mudanças no padrão de consumo do cliente e a distribuição em termos de idade, sexo, renda, estado civil, etnia e outros que auxiliam a segmentação para atendimentos de mercados específicos. As **mudanças culturais**, expressas pelos valores e crenças de uma sociedade, auxiliam a informar sobre as características de comportamento do consumidor.

O **clima econômico** apresenta a saúde geral dos sistemas econômicos com os quais a firma opera e seus impactos para sua atuação. Os indicadores, geralmente, são resultantes das políticas macroeconômicas implementadas pelo governo, como as políticas fiscal, monetária, cambial, rendas, etc. O padrão de alternância das políticas impacta o ciclo de negócios de uma cadeia produtiva. As **condições legais e políticas** estão relacionadas ao impacto das leis e do sistema legal do negócio. Os **acontecimentos internacionais** estão relacionados a questões que envolvem conflitos internacionais, como guerra, golpes políticos, fome e recessão econômica, que podem afetar uma atividade negocial (BARNEY, HESTERLY, 2007).

As **estratégias** são classificadas em duas categorias: **estratégias de nível de negócio**, que incluem a liderança em custos e diferenciação de produtos, e as **estratégias de nível corporativo**, que incluem estratégias relacionadas à integração vertical, alianças estratégicas, etc. (BARNEY, HESTERLY, 2007).

### 2.2.3 Competitividade no Setor de Confecção

A competitividade das empresas de confecção está baseada em seu próprio conhecimento da produção e do controle dos custos; conhecimento da gestão de moda e *design*; conhecimento da parte de distribuição e logística. Portanto, percebe-se que a produção ocupa um lugar primordial de destaque na avaliação da competitividade da cadeia produtiva da moda, de montante a jusante (RECH, 2006).

O nível de importância para a competitividade de requisitos dos produtos, como preço, a marca e adequação à utilização, tende a variar conforme a renda do consumidor: quanto maior a renda, menor será o peso relativo do atributo preço e maior a importância dos requisitos, adequação à utilização e especificações dos clientes. As várias situações possíveis fazem com que, nos setores tradicionais, coexistam processos produtivos e

níveis tecnológicos diferenciados, segundo a escala produtiva e variedade de produtos (GORINI, 2000).

Segundo Rech (2006, p. 54):

A competitividade pode ser obtida através: (a) do aperfeiçoamento da moda e do design brasileiros; (b) da promoção de parcerias entre fornecedores e clientes (*quick response*); (c) do aumento das exportações; (d) da redução dos custos e melhoria da qualidade; (e) da modernização do setor como um todo; (f) da valorização dos fatores intangíveis / imateriais (RECH, 2006, p. 54).

É importante destacar que a implementação de uma estratégia de atuação dentro dos princípios de *quick response* passa a ser possível somente com os recursos tecnológicos avançados nos setores de informática e telecomunicações, que permitem grande rapidez na troca de informações entre tais componentes, possibilitando a definição dessa cadeia. É um fluxo que visa adequar, com agilidade, a produção conforme as alterações na demanda e privilegia o estabelecimento de uma cadeia de cooperação, que vai do produtor de tecidos ao confeccionista e daí ao varejista (GORINI; MARTINS, 1998).

Nesta lógica, a tecnologia é um dos componentes que definem a nova formatação da organização do trabalho, com base na otimização dos recursos e nas demandas do mercado.

Contudo, somente implementar inovações tecnológicas não leva, necessariamente, à utilização de formas mais participativas de organização do trabalho, sendo uma condição básica, mas não suficiente, para garantir o aumento de competitividade da organização. A maior flexibilidade obtida pela polivalência do trabalhador qualificado, capacitado para desempenhar diversas atividades no processo de produção, deve ser entendida como uma vantagem competitiva. Alta rotatividade da mão-de-obra é contrária a esse cenário, por dificultar ou tornar altamente desvantajoso o investimento em capacitação e qualificação do pessoal e ser obstáculo ao envolvimento fundamental entre os trabalhadores e a empresa.

No setor de confecção, podem ser citados como obstáculos a competitividade, o descompasso entre as dimensões das plantas industriais e o investimento preciso para aquisição de tecnologia CAD/CAM, a utilização de técnicas referentes à organização da produção, a ausência de estratégias bem definidas para a exportação e o processo de informalização (subcontratação) da produção (RECH, 2006).

Algumas empresas subcontratam a produção com o intuito de reduzir os custos e obter competitividade. Alterando a atividade produtiva para uma subcontratada, a empresa subcontratante pode focar nos ativos intangíveis, como design e desenvolvimento de produtos e marketing. Dessa forma, a empresa adquire maior competitividade, já que incrementa maior conteúdo tecnológico ao produto e diminui seus custos (MENDES, 2003).

Nas estratégias adotadas por empresas reconhecidas internacionalmente, verifica-se um padrão suscitando uma demanda mais dinâmica, por meio da diferenciação dos produtos,

da redução do ciclo de vida, da renovação constante em moda, estilo e design e da criação de novas necessidades e desejos dos consumidores (RECH, 2006).

A luta pela sobrevivência das empresas, em um contexto de competição global cada vez mais agressiva, depende da capacidade de resposta às demandas do mercado (que exige eficiência, produtividade e qualidade), de inovação permanente, tecnologias avançadas e da adoção de máquinas e equipamentos com base na microeletrônica, principalmente nos segmentos intensivos em capital, como fiação, tecelagem e malharia (KELLER, 2004).

Neste novo contexto, o design, a qualidade dos produtos e matérias-primas e a adequação dos produtos às especificações técnicas predominam, já que o preço não é o foco dos concorrentes que atuam no mercado. A escolha por formas flexíveis de organização produtiva está associada à competitividade, porquanto possibilita respostas instantâneas às mudanças permanentes nas preferências dos mercados (RECH, 2006).

As estratégias dos países avançados, para garantia da competitividade, não se resumiram somente na redução de custos através da modernização das plantas industriais e reorganização do processo produtivo. Um grande volume de importações oriundas de países em desenvolvimento (da Ásia principalmente) foi visto como uma ameaça de ruptura do mercado, propiciando condições para a adoção de medidas protecionistas. Tais medidas, que representavam limites quantitativos à importação de produtos têxteis de forma discriminatória, buscaram conter as exportações dos países em desenvolvimento (KELLER, 2004).

O poder competitivo dos países asiáticos forçou os norte-americanos e os europeus a introduzirem fortes mudanças estruturais em suas indústrias. Estes desistiram de concorrer com os artigos de pequeno valor agregado, fabricados na Ásia, e buscaram nichos mais lucrativos (KEENAN; SARITAS; KROENER, 2004).

Além dos altos investimentos em tecnologias avançadas, a integração de empresas voltadas para fases diferenciadas do processo têxtil surgiu como fator fundamental para a realização de um novo modelo concorrencial. O histórico esfacelamento do setor foi mitigado pela estruturação de redes compostas por ateliês de *design*, fornecedores de fibras e outras matérias-primas, tecelagens, confecções e grandes cadeias varejistas, em que a logística de toda a cadeia foi otimizada, através da informatização: *electronic data interchange* (EDI) e *efficient consumer response* (ECR). De uma forma ampliada, isso serviu para garantir uma flexibilidade, até então não existente, nas empresas norte-americanas e européias, atenuando o avanço das empresas asiáticas sobre os mercados do primeiro mundo (GORINI, 2000).

De acordo com a propagação das novas tecnologias, os setores tradicionalistas caracterizam-se como usuários de inovações incorporadas em equipamentos, máquinas e insumos críticos. Na grande parte das empresas têxteis, não existem, necessariamente, sistemas integrados de produção, sendo normal, por exemplo, um novo tear automatizado funcionar ao lado de máquinas antigas na produção de um mesmo produto. Ainda assim, não há um plano próprio de pesquisa e desenvolvimento, apesar

de que inovações possam ser implementadas em design e adaptações às necessidades e poder de compra dos consumidores. As tecnologias novas, geralmente, são incorporadas em novos equipamentos, maquinários, matérias-primas e insumos.

Enfim, a aplicação de inovações somada à tendência de elevação da capacitação, principalmente da qualificação da mão-de-obra, sinaliza uma tendência positiva de crescimento da qualidade dos produtos têxteis brasileiros. Porém, face ao aumento substancial da concorrência internacional, proveniente sobretudo da China, faz-se necessário desenvolver políticas de competitividade para o setor, sustentadas em investimento, modernização e capacitação.

#### **2.2.4 Uma breve análise do setor de confecções em Juiz de Fora, MG**

O universo tomado para a pesquisa foi a população de empresas de micro e pequeno porte do segmento de confecção da cidade de Juiz de Fora. A amostra de estudo foi de 28 gestores de MPE's do segmento de confecção que participam do grupo GEOR (Gestão Organizada) e NÃO GEOR (Não Organizada) – uma análise multicaso. Este segmento foi escolhido por ser o mais expressivo ramo de atividade da cadeia produtiva na cidade (segmento líder), conforme os dados apresentados no diagnóstico realizado pelo SEBRAE (2009). Cumpre ressaltar, entretanto, que a cidade apresenta todos os estágios e segmentos da cadeia produtiva.

Para a delimitação do porte da empresa será utilizada a classificação segundo o número de funcionários, de acordo com a definição do SEBRAE (2009). Na pesquisa de campo realizada no mês de março de 2010, 28 empresários representativos do ramo de confecções de moda em Juiz de Fora, MG, responderam a um questionário com perguntas formuladas a partir dos indicadores apresentados no quadro 1.

A amostra foi dividida entre empresas que apresentam algum tipo de organização em parceria, identificados como GEOR (n = 15) e não organizadas identificados como NÃO GEOR (n = 13). O questionário apresentou 26 questões com cinco opções de respostas, apresentadas de acordo com a frequência de resposta, ainda que observadas abstenções. A amostra representa as empresas que atuam no ramo de confecção em Juiz de Fora, cuja produção é bastante diversificada, tanto para o vestuário feminino, masculino e infantil: uniformes profissionais, peças íntimas, etiquetas, blusas, meias, camisaria, vestidos, calças jeans, etc.

Os resultados encontrados para a amostra considerada apontam para um tempo médio de existência das empresas de 18 anos. Em relação ao número de colaboradores, a amostra é bem dispersa, pois apresenta empresas de pequeno, médio e grande porte. A matéria-prima produzida é bastante variada, mas há predominância de meia malha algodão, malha algodão, índigo jeans e tecidos sintéticos.

Em relação ao nível de instrução dos entrevistados, a predominância nos dois grupos é de nível médio, seguidos de formação superior e pós-graduação. No grupo Não Geor, há predominância de pós-graduados, inclusive um em nível de mestrado. Mais informações

acerca da pesquisa e metodologia podem ser obtidas por meio de contato com a primeira autora deste trabalho.

### **3 Resultados e discussão**

Os resultados da pesquisa estão agrupados levando em consideração os fatores de competitividade do setor de confecção de Juiz de Fora, MG, (ambiente externo e interno), selecionados por área de abrangência e de atuação, apresentados no quadro 1.

#### **3.1 Abrangência interna: área de atuação – gestão**

A questão que aborda a participação em rede de cooperação apresentou resultado satisfatório de 46,7% do grupo GEOR e 31% para o grupo não GEOR. A utilização de plano de mídia aparece em 35,3% para o Grupo GEOR e 53,9% para o não GEOR. Com relação à utilização de profissionais de design nos ambientes produtivos, no grupo GEOR o percentual é de 60% e de 69% para o outro grupo.

#### **3.2 Abrangência interna: área de atuação – estrutura e processo**

Nesta dimensão, estão relacionadas dificuldades em razão do desenvolvimento de novos produtos. Há os que não encontram dificuldades quanto ao desenvolvimento de novos produtos (40% GEOR e 38,5% não GEOR), porém há os que sentem restrição em relação ao quesito (20% GEOR e 38,5% não GEOR).

Para a abordagem acerca do controle de qualidade da produção, ainda há muito que se buscar na melhoria de processos que possam garantir a qualidade do produto (40% GEOR e 38,5% não GEOR). Com relação à aquisição coletiva de tecnologia, avalia-se, de forma coletiva, que a empresa possui melhor condição para compra de equipamento de software CAD/CAM. 53,9% GEOR e 57,1% não GEOR entendem que seria benéfica a adoção dessa prática; e para a utilização de software para automação de processo produtivo, 60% GEOR e 30,8% não GEOR responderam satisfatoriamente.

#### **3.3 Abrangência interna: área de atuação – recursos humanos**

A pesquisa demonstra que, de forma coletiva, a empresa tem condições mais competitivas de acesso ao conhecimento (66,6% GEOR e 69,2% não GEOR). Atuando em rede de cooperação, a empresa aumenta a viabilidade de formação dos colaboradores (60% GEOR e 76,9% não GEOR) e a atuação de forma coletiva pode reduzir as dificuldades para contratação de pessoal (49% GEOR e 69,2% não GEOR).

Pode-se perceber que os entrevistados entendem que existiria maior receptividade dos colaboradores para treinamentos, através de rede de cooperação (40% GEOR e 38,4% não GEOR).

E, por fim, os empresários entendem que a rotatividade de mão-de-obra prejudica a produção (66,7% GEOR e 84,6% não GEOR).

### **3.4 Abrangência interna: área de atuação – configuração da indústria**

Procura avaliar se, de forma coletiva, a empresa obtém mais vantagens comerciais para aquisição em parceria de máquinas e equipamentos (64,3% GEOR e 76,9% não GEOR). Busca-se avaliar a atuação em parceria/cooperação, e os resultados indicam que a grande maioria não atua em parceria/cooperação com empresas locais nas modalidades sugeridas (36,4% GEOR e 60% não GEOR).

Os entrevistados entendem que a formação de APL contribui para o desenvolvimento competitivo da empresa (86,7% GEOR e 69,2% não GEOR). E confirmam que a possibilidade da formação de uma rede de cooperação pode ampliar o poder de barganha dos empresários (80% GEOR e 61,5% não GEOR).

Entretanto não se observou a atuação em rede de cooperação na grande maioria dos quesitos formulados.

### **3.5 Abrangência interna: área de atuação – mercado consumidor**

A questão busca avaliar se a formação de um APL facilita a pesquisa de mercado (66,7% GEOR e 53,9% não GEOR). A grande maioria concorda que a rede de cooperação poderia contribuir para a sazonalidade da demanda de produção (26,7% GEOR e 38,5% não GEOR).

### **3.6 Abrangência interna: área de atuação – institucional**

A questão avalia se, atuando em rede de cooperação, a empresa possui mais acesso a linhas de crédito. Os resultados demonstraram que são satisfatórios para 53,3% GEOR e 69,2% não GEOR.

Foi identificado que não há incentivos municipais e estaduais para promover relações comerciais em rede para 46,7% GEOR e 38,5% não GEOR. As empresas possuem facilidades de acesso às linhas de crédito (40% GEOR e 30,8% não GEO), porém com ressalvas (20% GEOR e 53,9% não GEOR).

### **3.7 Abrangência interna: área de atuação – social**

A questão relacionada a esta dimensão busca avaliar se o empresariado local, ao participar de redes de cooperação, teria mais vantagens competitivas visando à capacitação dos colaboradores (66,7% GEOR e 61,5% não GEOR).

#### **4 Considerações finais**

A pesquisa bibliográfica revelou que os impactos da abertura da economia e a concorrência desleal dos produtos nacionais frente aos importados, principalmente os do setor de moda e confecção no Brasil, trouxeram mudanças econômicas, políticas e sociais para o setor têxtil e de confecção.

Os atributos necessários para avaliação da competitividade são mais amplos, envolvendo competências e ações entre o setor público e as empresas, e se faz necessário na avaliação das principais questões discutidas, que afetam sua competitividade frente à concorrência, para que possam promover a sustentabilidade do negócio.

Para o estudo em questão, optou-se pela análise de indicadores de competitividade, já amplamente discutidos no meio acadêmico, e pela construção de uma pesquisa em nível local, visando identificar o perfil de sua utilização.

De maneira geral, o resultado da pesquisa de campo identificou um grau de restrição à competitividade do setor de confecções em Juiz de Fora – MG. Ainda que se possa identificar interferência das questões de ambiente externo à organização, percebeu-se que os fatores internos à empresa foram demonstrados como restritivos, em sua grande maioria.

Vale salientar também que, para as empresas locais, outro fator importante quando se trata de competitividade é validar e executar o baixo custo da mão-de-obra, muito característica para este setor. Já em relação à qualificação da mão-de-obra local, mesmo existindo oferta de cursos para o setor de confecções em geral, estes ainda são pouco expressivos ou pouco divulgados, dificultando o conhecimento e acesso aos mesmos.

Corroborando esta percepção, foram encontrados baixos valores para quase todos os fatores pesquisados, o que demonstrou fragilidade de organização do setor. Neste aspecto, cabe comentar que as empresas se encontram em um ambiente permeado pelo baixo índice de cooperação organizacional e alta rivalidade, o que não favorece a formação de APL na cidade.

Portanto, sem o comprometimento de todo empresariado, instituições e governo, visando buscar maior conhecimento, envolvimento e desenvolvimento de atividades coletivas, as empresas do setor de confecções de Juiz de Fora, isoladamente e individualmente, traçarão um caminho extremamente dificultoso e de precária competitividade.

## Referências

- BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto (Org.). **Organizações inovadoras sustentáveis**. Uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: ATLAS, 2007.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 12, set. 2000.
- \_\_\_\_; MARTINS, Renato Francisco. **Novas tecnologias e organização do trabalho no setor têxtil**: uma avaliação do Programa de Financiamentos do BNDES. 1998.
- HAGUENAUER, Lia; BAHIA, Luiz Dias; CASTRO, Paulo Furtado de; RIBEIRO, Márcio Bruno. Evolução das cadeias produtivas brasileiras na década de 90. **Textos para discussão n. 786**. Brasília: IPEA, 2001.
- IEMI. **Relatório setorial da indústria têxtil brasileira**. São Paulo: Instituto de Estudos de Marketing Industrial, Brasil Têxtil, 2006.
- JONES, Sue Jenkyn. Fashion design: manual do estilista. São Paulo: Cosac Naify, 2005.
- KEENAN, Michael; SARITAS, Ozcan; KROENER, Inga. A dying industry – or not? The future of the European textiles and clothing industry. **Foresight**, v. 6, n. 5, p. 313-322, 2004. Special Issue: European Sector Futures. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>>. Acesso em: dez. 2009.
- KELLER, Paulo Fernandes. Competição global & competição local: uma análise das relações interfirmas no cluster têxtil de Americana-SP. **Enfoques** – Revista Eletrônica dos alunos do PPGSA, mar. 2004.
- LA ROVERE, Renata L`ebre; TIGRE, Paulo Bastos; ALEXIM, Flavia Menna Barreto. Quando o apito, na fábrica de tecidos, deixa de ferir nossos ouvidos: automação, desemprego e qualificação na indústria têxtil brasileira nos anos 90. **Revista Economia**, maio/ago., 2006.
- LIMA, Jacob Carlos. Novas formas, velhos conteúdos: diversidade produtiva e emprego precário na indústria do vestuário. **Revista Política e Trabalho**, João Pessoa, n. 15, set. 1999.
- MENDES, Sílvia Maria Ferreira. Filiais brasileiras na rede mundial do setor têxtil: análise de algumas empresas industriais globalizadas a partir da gama de produtos, das etapas produtivas e das funções corporativas. **Relatório de atividades final CNPq**. Araraquara, 2003.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL; Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIRANDA, José Carlos. Abertura comercial, reestruturação industrial e exportações brasileiras na década de 90. **Textos para discussão n. 829**. Brasília: IPEA, 2001.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- \_\_\_\_. Clusters and new economics of competition. **Harvard Business Review**, Nov./Dec., p. 77-90, 1998.
- \_\_\_\_. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

---

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. trad. Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RECH, Sandra Regina. **Cadeia produtiva da moda**: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção. 2006. Tese de Doutorado Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 3, p. 81-93, Mar./Apr., 1979.

\_\_\_\_; EARL, M. J.; ROSS, J. W. Eight imperatives for the new IT organization. **MIT Sloan Management Review**, v. 38, n. 1, 1996.

\_\_\_\_; SCOTT, M. M. S. Implications of changes in information **Technology for Corporate Strategy**. Interfaces, v. 14, n. 1, p. 84-95, 1984.

SEBRAE. **Diagnóstico setorial de confecções em Minas Gerais. Relatório Regional**. Juiz de Fora: SEBRAE/MG, 2009.

TREPTOW, Doris. **Inventando moda**: planejamento de coleção. 2. ed. Brusque: Empório do Livro, 2003.

---

## **Currículo Resumido do(s) Autor(es)**

### **Aline de Aquino Firjam**

Aluna do Mestrado em Sistemas de Gestão da UFF/Latec, Especialista em Estilo e Modelagem pela ESMOD de Paris, Graduada em Design de Moda pela Universidade Veiga de Almeida (UVA) e Graduada em História pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Sócia-proprietária e Diretora da empresa Duetto Produtora de Moda e Eventos. Editora e Produtora de Moda da Revista Duetto Fashion. Professora da disciplina Pesquisa e Planejamento de Coleção da Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora/MG  
E-mail: [alinefirjam@duettoprodutora.com.br](mailto:alinefirjam@duettoprodutora.com.br)

<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4256401Z5>

### **Fernando Toledo Ferraz**

Professor Associado do Departamento de Engenharia de Produção da UFF, com atuação no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e no Mestrado em Sistemas de Gestão da mesma Universidade. Possui graduação em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia (1988), mestrado em Engenharia de Produção pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós Graduação e Pesquisa de Engenharia (1991) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1999). Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Ergonomia, Qualidade e Gestão da Inovação e Desenvolvimento Local. Áreas de interesse e atuação: Ergonomia, segurança, gestão de pessoas e inovação e desenvolvimento sustentável.

E-mail: [fernandoferrazuff@yahoo.com](mailto:fernandoferrazuff@yahoo.com)