

FATORES COMPETITIVOS: CONSIDERAÇÕES SOBRE AMEAÇAS E OPORTUNIDADES QUE INFLUENCIAM A SOBREVIVÊNCIA DAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO NACIONAL

Ana Claudia Machado Padilha¹, Geise Manuela Bortoluzzi², Paloma de Mattos³ e Thaisy Sluszz⁴

RESUMO: Este estudo tem por finalidade identificar as ameaças e oportunidades à competitividade das indústrias do vestuário nacional. O estudo é exploratório e utiliza pesquisa bibliográfica e documental, com análise interpretativa dos dados. Foram identificadas ameaças em termos de competição com outros países que apresentam um regime tributário mais flexível e com maior capacidade de exportação. Notou-se, também, que as indústrias nacionais do vestuário têm oportunidades quanto à diversificação e diferenciação de produtos, por meio de algumas estratégias, como o desenvolvimento e implementação de mecanismos e técnicas que tornem mais eficazes seus processos, garantindo a competitividade e a sobrevivência no mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Indústria do vestuário; Competitividade; Ameaças; Oportunidades.

COMPETITIVE FACTORS: CONSIDERATIONS ABOUT THREATS OR OPPORTUNITIES THAT INFLUENCE THE SURVIVAL OF THE NATIONAL CLOTHING INDUSTRIES

ABSTRACT: The purpose of this study is to identify the threats and opportunities that influence the competitiveness of the national clothing industries. It is an exploratory research based on bibliographic and documental sources with an interpretative analysis of the data. The Brazilian industries have been working to monitor the competitiveness of the clothing sector with other countries that present a more flexible cost as well as a higher export capacity. The national clothing industries

¹ Professora pesquisadora do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade Passo Fundo (FEAC-UPF). Orientadora do trabalho final do curso da segunda autora. anapadilha@upf.br.

² Aluna do curso de Pós Graduação Lato Senso em Desenvolvimento de Produto de Moda da Universidade de Passo Fundo. geisemanuela@yahoo.com.br.

³ Mestre em Agronegócios pela Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – CEPAN/UFRGS. palomattos@hotmail.com

⁴ Analista da Assessoria de Inovação Tecnológica da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – AIT/Embrapa. thaisy@sede.embrapa.br

have taken some actions in relation to the differentiation, diversification and flexibilization of the products, developing and implementing mechanisms and techniques that improve their processes and production, assuring the competitiveness and the survival in the market.

KEY WORDS: Clothing industry. Competitiveness. Threats. Opportunities.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país de misturas, uma nação que desde o seu nascimento foi criada a partir de uma intensa mescla cultural. Até hoje o país é definido pelas suas combinações inovadoras: de design com técnicas tradicionais, de grandes belezas naturais com ferramentas tecnológicas e de preservação do meio ambiente com o trabalho social.

Assim também é o setor têxtil e de confecção nacional, que compreende mais de 30 mil empresas e gera 1,65 milhão de empregos em toda a sua extensa cadeia, que inclui fios, fibras, tecelagens e confecções.

Com auto-suficiência de algodão os criadores brasileiros podem deixar a imaginação fluir, misturar matérias-primas e desenvolver produtos exclusivos, impulsionando cada vez mais o setor e mantendo o país entre os seus grandes produtores.

O Brasil está na lista dos 10 principais mercados mundiais da indústria têxtil, bem como entre os maiores parques fabris do planeta; é o segundo principal fornecedor de índigo e o terceiro de malha, está entre os cinco principais países produtores de confecção e é hoje um dos oito grandes mercados de fios, filamentos e tecidos.

Nesse aspecto, cabe mencionar que o atual contexto mundial é caracterizado pela complexidade da competitividade e pela crescente necessidade de inovações, sejam elas de produtos, processos ou serviços. Nesse cenário o fator contingencial é marcado pela incerteza que, ao mesmo tempo, evidencia a importância de aproveitamento de oportunidades para as organizações que queiram se diferenciar no mercado.

Outro aspecto da indústria do vestuário são os avanços tecnológicos vêm sendo alcançados e implementados dentro das organizações, permitindo maior agilidade nos processos e precisão nas atividades desenvolvidas, o que torna as indústrias do setor mais competitivas. As inovações, então, são oportunidades para a indústria nacional se diferenciar e criar modelos de gestão eficientes, com conseqüente ganho de mercado e de competitividade.

Entretanto, o empenho não é suficiente para superar todos os entraves nacionais. Entre as ameaças à competitividade do setor, destacam-se: o fraco crescimento econômico que prejudica o aumento da renda e consumo interno, a taxa de câmbio, os juros elevados e a alta carga tributária que oneram o setor.

Assim, tendo o cenário do mercado do vestuário têxtil como base, observa-se uma dificuldade das indústrias nacionais em competirem com países que possuem um plano econômico com tributos reduzidos e também com condições para exportações mais adequadas. Portanto, torna-se necessária a implementação de estratégias de gestão com vistas à diferenciação e diversificação da produção, em busca de parcelas de mercado mais significativas.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo identificar as ameaças e oportunidades à competitividade da indústria do vestuário nacional. Para tanto, a primeira seção se refere a uma breve introdução acerca do tema e a determinação do objetivo. Após, segue uma revisão teórica sobre a competitividade, os padrões competitivos e as oportunidades e ameaças à indústria do vestuário nacional, as quais servirão de embasamento para o entendimento das seguintes seções. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo. A quarta seção, por sua vez, analisa o setor de vestuário nacional em termos competitivos e identifica as oportunidades e ameaças à sua competitividade. A quinta seção finaliza a análise e discussão dos dados obtidos e é seguida pelas considerações finais.

2 COMPETITIVIDADE E PADRÕES COMPETITIVOS NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO NACIONAL

A competição relacionada à necessidade de permanência no mercado faz com que as empresas busquem adoção de novas tecnologias, uma vez que estas desempenham um papel cada vez mais importante como fator explicativo das estruturas industriais e do comportamento das firmas. Isso se verifica na observação, ao longo dos últimos anos, de uma explosão no número de produtos disponíveis aos consumidores.

2.1 Competitividade: alguns aspectos teóricos

Nas discussões teóricas sobre o tema competitividade, Mariotto (1991) menciona que a competitividade tem forte inspiração no paradigma evolucionista de Darwin, "Origem das Espécies", onde a luta pela existência é freqüente e recorrente, e qualquer ser, se conseguir variar, ainda que levemente, de algum modo benéfico para si mesmo, ante as complexas condições de vida, terá uma chance melhor de sobreviver e será, portanto, selecionado naturalmente.

Ferraz, Kupfer e Haguener (1995) definem competitividade como "a capacidade de uma empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura uma posição sustentável no mercado". No entanto, o que fica claro é a questão da necessidade das empresas que são induzidas a adotarem estratégias, sejam aquelas voltadas

para o aumento da eficiência produtiva, qualidade, inovação, marketing, entre outras, que contribuam na competição de preço, esforço de venda ou diferenciação do produto em consonância com o padrão de concorrência vigente ao seu mercado (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995).

Outra visão conceitual é apresentada por Guimarães (1982) que analisa a indústria competitiva como sendo um mercado onde ocorre concorrência entre as firmas e não como uma empresa posicionada em um determinado mercado. Para o mesmo autor, é possível identificar indústrias competitivas por um conjunto de características próprias, quais sejam: (a) não existem barreiras à entrada de pequenos produtores; (b) os produtores com custo mais elevados (as firmas marginais) são firmas pequenas e apresentam uma taxa de lucro nula ou apenas ligeiramente superior à zero; e, (c) as firmas marginais respondem por uma parcela não negligenciável da produção total da indústria.

Assim, as empresas precisam conhecer os mercados onde concorrem e a forma como os competidores atuam e, principalmente, saber atender à demanda de seus clientes, oferecendo um produto que desperte o desejo e interesse do consumidor. Deste modo, a dificuldade que enfrentam os tomadores de decisão no gerenciamento das mudanças, os teóricos evolucionistas enfatizam a capacidade limitada das empresas em prever e reagir apropriadamente às alterações no ambiente. Assim, o conceito de competitividade ganha força. Descrita por Mariotto (1991), a noção de competitividade tem forte inspiração nos paradigma evolucionista de Darwin "Origem das Espécies", onde a luta pela existência freqüente e recorrente, e qualquer ser, se conseguir variar, ainda que levemente, de algum modo benéfico para si mesmo, ante as complexas condições de vida, terá uma chance melhor de sobreviver e será, portanto, selecionado naturalmente.

Nesse sentido, Baxter (1998) contribui ao mencionar que "a inovação é um ingrediente vital para o sucesso dos negócios". Isso remete à idéia de que as indústrias devem ter conhecimento de marketing para que possam utilizar suas ferramentas visando introduzir novos produtos em pontos adequados, com promoção e preço atrativos como forma de se proteger da concorrência.

O marketing, por sua vez, auxilia na busca por inovações através do feedback dos consumidores. Conforme Miller e Morris (1999), inovação se dá quando se cria ou se descobre uma nova utilidade e/ou novo valor comercial a uma ou mais invenções. Isso ocorre sempre em resposta a necessidades sociais e comerciais de novas idéias, tecnologias, processos, infra-estruturas, compromissos, problemas ou possibilidades.

Já para Coutinho e Ferraz (1997) "o sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça para obter

peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais”. Neste âmbito, é importante saber a conjuntura na qual a empresa está inserida, levar em consideração as questões macroeconômicas, fatores estruturais e infra-estruturais, os quais contribuem para a definição dos objetivos e estratégias finais da empresa.

O padrão de concorrência decorre dos fatores determinantes da competitividade, que são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam as referentes ao setor/mercado de atuação, sejam relacionados ao próprio sistema econômico (COUTINHO e FERRAZ, 1997).

Entende-se, portanto, que o grande desafio das empresas cada vez mais é a busca de um padrão competitivo que dê conta de atuar em mercados diferenciados, obter retorno do capital investido e, por conseqüência, a satisfação dos consumidores atuais e potenciais.

2.2 Padrões competitivos da indústria do vestuário

Os padrões de competitividade da indústria do vestuário, de acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995), são revelados pelos seguintes pontos:

a) elevado nível tecnológico de equipamentos: a substituição de máquinas e equipamentos eletromecânicos por eletrônicos permitiu um controle mais eficaz do processo produtivo, melhor qualidade dos produtos finais e maior flexibilidade da produção;

b) especialização produtiva: devido a um público consumidor cada vez mais exigente nos padrões de qualidade, a indústria é pressionada a incorporar maior grau de especialização em cada etapa do processo;

c) excelência em design: é um fator importante, pois propicia a inovação do produto e inserção em novos mercados. O sistema CAD/CAM (Computer Aided Design e Computer Aided Manufacturing) tem permitido maior aprimoramento do design e maior flexibilidade na criação de modelos. Com as novas tecnologias disponíveis no mercado, as empresas conseguem ser mais ágeis no desenvolvimento e lançamento de novos produtos;

d) estratégias comerciais agressivas: procurando a expansão de mercado fora das fronteiras nacionais, este processo exige da empresa maiores investimentos em marketing e inovação de seus produtos, bem como numa gestão internacional; e,

e) adoção de novos materiais: esta é uma mudança que ocorre geralmente de forma exógena, em função do aprimoramento do produto final de fornecedores já existentes ou da entrada de novos fornecedores no mercado.

Para complementar as idéias apresentadas, Porter (1998) menciona que a competitividade de uma nação depende da capacidade de seus setores industriais de inovar e modernizar, uma vez que as empresas obtêm sucesso frente aos seus concorrentes mais fortes quando são pressionadas por desafios. Estas empresas conseguem identificar no ambiente, oportunidades na concorrência doméstica, fornecedores e, acima de tudo, atender adequadamente clientes cada vez mais exigentes.

2.3 Importância da leitura do ambiente externo: a influência das oportunidades e ameaças

De acordo com Kwasnicka (1995), a partir da década de 1960 desenvolveu-se a Teoria dos Sistemas aplicada à Administração. Nesta teoria, os aspectos do meio e dos recursos são enfatizados e com isso, a tomada das decisões dentro das empresas leva em conta as variáveis externas, o que torna a tomada de decisão menos sujeita a riscos.

Dentro desse contexto, uma organização só pode sobreviver se levar em conta outras dimensões de seu ambiente. Essas variáveis também são inputs do sistema, que entrarão no processo, entendido aqui como o local em que os recursos são combinados e/ou transformados (KWASNICKA, 1995).

Assim, conforme destacado por Hartmann (2000), a análise externa é a identificação de oportunidades e ameaças, localizadas no ambiente exógeno à empresa, entendidas como fatores ou situações que podem ser aproveitadas ou neutralizadas, que afetam positiva ou negativamente o resultado.

Com relação às oportunidades, estas podem ser entendidas como variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis, desde que tenha condições e/ou interesse de usufruí-las; são as situações do meio ambiente que a empresa pode aproveitar para aumentar sua competitividade (HARTMANN, 2000).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), também contribuem na discussão acerca das oportunidades para as empresas. Os autores as vêem como as condições do ambiente externo que parecem ter potencial para contribuir para o sucesso de uma firma, as quais representam possibilidades.

No caso das ameaças, estas são as variáveis externas e não-controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis; são as situações do meio ambiente que colocam a empresa em risco (HARTMANN, 2000). São também as condições do ambiente externo que parecem ter potencial para impedir o sucesso de uma firma e que representam restrições potenciais aos negócios (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

Kotler (1998) contribui no sentido de elucidar que o ambiente externo de uma organização é subdividido em diversos componentes, tais como: o governo, os sindicatos, a comunidade, os clientes, a concorrência, os fatores climáticos, os veículos de comunicação, a tecnologia disponível que pode ser acessada pela empresa, o capital financeiro, os mercados, os produtos e os fornecedores.

Em se tratando do negócio, Kotler (1998) ainda menciona que este tem que monitorar as principais forças macro-ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os agentes microambientais (consumidores, concorrentes e distribuidores), os quais, por sua vez, afetarão a possibilidade da empresa na obtenção de lucros em um dado segmento de mercado. Para o mesmo autor, deve-se estabelecer um sistema de inteligência de marketing para rastrear tendências de desenvolvimento, cabendo à administração identificar as oportunidades e ameaças correspondentes.

A oportunidade é representada por uma condição no ambiente geral que pode ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica. Por sua vez, a ameaça é representada por qualquer condição no ambiente geral que possa vir a prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

Salienta-se, portanto, que o ambiente externo pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. Assim, neste contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades do ambiente, bem como procurar neutralizar ou absorver as ameaças, ou simplesmente adaptar-se a elas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo tem como objetivo identificar as ameaças e oportunidades à competitividade da indústria do vestuário nacional.

A pesquisa consistiu num estudo exploratório, a fim de compreender e classificar os fatores competitivos do setor. De acordo com Mattar (1996), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistente.

Para o alcance do objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, documental e em sites do setor, com o intuito de se estabelecer um referencial de informações que originaram as ponderações analíticas, bem como apreensão de conhecimentos sobre o setor do vestuário brasileiro, abordando competitividade e alguns aspectos da organização.

A técnica utilizada para análise dos dados foi a interpretativa, que conforme Triviños (1999), possibilita a análise dos dados pesquisados à luz da revisão da literatura.

4 ANÁLISE DO SETOR: CONSIDERAÇÕES GERAIS DA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

Numa análise do desempenho do setor de vestuário nacional, segunda dados da ABIT (2009), o ano de 2008 apresentou aspectos positivos e negativos para o setor têxtil e de confecção. O faturamento global cresceu cerca de 4%, alcançando US\$ 43 bilhões, aquecido pelo mercado interno.

Já a balança comercial bateu recorde histórico com deficit de US\$ 1,4 bilhão. Se forem considerados apenas os produtos manufaturados, excluindo-se, portanto, a fibra de algodão, o deficit salta para US\$ 2 bilhões.

A produção física do segmento de vestuário apresentou crescimento de 4,07% no acumulado até novembro de 2008 (projeção para o ano deve ser menor: 3,6%). Já a produção física da indústria têxtil, no mesmo período, não apresentou crescimento e ainda reduziu a produção em 0,27% (na projeção anual deve chegar a -0,35%). Um dado importante para análise, no entanto, é o crescimento de 10,29% do comércio varejista de tecidos e vestuário, até outubro (na projeção anual deve ficar em 10,5%), uma indicação clara da importante participação dos importados no mercado interno durante o último ano.

Na geração de empregos também há uma dicotomia de resultados. Pelo lado bom, o Cadastro de Geral de Empregados e Desempregados (Caged – Ministério do Trabalho) apontou, no acumulado até novembro, a geração de 51 mil novos registros em carteira na indústria têxtil e de confecção, apesar do mês de novembro ter registrado a dispensa de 7.320 funcionários, pelo próprio Caged.

Com o dólar baixo na maior parte do ano passado, as empresas aproveitaram para investir. O setor têxtil e de confecção bateu recorde de importação de máquinas, totalizando um aporte de US\$ 759 milhões. Além disso, os desembolsos do setor junto ao BNDES (crédito e financiamento) também registraram alta significativa chegando a R\$ 1,27 bilhão, de janeiro a novembro. Comparativamente, em 2007 os desembolsos foram de R\$ 402 milhões e em 2006 não chegaram a R\$ 270 milhões. Isso mostra que, apesar das dificuldades, as empresas não deixaram de investir e ultrapassaram a média de US\$ 1 bilhão/ano que costumavam contabilizar e chegam em 2009 com cerca de US\$ 1,5 bilhão em investimentos realizados.

Outra questão que mereceu a atenção, segundo a Abit (2009), foi a geração de vagas. Apesar de o setor estar criando mais empregos formais, as estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram redução no número de trabalhadores na indústria do vestuário.

No entanto, em termos de exportação de produtos do vestuário (Tabela 1), o Brasil tem como principais clientes os Estados Unidos, seguido da Argentina, Espanha, Angola e Portugal. De acordo com o Sindivestuário (2009), os Estados Unidos reduziram em 60% suas compras de vestuário brasileiro nos primeiros três meses deste ano em comparação com o mesmo período do ano passado. A Argentina, o segundo maior comprador e artigos de vestuário do Brasil, reduziu em 47%.

TABELA 1 – Destino das exportações brasileiras de vestuário (jan/mar 2009)

País	US\$ mil
Estados Unidos	4.785
Argentina	3.420
Espanha	3.214
Angola	2.826
Portugal	2.746
Chile	2.536
Uruguai	2.236
Japão	2.212
Itália	1.919
Bolívia	1.540
Outros	27.433

Fonte: Sindivestuário (2009).

Conforme apresentado na Tabela 1, o Brasil já possui clientes para seus produtos têxteis e também confeccionados. Nesta análise, nota-se que um dos países destino de exportações brasileiras é a China, com uma demanda principalmente de produtos oriundos do algodão. Porém, no segmento dos confeccionados a China é o principal concorrente externo do Brasil. Segundo Trevisan (2005), empresários e economistas repetem o mesmo discurso ao apontar as condições de concorrência mais vantajosas dos chineses: câmbio desvalorizado e atrelado ao dólar; juros inferiores a 6%; financiamento estatal abundante; escala dada por uma população de 1,3 bilhões de pessoas e salários que são quase um quarto dos pagos no Brasil.

Nota-se que, para fazer concorrência aos produtos confeccionados chineses, o Brasil, segundo dados da Abravest – Associação Brasileira do Vestuário (2007), tem um crescimento considerável em vestuário (aproximadamente 2.460 indústrias a mais de 2000 a 2005). Apesar disto, no ano de 2007, percebeu-se que o número de estabelecimentos totalizava 47,5 mil, empregando 610 mil pessoas no mesmo ano. Os estabelecimentos com até 4 empregados respondiam por 52% do total e por 7,2% do número de empregados. Os grandes estabelecimentos

com mais de 100 empregados totalizavam apenas 1,5% do total do número de estabelecimentos e respondiam por cerca de 30% do número de empregados. Desta forma, estas observações podem ser complementadas com a análise da Tabela 2.

TABELA 2 – Setor do Vestuário: número de estabelecimentos por faixa de tamanho medido pelo número de empregados (2007)

Nº. de Empregados	Estabelecimentos
Até 4	24.762
De 5 a 9	9.151
De 10 a 19	6.734
De 20 a 49	4.819
De 50 a 99	1.327
De 100 a 249	569
De 250 a 499	103
De 500 a 999	31
1000 ou mais	15
Total	47.511

Fonte: ABDI (2009).

Apesar de se identificar um aumento no número de indústrias do setor, de qualquer maneira, é possível prever a continuidade de um cenário internacional de concorrência bastante acirrada, o que aumenta os desafios competitivos para a indústria têxtil e, especialmente, para a do vestuário brasileira.

Nesse aspecto, os estudos de Bastos (1993) sinalizavam para a não identificação de relevantes barreiras técnicas à entrada de artigos do vestuário no setor. No entanto, o maior problema do comércio internacional da cadeia de têxteis e confecções é a proteção tarifária imposta por praticamente todos os países, e mais elevada entre as nações desenvolvidas. As alíquotas de importação cobradas pelos países desenvolvidos aumentam junto com o nível de processamento do bem. A proteção dada a artigos de vestuário é maior do que a dispensada aos têxteis.

Além disso, o fim do Acordo de Têxteis e Vestuário em 2005, que organizou a transição do modelo de quotas e restrições às importações para as regras gerais da Organização Mundial do Comércio (OMC), deve provocar uma concentração ainda maior da produção e das exportações em países como China, Índia e Turquia, reduzindo ainda mais a participação dos países desenvolvidos e de países em desenvolvimento menos competitivos. Vale ressaltar, entretanto, que esses países devem passar a utilizar medidas de salvaguardas e anti-dumping

de maneira mais intensa para reduzirem os efeitos decorrentes da competição dos grandes produtores.

Outra tendência que vem sendo verificada no mercado mundial é o rápido aumento do número de acordos regionais, envolvendo a concessão de preferências tarifárias e acesso favorecido aos países signatários. As nações em desenvolvimento beneficiadas por essas negociações conseguiram elevar sua participação de mercado muito mais rapidamente do que aquelas que continuam sem dispor desses benefícios comerciais.

O que se pode derivar destas observações é que o aumento das importações e o baixo dinamismo das exportações levam a um ceticismo em relação à capacidade de competição da indústria nacional diante da abertura de mercado ao exterior.

Não obstante tais ponderações e, considerando o número de unidades fabris no Brasil, pode-se mencionar que, de acordo com a Tabela 3, a maior concentração das indústrias do vestuário está na Região Sudeste. De acordo com Lima (2002), isso ocorre porque houve uma dispersão das atividades produtivas, porém com concentração, ou seja, as atividades de maior valor agregado permanecem nas regiões Sudeste e Sul, enquanto as atividades de menor valor agregado migram para outras regiões, como a Nordeste.

TABELA 3 – Distribuição das indústrias do vestuário no Brasil

Região	Número de Indústrias*
Norte	150
Nordeste	2.500
Sudeste	11.390
Centro-Oeste	1.200
Sul	4.800
Total	14.014

Fonte: Sindivestuário (2009).

* Base julho/2008.

Vale mencionar que, em se tratando do porte das empresas do vestuário no Brasil, as micro e pequenas representam 77%, as médias 20% e, as grandes, respondem por 3% da produção nacional (SINDIVESTUÁRIO, 2009).

Nas diferentes regiões do Brasil, identifica-se que empresas que possuem um nível tecnológico competitivo apresentam estratégias bem estruturadas de comercialização no exterior, o que garante a elas relativa estabilidade em termos de faturamento.

Outras características da indústria nacional do vestuário, que têm apresentado crescente importância, diz respeito à terceirização e a constituição de pólos regionais. A primeira proporciona às empresas um ganho maior em produtividade com menor custo, dado a redução dos encargos sociais e impostos. Já os pólos reúnem diversas empresas numa mesma área geográfica, reduzindo custos pela logística facilitada e alguns incentivos fiscais dados para o desenvolvimento local.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Ameaças e oportunidades nas indústrias do vestuário nacional

Esta seção discutirá os fatores que influenciam a competitividade das indústrias do vestuário nacional, que podem ser oportunidades ou ameaças.

Para Barney e Hesterly (2004), mesmo sabendo que o nível de ameaças e oportunidades num ramo é um componente importante em qualquer modelo de desempenho das empresas, para uma análise mais completa deve-se necessariamente incluir a discussão baseada nos recursos e competências próprios de cada empresa.

Nesse aspecto, os estudos de Bastos (1993) demonstram que as características tecnológicas do setor, bem como a estruturação de suas empresas, implicam no estabelecimento de vantagens e desvantagens para sua modernização. Por exemplo, na utilização de tecnologias de CAD/CAM nas fases de desenho e corte, a maioria das empresas não tem escala, nem recursos financeiros para implementação destas técnicas, sendo uma grande ameaça para a competitividade do setor.

Entretanto, há nesta mesma questão oportunidades que surgem pelo fato de obter soluções para os entraves observados. Ainda para Bastos (1993), essas se encontram em duas direções:

a) o estabelecimento de mecanismos que possibilitem o compartilhamento de equipamentos inovadores por mais de uma unidade fabril; e,

b) maior esforço para a disseminação de tecnologias mais simples e menos dispendiosas, inclusive já existentes em caráter piloto no país.

Além dessas soluções, o mesmo autor menciona que a organização da produção deve seguir tendências de organizações mais flexíveis, incorporando técnicas como grupos de trabalho, círculos de qualidade e just in time.

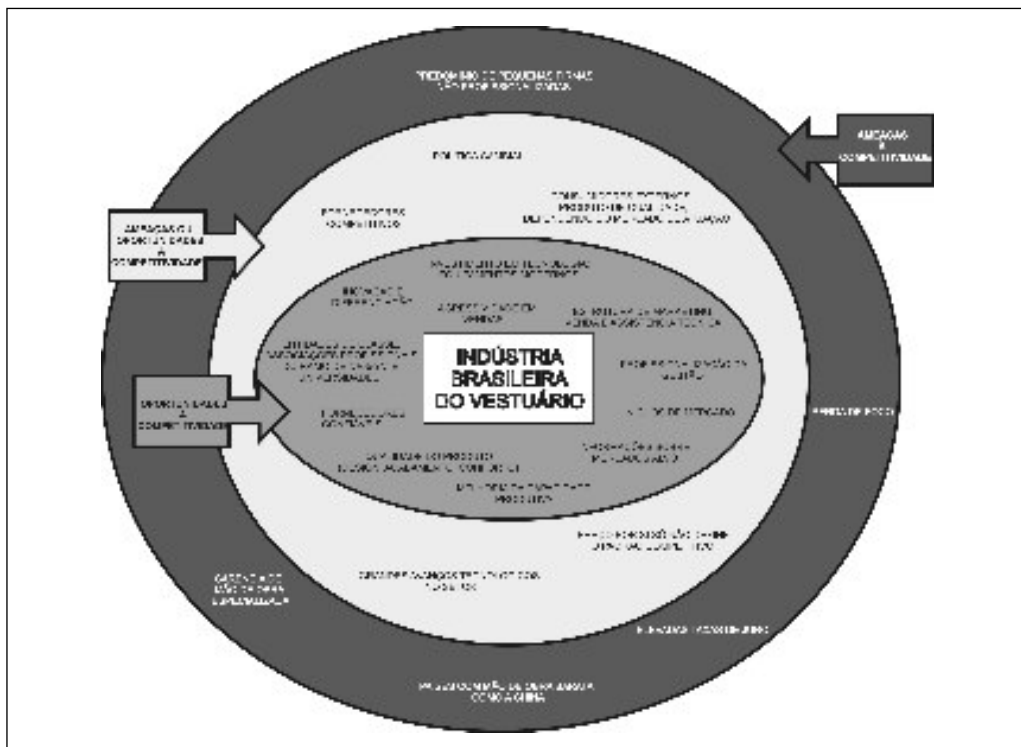
Além das competências internas da organização, as indústrias do setor têxtil, para exercer a atividade exportadora, precisam de certas capacitações específicas, inclusive burocráticas, de difícil acesso para micro e pequenas

empresas. Este é um aspecto estruturalmente deficiente do setor, demandando iniciativas cooperativas entre empresas e governo para sua superação.

As competências organizacionais são essenciais para aumentar a competitividade. Além disso, Bastos (1993), ao relatar os fatores fundamentais para a competitividade, ressalta o estilo e o design do produto. Essas características representam uma das principais iniciativas das empresas do setor, que por meio da imposição de modas e estilos conseguem vantagens competitivas frente aos concorrentes.

Além dos fatores tecnológicos, de gestão e produção, ainda existem fatores ambientais diversos que influenciam em forma de ameaças ou oportunidades à competitividade das indústrias do vestuário nacional, conforme foi resumido na Figura 1.

FIGURA 1 – Ameaças e oportunidades à competitividade da indústria do vestuário nacional.



Fonte: Adaptado de Padilha et al. (2007).

Conforme apresentados na Figura 1, existem fatores de ameaças e de oportunidades à competitividade da indústria do vestuário nacional que serão analisados a seguir.

5.2 Aspectos a serem observados na maximização da competitividade do setor do vestuário nacional

As indústrias do vestuário do Brasil devem atentar para algumas oportunidades que fazem diferença na competitividade. Como visto na Figura 1, a melhoria da capacidade produtiva, devido aos novos sistemas tecnológicos, assim como os investimentos em tecnologias (inovação), são fatores que quando implementados proporcionam melhor qualidade e agilidade no desenvolvimento de novos produtos. Dentro deste contexto, percebe-se que a competitividade de algumas empresas assenta-se na agilidade nos lançamentos de novos produtos/coleções no mercado.

Outro ponto importante no contexto atual é que o mercado exige mais dinamismo, velocidade e criatividade nas ações empreendidas, especialmente pela profissionalização de pessoal e técnicas de gestão cada vez presentes em indústrias que atuam em ambientes turbulentos e que estão sujeitas às pressões externas. Neste sentido, as empresas passam a adotar estratégias empresariais bastante diversificadas em termos de escalas de produção, diferenciação de produto, intensidade na utilização de capital ou mão-de-obra, integração vertical ou especialização em etapas específicas. Essas opções variam de acordo com a especificação desejada do produto final (aparência, textura, padronagem, flexibilidade, etc.) e com o mercado que se deseja atingir (de uso doméstico ou industrial, de produtos de moda ou padronizados, para faixas de renda elevada ou baixa, etc).

Pela atual estrutura do mercado, as indústrias precisam buscar informações e atualização constantes a fim de inovarem e encontrarem soluções para a melhoria dos resultados. Uma das alternativas para ganhar mercado é firmar parcerias com entidades de classe, associações profissionais do ramo de design, universidades e também com fornecedores confiáveis, os quais contribuem para o acesso ao suporte técnico, qualidade e agilidade na reposição de seus produtos.

No entanto, existem alguns fatores a serem levados em consideração, que de acordo com o potencial produtivo e estrutura de cada empresa, podem ser tanto positivos quanto negativos no que diz respeito à competitividade. Um desses fatores é o avanço tecnológico. Se a empresa tem estrutura e capital para investir, ela consegue vantagens competitivas em relação às demais que não possuem esses recursos. Assim, pode-se ressaltar que, atualmente, somente o preço não é um fator decisivo que garante a perenidade da posição de uma empresa no mercado.

Outros fatores seguem essa mesma linha de raciocínio, tais como a busca de fornecedores competitivos e confiáveis; uma política cambial vantajosa para as empresas nacionais; consumidores que procurem produtos de maior qualidade; e, especialmente, os nichos de mercado.

Por outro lado, existem alguns fatores dos quais as indústrias de vestuário devem observar, ou seja, aspectos que podem influenciar direta ou indiretamente sua posição competitiva. Neste contexto, há uma forte concorrência com países que empregam mão-de-obra barata e possuem uma política de exportação forte e com incentivos, como é o caso da China.

Considerando, ainda, aspectos de recursos humanos, o Brasil possui uma carência de profissionais qualificados para atuar no setor produtivo, seja em operação direta na unidade fabril, ou em gestão de forma geral. Outro ponto importante é o tamanho das firmas, que geralmente são pequenas e médias e possuem necessidade de reduzir custos com mão-de-obra para alavancar suas finanças, visto que os altos impostos cobrados no país comparativamente com os demais países em desenvolvimento.

As empresas do setor têxtil no Brasil, em sua maioria, não possuem profissionalização adequada para competir com grandes empresas e com a indústria estrangeira, sendo isto uma ameaça que afeta sua competitividade em termos de perda de foco pela falta de planejamento a longo prazo.

Sendo este o cenário, em linhas gerais, torna-se necessário uma melhor gestão administrativa, financeira, de recursos humanos e de produção por parte destas, visando aproveitar as oportunidades e neutralizar, ou conviver, com as ameaças, gerando assim um incremento na sua competitividade e, como consequência, um ganho para todo país, visto a importância desse setor em âmbito nacional.

Vale destacar que medidas adicionais estão sendo tomadas com o intuito de se obter benefícios tributários para capitalizar o setor, além da busca de estímulos às exportações também são objetivos do segmento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo principal identificar as ameaças e oportunidades que influem na competitividade da indústria do vestuário nacional, a fim de compreender e analisar seu processo no cenário atual.

Assim, foram identificadas algumas ameaças que afetam negativamente o setor do vestuário brasileiro. Esse desempenho ruim reflete em grande medida as dificuldades vividas pelo setor, por um lado obrigado a conviver com um maior nível de concorrência com produtos importados desde o período de abertura, em especial nos momentos de maior valorização cambial, e por outro, com uma economia marcada pelo baixo crescimento e pela estagnação nos níveis de renda e emprego experimentado a partir da abertura comercial.

Como já destacado anteriormente, esse movimento recente do setor esteve condicionado, por um lado, pelas boas condições de demanda interna e, por outro, pelo movimento de valorização cambial vigente até setembro de 2008.

O que ainda não é possível depreender a partir dos dados analisados é como a nova conjuntura de crise internacional, com seus efeitos sobre a redução no ritmo de crescimento do mercado interno e de desvalorização cambial vai se refletir sobre o setor.

Na ponta final do consumo de vestuário, é possível afirmar que a continuidade do crescimento da produção física vai depender basicamente do comportamento do emprego e dos salários, uma vez que é um setor onde o crédito tem menor influência em relação aos setores de bens duráveis.

Se, por um lado, a conjuntura extremamente favorável em termos da demanda doméstica não deve se repetir em 2009, por outro, a concorrência com produtos importados pode ser parcialmente atenuada pela desvalorização cambial. No entanto, é verdade também que o ambiente internacional deve ser de concorrência muito mais acirrada, uma vez que grandes exportadores, que direcionam produtos para os mercados dos países centrais, podem tentar direcionar seus produtos para novos mercados. Ou seja, trata-se de um setor que vai continuar sujeito a uma concorrência internacional intensa, e cujos desafios competitivos, destacados no primeiro relatório, devem continuar a ser enfrentados pelo setor privado e pelos formuladores de política econômica.

Entretanto, existem diversas oportunidades que podem alavancar a indústria têxtil nacional, como: a inovação de produtos e processos, tornando-os mais eficientes e competitivos; a diferenciação e diversificação de produtos, buscando consumidores que demandam qualidade, não apenas baixo preço, bem como a entrada em nichos de mercado; a busca de parcerias com instituições especializadas em design e outros requisitos importantes para o vestuário atual, assim como com fornecedores confiáveis; e o investimento em planejamento de marketing e negócios, visando aproveitar as oportunidades disponíveis para aumentar a competitividade da indústria como um todo.

A Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção acredita que há muitas variáveis a serem consideradas no âmbito da economia mundial e da macroeconomia brasileira que podem afetar o setor em 2009. Contudo, todas as análises levam a crer que, caso o Brasil não se torne um estuário para o escoamento de importados asiáticos que perderam seus tradicionais mercados, e agora miram para outros mercados potenciais, o setor têxtil e de confecção brasileiro tem perspectivas positivas de crescimento de produção neste ano, especialmente para o mercado interno.

Pode-se identificar, então, que as empresas do setor do vestuário brasileiro que procuram atingir um alto grau de competitividade devem administrar bem

as oportunidades e neutralizar as ameaças, garantindo a sua sobrevivência num mercado que possui cada vez mais uma concorrência acirrada.

O trabalho atual é exploratório e remete à necessidade de desenvolvimento de novas pesquisas que contemplem um estudo aprofundado sobre os entraves apresentados, bem como as oportunidades disponíveis no mercado têxtil brasileiro, auxiliando assim o setor no seu crescimento e desenvolvimento a longo prazo.

REFERÊNCIAS

ABDI – Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Relatório de acompanhamento setorial: têxtil e confecção**, v. 2, dez., 2008. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/?q=system/files/textil+dez+2008.pdf>>. Acesso em: jun. 2009.

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Setor Têxtil e de Confecção Oportunidades no cenário atual**. Disponível em: <http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=6&id_sub=20&idioma=PT>. Acesso em: jun. 2009.

ABRAVEST - Associação Brasileira das Indústrias do Vestuário de São Paulo. Disponível em: <<http://www.abravest.org.br>> Acesso em: 05 dez. .2007.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3 p. 131-185.

BASTOS, C. P. M. Nota técnica setorial do complexo têxtil. In: **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, 1993. Disponível em: <http://ftp.mct.gov.br/publi/Compet/nts_ves.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2007.

BAXTER, M. **Projeto de produto: guia prático para desenvolvimento de novos produtos**. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Brasília: Papyrus, 1997.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

HARTMANN, L. F. **Planejamento estratégico**. São Leopoldo: Grafozem, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KWASNICKA, E.L. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

LIMA, J. C. **As artimanhas da flexibilização**. O trabalho terceirizado em cooperativas de produção. São Paulo. Terceira Margem, 2002

MARIOTTO, F. L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**. v. 31, n. 2, abr/jun, 1991.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MILLER, W. L.; MORRIS, L. **Fourth generation R&D**. USA, Canada: John Wiley & Sons Inc, 1999.

PADILHA, A. C. M.; HOFF, D. N.; SEVERO, L. S.; DANIELLI, O. **A inserção de móveis brasileiros no mercado internacional: entraves, oportunidades e desafios**. Porto Alegre: IFBAE, 2007.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 25. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SINDIVESTUÁRIO – Sindicato das Indústrias do Vestuário. **Dados estatísticos da Indústria do Vestuário Brasileiro**. Disponível em < http://74.125.47.132/search?q=cache:8GKL4OphRcwJ:www.sindicatosp.com.br/content/news/pagina_Item.asp%3Fcontent_ID%3D11+estat%C3%ADstica+vestu%C3%A1rio&cd=6&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: jun. 2009.

TREVISAN, C. **Indústria Articula Reação Contra a China**. IEDI (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial). São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.iedi.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?2=15&1=65&sid=77&infoid=1238&3=172>>. Acesso em: 20 nov. 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais aplicadas: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1999.

